

Juliano Messias da Silva

**Radiopatrulhamento Aéreo: Estrutura Real e a Estrutura  
Adequada à Instalação de uma Base de  
Radiopatrulhamento Aéreo**

Belo Horizonte

2010

Juliano Messias da Silva

**Radiopatrulhamento Aéreo: Estrutura Real e a Estrutura  
Adequada à Instalação de uma Base de  
Radiopatrulhamento Aéreo**

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, como requisito para aprovação no Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP), sob a orientação de conteúdo do Ten Cel PM Laércio dos Reis Gomes.

Belo Horizonte

2010

## **AGRADECIMENTOS**

***A Deus**, por sua presença explícita nos momentos de desespero;*

***Aos meus pais**, fonte de amor e compreensão;*

***Aos amigos da 2ª e 3ª CORPAer e Oficiais do Btl RPAer**, pela ajuda incontestada que possibilitou atingir os objetivos desta pesquisa;*

***Aos meus filhos Raphael e Henrique**, fontes de inspiração e força para caminhar em frente;*

***Ao Sr. Ten Cel Laércio**, pela paciência e impulso conferido para a conclusão deste trabalho.*

***A Senhorita Ana Claudia de Oliveira Jati**, pelo apoio irrestrito, que nem a distância foi capaz de atrapalhar, que Deus a proteja e ilumine sempre.*

*Eu te exalto, Javé, porque me livraste,  
não deixaste que os inimigos se rissem de mim.  
Javé, meu Deus, eu gritei para ti,  
e tu me curaste.  
Javé, tiraste do túmulo a minha vida,  
fizeste-me reviver dentre os que baixam à cova.  
Toquem para Javé, fiéis seus,  
celebrem sua memória sagrada.  
Sua ira dura um momento,  
e seu favor pela vida inteira.  
Pela tarde vem o pranto,  
e pela manhã, gritos de alegria.*

**Salmo 30**

## RESUMO

Este trabalho monográfico tem por objetivo analisar as estruturas físicas das bases de radiopatrulhamento aéreo instaladas no interior do Estado de Minas Gerais sob o enfoque da administração pública gerencial, da utilização correta dos recursos logísticos e financeiros, do planejamento estratégico, da preocupação com gastos desnecessários, da segurança de voo e na preocupação com a motivação e moral de tropa, que pode sofrer influência negativa em razão de uma estrutura mal concebida ou inadequada. A análise tomou como base a desconcentração das bases de radiopatrulhamento aéreo na cidade de Uberlândia e Montes Claros, realizadas em 2005 e 2006, respectivamente.

A pesquisa mostrou que através dos novos conceitos da administração gerencial é possível atingir resultados significativos com o planejamento estratégico focado nos objetivos a serem alcançados. Mostrou ainda, que é possível conjugar a desconcentração das bases de radiopatrulhamento com uma instalação adequada, criando um padrão para as próximas a serem desconcentradas, independente do local a ser atendido, de modo a evitar que erros do passado sejam novamente cometidos.

Com as pesquisas de campo, pode-se verificar que uma base mal estruturada, trás riscos a operação ferindo sobremaneira a segurança de voo, agrega custos desnecessários à operação e ainda ocasiona a desmotivação da tropa empregada diuturnamente na atividade aérea, podendo interferir mais uma vez na segurança de voo.

O estudo propõe uma maximização de investimentos no campo logístico da unidade de radiopatrulhamento aéreo, atentando à concepção de uma base que possa oferecer as condições adequadas para a operacionalização da atividade aérea.

A pesquisa mostra que a base adequada pode ser criada e atender ao fim que se propõe e mostrar também que na desconcentração a preocupação não deve ser apenas com a aeronave, mas, sobretudo, com o local onde ela irá ser colocada e com as pessoas que operacionalizam a atividade. O helicóptero “não é um fim em si mesmo” e, depende de vários fatores para pousar, entretanto, precisa de muitos outros para decolar.

Palavras-chave: Radiopatrulhamento Aéreo, Administração Pública, Desconcentração, Base padrão.

## ABSTRACT

This monograph aims to examine the physical structures of the air patrol bases located inner the State of Minas Gerais, focused on public management, the proper use of logistical, the financial resources and based on the strategic planning in order to avoid unnecessary expenses, based on safety and on the motivation and morale of the troops, that may suffer negative influence with inadequate structure. The analysis was based on the decentralization of the air bases in the cities of Uberlandia and Montes Claros, which occurred in 2005 and 2006, respectively.

The research has shown throughout the new concepts of management administration that is possible to achieve significant results through strategic planning focused on goals to be achieved. It was also showed that it is possible to combine the decentralization of the air patrol bases with proper installation to create a pattern for the next ones, regardless of location to be attended, in order to avoid past mistakes and prevent others to be committed in future.

With the field research, it was possible to verify that a poorly structured base brings risks to the operation, hurts the flight safety, adds unnecessary costs to the operation and also causes bad motivation in troops employed in the air patrol activity, which may interfere again in safety.

The study proposes a maximization of investment in the logistics of the air patrol unit, attempting to the design of base, since it can offer suitable conditions for the operation of air activity.

The research shows that the appropriate base can be created, reach the objectives and it also shows that in the decentralization, the aircraft should not be the unique point to be considered, but especially with the place where it will be located and with the people that effectuate the activity because the helicopter "is not an end in itself" and depends on several factors to land, however, it needs a lot of others to take off.

Keywords: Air Police patrol, Public Administration, decentralization, standard base.

---

---

**SEÇÃO 1**  
**INTRODUÇÃO**

---

---

## 1. INTRODUÇÃO

Na busca constante da paz social, através das ações de preservação da ordem pública e defesa civil, a adoção de novas estratégias, táticas e tecnologias, são necessárias para o exercício dinâmico das atividades de polícia ostensiva. À medida que as atividades criminosas evoluem e se sofisticam, o Estado, na defesa da sociedade, deve também se aperfeiçoar, instrumentalizando e tornando mais moderna a sua polícia, buscando nos recursos de ordem tecnológica um meio para torná-la mais atuante e eficiente.

Foi neste contexto que no ano de 1987, através da resolução 1665 de 22 de janeiro de 1987, a Polícia Militar de Minas Gerais, na sua busca constante pela modernidade, na tentativa de torná-la mais ágil e, sobretudo, capaz de ampliar o seu poder de resposta na preservação da ordem pública, criou o Comando de Radiopatrulhamento Aéreo (CORPAer), unidade especializada, que tinha como missão: gerenciar, planejar, empregar e inserir o helicóptero, aeronave de asas rotativas (helicóptero)<sup>1</sup> nas atividades cotidianas da Instituição, a fim de potencializar as ações de socorro e de defesa social, com o fito de diminuir os índices de criminalidade e conter a onda de criminalidade que avançava sobre a sociedade.

A criação da Unidade Especializada seguiu um contexto globalizado, onde as grandes forças policiais mundiais viam, no helicóptero, uma ferramenta de inegável valor no enfrentamento do crime e com inúmeras possibilidades de emprego nas operações policiais e de preservação da ordem pública, além de várias outras situações que, por sua versatilidade, possibilitasse a intervenção em qualquer evento catastrófico, operações de salvamento, acidentes de massa, eventos de calamidade pública, combate a incêndios florestais, resgates, dentre outros.

O helicóptero passou a representar, àquela época, o que a polícia possuía de mais moderno e avançado no combate ao crime e na preservação da paz social. Entretanto, somente o equipamento não era suficiente para potencializar as ações de polícia, era preciso uma equipe especializada, um corpo de profissionais que fosse capaz, através do conhecimento técnico e da especialização, inserir o equipamento onde ele se fizesse necessário.

---

<sup>1</sup> aeronave formada por uma estrutura constituída dos seguintes componentes: rotores, grupo motopropulsor e conjuntos mecânicos, estrutura e outros componentes (sistemas de combustível, sistema hidráulico). (RIBEIRO E SERAPIÃO, 2003, p.24).

Contudo, para que o corpo de profissionais fosse colocado à disposição para operacionalizar a atividade aérea, fazia-se necessária uma base para sua instalação, e para isto, foi colocada à disposição as instalações físicas existentes na Rua dos Pampas, nr 701, no Prado mineiro, tendo como local de pouso e decolagem a pista de atletismo da Academia da Polícia Militar.

A primeira aeronave a ser empregada no radiopatrulhamento aéreo<sup>2</sup> foi um helicóptero modelo Jet Ranger 206B-III, de fabricação americana produzida pela Bell Helicopter, recebendo o prefixo<sup>3</sup> PP - EJJ e designativo operacional Pégasus 01. Em 1992, mais duas aeronaves modelo G2 – Bell 47 foram doados a Polícia Militar pela Força Aérea Brasileira e, uma incorporadas a Instituição, receberam os prefixos PP - EJD e PP - EJE e os designativos operacionais Pégasus 02 e 03, respectivamente. Estas aeronaves que foram utilizadas para a instrução de pilotos possibilitaram à unidade implementar o seu curso de Comandante de Operações Aéreas e ainda foram utilizadas como plataforma de observação<sup>4</sup>.

Todavia, a unidade, que começava a expandir-se, não era mais comportada pela atual instalação e, em meados de 1994, foi transferida para o Hangar do Governo, localizado no Aeroporto da Pampulha, sendo parte de seu pessoal instalado na Avenida Jequitinhonha, 700, no bairro Vera Cruz.

Diante das dificuldades de infraestrutura para a operacionalização das atividades aéreas no Hangar do Governo, tais como: falta de espaço para o corpo operacional e administrativo, acondicionamento de materiais, permanência de pessoas estranhas à atividade de radiopatrulhamento aéreo e outras, a unidade se mobilizou para a construção de sua própria base, dentro do Aeroporto da Pampulha.

Assim sendo, mediante um convênio firmado entre a Polícia Militar de Minas Gerais e a INFRAERO (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), em 14 de agosto de 1996 foi inaugurado o hangar do CORPAer, com uma infraestrutura adequada a prover todas as necessidades que a atividade aérea requeria, com uma estrutura moderna,

---

<sup>2</sup> modalidade de policiamento ostensivo, que utiliza aeronaves de asas rotativas (helicópteros) ou de asas fixas (aviões), equipadas com rádio de comunicação policial.

<sup>3</sup> indicativo da matrícula da aeronave no Registro Brasileiro de Aeronaves (RAB), obrigatoriamente afixado na fuselagem das aeronaves.

<sup>4</sup> atividade que tem com escopo observar, informar e apoiar e transmitir as frações terrestres um perfeito quadro de situação pertinentes a missão em desenvolvimento.

com capacidade de comportar todo o pessoal técnico especializado e administrativo, acondicionar todos os equipamentos e também as aeronaves que a Polícia Militar havia adquirido até então.

Com o aprimoramento das instalações físicas, foi possível também o aprimoramento dos recursos humanos e materiais que, sem sombra de dúvidas, possibilitaram a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade ordeira.

O uso da tecnologia aliada ao preparo adequado de seu corpo técnico é, hoje em dia, um fator inegável do sucesso das organizações e, a sua utilização esta diretamente ligada à resolução de problemas e a melhoria da qualidade dos serviços e, o atingimento, com maior facilidade de seus objetivos.

O uso de aeronave por parte dos órgãos policiais é um exemplo desta tecnologia, que, bem empregada, tem apresentado resultados significativos em todas as áreas de atuação da Polícia Militar, sejam elas as atividades operacionais diuturnas, na prevenção e no combate à criminalidade, na fiscalização ambiental, em atividades de resgate e em todas as outras em que se faz necessário um equipamento versátil e de ponta como é o helicóptero.

O Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl Rp Aer), unidade subordinada ao Comando de Policiamento Especializado (CPE), é a Unidade da PMMG responsável pelo gerenciamento, administração e operacionalização do emprego de aeronaves na execução da atividade de radiopatrulhamento aéreo em todo o território mineiro.

Desde a sua criação em janeiro de 1987, o Btl Rp Aer, tinha as suas atividades concentradas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH<sup>5</sup>). Os atendimentos às Unidades do interior do Estado aconteciam mediante o planejamento prévio, operações programadas ou, em caso da ruptura da ordem pública, por meio do acionamento do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp<sup>6</sup>), onde uma Guarnição de Radiopatrulhamento Aéreo (Gu Rp Aer), era imediatamente deslocada para

---

<sup>5</sup> Região Metropolitana de Belo Horizonte – composta por 34 municípios e população estimada de 5.044.532 habitantes, segundo senso IBGE 2008.

<sup>6</sup> órgão de coordenação e controle, em nível de Comando Geral, dotado de recursos de comunicações e vinculado à Chefia do Estado Maior, no qual são mantidas atualizadas Cartas de Situação e cuja ação coordenadora é exercida em nome do Comandante Geral.

o local do evento a fim de dar o apoio necessário para o restabelecimento da ordem pública e paz social. Todavia, em razão da perda do princípio da oportunidade, nem sempre o apoio era eficiente, em razão da demora em se chegar ao teatro de operações, o que às vezes resultava no fracasso da operação, demonstrando a eficiência relativa dessa modalidade de policiamento.

No ano de 1999 a PMMG, através de uma nova filosofia de “ser” e “fazer” polícia passou a adotar um modelo de Gestão Orientado por Resultados, que veio a ser institucionalizado em 2002, pelo Comando Geral da Instituição, através da Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública 01/2002 – DSSP 01/2002 – CG. Este novo modelo de gestão, tinha como finalidade dar ênfase as ações preventivas, regionalizando as atividades de polícia ostensiva e a valorização das unidades básicas de policiamento, emprego de recursos tecnológicos com a utilização do geoprocessamento, inserção da avaliação de resultados, estabelecendo metas a serem atingidas, otimização da administração operacional nas unidades básicas de policiamento e envolvimento da comunidade nas questões inerentes a segurança pública.

Neste contexto, ainda em 1999 houve a primeira desconcentração do Radiopatrulhamento Aéreo na cidade de Uberlândia, colocando à disposição da Macrorregião do Triângulo Mineiro a primeira aeronave fora da base de Belo Horizonte, constituindo-se no primeiro passo para a criação de mais quatro bases no interior do Estado, conforme projeto elaborado pelo Estado-Maior da PMMG.

Contudo, no ano de 2000, a base criada em Uberlândia, depois de vários e sucessivos entraves para a execução de suas atividades foi desativada. Entre os motivos para a desativação da base estava a falta de um conceito operacional<sup>7</sup> bem definido, que deixou a fração à mercê das vontades dos Comandantes das Regiões envolvidas, além de outras situações de cunho administrativo que inviabilizaram a sua operação.

No ano de 2003, com a mudança do Governo e com os índices de criminalidade em vertiginosa ascensão no interior do Estado, voltou a ser cogitada a implementação do projeto de desconcentração de aeronaves e novamente cogitou-se a instalação da base na cidade de Uberlândia.

---

<sup>7</sup> é o instrumento utilizado pela PMMG para estabelecer as diretrizes operacionais da nova unidade concebida

Depois da experiência adquirida com os erros da primeira desconcentração, no ano de 2005, mais uma vez o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo se viu na incumbência de implementar, verdadeiramente, a desconcentração de uma Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (CORPAer). A unidade preparou um conceito de operação do funcionamento da fração, delineando claramente, sua área de atuação, o envolvimento de autoridades, a forma de acionamento da guarnição e todas as outras orientações necessárias para o funcionamento adequado da base.

Entretanto, mesmo com todo o planejamento a Polícia Militar deixou de observar um detalhe: a estrutura adequada para a instalação da base.

Esta pesquisa tem por objetivo tentar mostrar qual seria a estrutura adequada para a instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada, concernente a sua localização, na solução de problemas, tais como segurança de voo, racionalização dos recursos financeiros e o moral de tropa, na tentativa de propor um padrão de base, para as novas unidades a serem instaladas no interior, de modo a evitar que erros do passado fossem novamente cometidos.

A pergunta norteadora desta pesquisa reside em saber se a atual estrutura das companhias de radiopatrulhamento aéreo desconcentradas são adequadas à operação aeropolicial, propiciando as condições favoráveis a segurança de voo, racionalização dos recursos financeiros e o moral de tropa.

Assim, como na criação do Comando de Radiopatrulhamento Aéreo, onde se vivenciou as várias dificuldades, em razão da estrutura física que limitavam a sua atuação, até a criação de seu hangar, onde daí em diante, pode ser possível dinamizar as suas atividades. Assim também, acontece com as companhias desconcentradas, que podem sofrer limitações em suas atividades por falta de uma estrutura adequada, impossibilitando a viabilidade de uma infraestrutura que atenda à demanda operacional, possibilitando o surgimento de riscos à operação, a gastos desnecessários, ao baixo rendimento operacional e até mesmo a desmotivação de seus integrantes.

Apesar de existirem atualmente, 3 (três) bases de radiopatrulhamento aéreo desconcentradas no interior do estado, instaladas em Uberlândia, Montes Claros e Juiz de Fora, respectivamente, 2ª, 3ª e 4ª CORPAer, esta pesquisa, se limitou a

estudar as bases de Uberlândia e Montes Claros, por apresentarem situações semelhantes nas suas instalações físicas, problemas estes que se presume comprometer a segurança de voo, a racionalização dos recursos financeiros e o moral de tropa, fatores que podem interferir diretamente na qualidade do serviço prestado e quiçá, levar a uma situação muito mais funesta a atividade aérea.

Salienta-se que não foi incluída na pesquisa a base de Juiz de Fora, por conta de sua recente instalação e, por estar em fase de sedimentação a sua implementação, acreditando-se que os dados que pudessem ser extraído não forneceriam dos dados coerentes aos objetivos da pesquisa.

Procurou-se através de pesquisas bibliográficas e documentais, mostrar que o antigo modelo de administração burocrático está dando lugar ao modelo de administração gerencial e a gestão por resultados. Sendo a Polícia Militar de Minas Gerais um órgão da Administração Direta do Estado, esta tem o dever de estar alinhada a mesma política, orientando o trabalho policial, com ênfase nas pessoas, na inovação, na solução de problemas, na liderança participativa, com foco na sociedade e no cidadão, na qualidade da prestação dos serviços e na orientação por resultados.

O tema desta pesquisa é **Radiopatrulhamento Aéreo: Estrutura Real e a Estrutura Adequada à Instalação de uma Base de Radiopatrulhamento Aéreo**. Este trabalho foi estruturado em 10 seções visando apresentar um estudo que viabilize futuramente a instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo segundo um padrão pré-estabelecido de localização de instalação e estrutura adequada, atendendo aos critérios de racionalização dos recursos financeiros, segurança de voo e moral de tropa, atendendo as normas legais existentes.

A seção 1 constitui-se dessa introdução.

A seção 2 constitui-se do embasamento teórico, apoiando-se nas teorias da administração com a conceituação de Administração Pública, conforme Ferreira (1999), Chiavenato (2002) e Di Pietro (2007), fazendo-se uma abordagem da Administração Burocrática e a sua crise que, culminou na evolução para o modelo gerencial, conforme Abrucio (1997), Pereira (1998) e Motta e Pereira (2004), que derão

uma visão de como o Estado absorveu o novo modelo gerencial, implicando na mudança de comportamento de todos os outros órgãos que fazem parte de sua estrutura.

A seção 3 mostra-se a implementação da Administração Pública Gerencial dentro do Estado de Minas Gerais, com o Choque de Gestão, implementado em 2003, e as suas várias implicações, que mudou de forma significativa, a maneira como os órgãos integrantes da engrenagem estatal passaram a agir e adequar-se diante da nova realidade administrativa, segundo Anastasia (2006), Vilhena (2006) e Guimaraes e Almeida (2006).

Na seção 4, discute-se o envolvimento da Polícia Militar diante do novo cenário estadual, da nova política da gestão por resultados e a inserção do helicóptero diante da nova forma de “ser” e “fazer” polícia, buscando-se nos documentos doutrinários o embasamento para a apresentação do assunto.

Na seção 5 é mostrada a desconcentração do radiopatrulhamento aéreo, como foi idealizada e a sua operacionalização, segundo documentos doutrinários do ano de 1999, abordando aspectos da primeira desconcentração até a criação das duas bases desconcentradas de Uberlândia e Montes Claros, utilizando-se o estudo monográfico de Costa Júnior (2003) e também, a conceituação de descentralização e desconcentração conforme Stoner e Freeman (1999), Di Pietro (2007), Medauar (2008) e Figueiredo (2008).

Na seção 6, apresentou-se, a partir do princípio que “tudo que pretende subir e pairar no ar deve partir de uma boa base terrestre”<sup>8</sup>, um histórico da instalação das companhias desconcentradas, bem como as condições atuais das bases desconcentradas, abordando-se as situações inerentes a pesquisas como a estrutura física de cada base, sua localização, suas acomodações e os problemas vivenciados por cada fração.

---

<sup>8</sup> lema do emprego de helicópteros em missões policiais, contido nos diversos documentos normativos e doutrinários do CORPAer ao longo dos anos (desde 1992), segundo o Coronel PM QOR Severo Augusto da Silva Neto.

Na seção 7 faz-se a abordagem do objeto de estudo deste trabalho, onde mostrando a importância da estruturação de uma base terrestre para a consecução dos objetivos propostos, aborda-se a estrutura adequada para a instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada, abordando a importância da definição da estrutura e da localização da instalação na consecução da segurança de voo, racionalização dos recursos e o moral de tropa (motivação), mostrando os motivos que levam a crer que, a adoção de uma base desconcentrada de radiopatrulhamento aéreo padrão pode contribuir, sobremaneira, para a minimização de todos os aspectos desfavoráveis as operações realizadas nas companhias desconcentradas.

A seção 8 é destinada apresentação dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e constando o tipo e natureza da pesquisa, os métodos de abordagem e procedimentos, assim como, as técnicas, o universo pesquisado e a delimitação do assunto.

A seção 9 é destinada a análise e interpretação dos dados pesquisados e obtidos durante o processo de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, que darão o aporte necessário para se chegar a conclusão dos trabalhos.

A seção 10 será dedicada à conclusão acerca do objeto de pesquisa, bem como, as sugestões a serem oferecidas à Polícia Militar, quando do planejamento e da implementação de futuras bases no interior do Estado, de forma a auxiliar ao Comando da Instituição, na tomada das decisões que impliquem na desconcentração de uma base de radiopatrulhamento aéreo, de maneira que não se permita que os erros ou desacertos do passado possam vir a se repetir.

Por fim, houve a inserção das referências bibliográficas e um apêndice contendo os questionários utilizados na pesquisa.

Portanto, daqui em diante, tentar-se-á mostrar todos as nuances que envolvem a desconcentração de uma base de radiopatrulhamento aéreo, iniciando-se pela abordagem do fator que interfere diretamente na característica de cada Estado, a sua

*Administração*, que ditará o ritmo e o perfil de cada Unidade da Federação, no caso deste trabalho, especificamente, o Estado de Minas Gerais.

---

---

**SEÇÃO 2**  
**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

---

---

## 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Polícia Militar de Minas Gerais é um Órgão da Administração Direta do Poder Executivo Estadual e, portanto, está sujeita a todas as mudanças gerenciais que afetam o Estado, implicando na adoção de medidas que se ajustem aos preceitos gerenciais vigentes, adequando-se a cada realidade. Desta forma, não se poderia iniciar este embasamento teórico sem tentar-se compreender alguns conceitos julgados necessários à elaboração deste trabalho, uma vez que a administração dos recursos por parte dos agentes públicos passa por uma profunda mudança diante da nova realidade da administração gerencial, em detrimento ao modelo burocrático, o que denota um maior dinamismo nas atitudes e na forma de gerenciar.

### 2.1 Conceito de Administração Pública

Inicialmente, necessário se faz trazer à baila o conceito de administração que, em um sentido mais amplo, pode ser definida como um conjunto de atividades gerenciais ordenadas com a finalidade de se atingir os objetivos, metas e estratégias de uma organização. Vários são os autores que abordam o tema em suas obras, entretanto, verifica-se que no sentido literal, conforme Ferreira (199, p.53), administração é:

[do lat. *administratio*] **1.** Ação de administrar. **2.** Gestão de negócios públicos ou particulares. **3.** Governo, regência. **4.** Conjunto de princípios normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, etc.). **5.** Prática desses princípios, normas e funções. **6.** Função de administrador; gestão, gerência. [...]

Segundo Chiavenato (2001, v.1, p.9), a etimologia da Administração deriva de termos que remetem a direção e obediência:

A palavra administração vem do latim *ad* (direção para, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, a prestação de um serviço a alguém. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação no seu significado original. A tarefa da *Administração* é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira eficiente e eficaz. Assim a Administração é o

processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional a fim de alcançar objetivos globais.

Mello (*apud* DI PIETRO, 2007, p.44) propõe duas versões para a origem do vocábulo **administração**. Para uns, vem de **ad** (preposição) mais **ministro, as, are** (verbo), que significa servir, executar; para outros, vem de **ad manus trahere**, que envolve idéia de direção ou gestão. Nas duas hipóteses, há o sentido de relação de subordinação, de hierarquia. O mesmo autor demonstra que a palavra **administrar** significa não só prestar serviço, executá-lo, como, outrossim, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil, e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo.

Em suma, todos os procedimentos gerenciais, lançados em benefícios dos resultados da organização, sejam pelas ações de coordenação e controle, podem ser considerados ou denominados “administração”.

Uma vez construída esta noção a respeito do significado do vocábulo administração, outra questão que se apresenta é: o que vem a ser a Administração Pública?

Pode-se dizer que, entre Administração pura e Administração Pública, as definições são análogas, diferindo muito pouco os conceitos, entretanto, para Silva (1984, v.1, p 92):

Num sentido amplo, *administração pública* pode ser compreendida como uma das manifestações do *poder público* na gestão de negócios políticos.

Assim se confunde com a própria função política do poder público, expressando um sentido de *governo*, cujo conceito, por vezes, se entrelaça com o da *administração*, por tal forma que, dificilmente, se poderá de pronto, traçar uma diferenciação exata, entre os órgãos que estruturam o governo propriamente dito e as funções que indicam seu setor administrativo.

Depreende-se, pois, que Administração Pública, visa gerir todas as atividades que tenham como objetivo atender ao bem comum, ou seja, é o emprego de todo o aparelhamento do Estado de forma ordenada na realização de serviços voltados à garantia da satisfação das necessidades da sociedade. A Administração Pública tem como finalidade tratar das questões que envolvem a gestão do Estado na busca do atingimento do bem comum e o do interesse público.

Sobre outro enfoque, “em conceito estrito, Administração Pública, sem divergir do sentido equivalente em administração privada, significa a simples direção ou gestão de negócios ou serviços públicos, realizados por todos os seus departamentos ou institutos especializados com a finalidade de prover às necessidades de ordem geral ou coletiva.” (SILVA, 1984, p.92).

Contudo, segundo Medauar (2002, p.47), “existe uma grande dificuldade de se definir ou conceituar a Administração Pública dizendo se mesmo que a Administração Pública se deixa descrever, mas não se deixa definir, sobretudo ante sua complexidade e caráter multiforme de suas atuações.”

Ao fazer uma abordagem sobre a administração pública na atualidade, deve-se observar a contextualização contemporânea e os aspectos que envolvem as suas constantes mudanças na tentativa de se adequar às necessidades da sociedade moderna e, desta forma, pode-se afirmar, sem sombra de dúvidas que, apesar das mudanças, a administração pública contemporânea, continua ainda a ter como objetivo principal atender aos anseios da sociedade, colocando à sua disposição uma série de serviços públicos para satisfazer as demandas apresentadas, tendo como um exemplo notório os serviços prestados pela Polícia Militar de Minas Gerais.

As mudanças implicam na adoção de novos conceitos, em uma nova remodelação das atividades e, segundo Abrucio (1998, p.173), “em âmbito mundial, a administração pública encontra-se hoje num contexto que os historiadores chamam de “revolucionário”. Novos conceitos surgem para combater os antigos – administração por objetivos, *downsizing*, (serviços públicos voltados para o consumidor), *empowerment*, (pagamento por desempenho, qualidade total, diversas formas de descentralização); todas essas propostas, e mais algumas outras, fazem parte de um conjunto de medidas cuja finalidade é modificar; no nível mais abrangente possível, os parâmetros da organização burocrática”.

Neste contexto, faz-se necessário, diante da realidade que se apresenta, abordar as transformações sofridas pela Administração Pública no intuito de mostrar o momento por que passa a Polícia Militar na alocação de seus recursos e meios disponíveis, com base no novo modelo da administração tratado por alguns autores como *Administração Gerencial*, adotada pelo Estado na consecução de seus objetivos.

## 2.2 O modelo de Administração Burocrática e a sua crise

Para se chegar ao modelo de administração vigente atualmente no Estado de Minas Gerais, várias mudanças operaram-se no contexto estadual de modo a apresentar transformações no modelo de administração burocrática. Estas mudanças afetaram, inevitavelmente, todas as ações gerenciais da Instituição Polícia Militar, o que foi o fator motivador para que a Instituição adotasse as medidas para a desconcentração das Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo. Desta forma, faz-se necessário discorrer sobre o antigo modelo burocrático, de maneira a mostrar a evolução para o novo modelo de administração e as suas consequências diretas na maneira de ser e fazer polícia, com mudanças de conceitos, novas formas de planejar e agir no intuito de atender cada vez melhor os anseios da sociedade.

Para compreender o modelo burocrático, cabe remeter a Weber e as três espécies de dominação a que esta sujeita o homem em sociedade, em razão de uma determinada autoridade: a tradicional, a carismática e a legal (racional ou burocrática) (CHIAVENATO, 2002, v.2, p.7). Esta teoria que se aplica ao Estado dominante (ou ainda, aos indivíduos ou grupo que, dentro do Estado, exerça algum tipo de poder) sobre os demais, que são considerados seus dominados ou súditos, conforme Chiavenato (2002, v.2, p.7), quando analisa Weber sobre autoridade, sociedade e poder:

A cada tipo de *sociedade* corresponde, para Weber, um tipo de *autoridade*. “*Autoridade* significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido”. A *autoridade* representa o *poder* institucionalizado e oficializado. *Poder* implica potencial para exercer influência sobre as outras pessoas. [...] a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. O *poder*, portanto, é a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta de outras. A *autoridade* proporciona o *poder*: ter *autoridade* é ter *poder*.

No entanto, a relação entre autoridade e poder, depende de outro elemento, a *legitimidade*. “A *legitimidade* é o motivo que explica porque um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder.” (CHIAVENATO, 2002, v.2, p.7). Portanto, somente haverá a relação de dominação, quando o poder conferido a uma autoridade for admitido num consenso, e a esta aceitação dá-se o nome *legitimação*.

Para explicar melhor a forma como a tipologia se relaciona com a sociedade, oportuno se faz observar o quadro 1 idealizado por Weber:

Quadro 1: Tipologia de Sociedade e Tipologia de Autoridade

Tipos	Características		Legitimação	Aparato administrativo	Exemplo
	Sociedade	Autoridade			
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista. Conservantismo	Tradicional	Tradições, hábitos, usos e costumes	Forma patrimonial e forma feudal	Clã, tribo, família, sociedade medieval
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária	Carismática	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas do líder	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devoção ao líder e não por qualificações técnicas	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos	Legal, racional ou burocrática	Justiça da lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas	Burocracia	Estados modernos, grandes empresas, exércitos

Fonte: adaptação de: CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. v.2. p.10.

A autoridade tradicional remete a práticas antigas, onde a dominação se dá de forma natural, com base nos costumes, nos hábitos, ou seja, se obedece porque sempre foi assim. Ela é baseada no tradicionalismo, na crença, na doutrina de todos os dias como uma inviolável norma de conduta. O tradicionalista acredita na “santidade” da tradição. Tudo o que os nossos antepassados aceitaram como válido continuará sendo. Os usos e costumes são a fonte última de poder. É um tipo de dominação extremamente conservadora.

A sociedade tradicional é fundamentalmente patrimonialista, ou seja, é típico o domínio patriarcal, onde prevalece a vontade do dominante, seja ele o senhor feudal, o pai de família ou o chefe do clã. Toda mudança pode implicar em rompimento mais ou menos violento das tradições.

O patrimônio dos súditos ou da coletividade se mistura ao do dominante, não havendo uma diferenciação entre o que é público e o que é privado. Uma vez, instituído um Estado, o dominante é o próprio Estado.

Neste sentido, Pereira (1998, p.26) define patrimonialismo como “a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”.

Desde modo, segundo CHIAVENATO (2002, p.9), A autoridade carismática baseia-se na aceitação as ordens do superior por causa da influência de sua personalidade ou por identificação da sua liderança. A legitimação da autoridade provém das características pessoais carismáticas do líder, da devoção e arrebatamento que impõe aos seguidores. Daí, ser típica de períodos revolucionários como a Rússia de 1917, a Alemanha nazista de 1933 ou o Brasil de Jânio Quadros ou Getúlio Vargas. A manutenção do aparato administrativo está diretamente ligada à confiança que o líder tem nos seus subordinados e não na sua capacidade técnica, o que gera uma inconstância e instabilidade deste aparato.

Motta e Pereira (2004, p.12), por outro viés, consideram que, “[...] a dominação carismática não é própria da burocracia. Sua irracionalidade, instabilidade e arbitrariedade chocam-se diretamente com as bases do conceito de organização. Isto não quer dizer, porém, que as burocracias não possam conter em seu seio pessoas com poder carismático”.

Finalmente, a autoridade racional, é aquela onde os subordinados aceitam as ordens de seus superiores fundamentadas em um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. A dominação legal, a crença na justiça da lei é o sustentáculo da legitimação. O povo obedece às leis porque acredita que elas são decretadas por um procedimento escolhido por governados e governantes. (CHIAVENATO, 2002, p.9)

Continua o autor a afirmar que fazem parte da autoridade racional, alguns pressupostos norteadores das atividades dominadoras, tais como: a burocracia, a especialidade, a impessoalidade, o fundamento legal, o escalonamento hierárquico e a vinculação à lei.

A burocracia é o instrumento de criação de métodos e modelos formais para execução do serviço do Estado. No entanto, diversos autores mencionam ser essencial ter clareza nesta distinção.

Para Chiavenato (2002, p.6) “A *burocracia* é uma forma de organização humana que se baseia na *racionalidade*, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.”

Pereira (1998, p.26) salienta que burocracia é:

A instituição administrativa que usa como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção – dois traços inerentes à administração patrimonialista –, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional.

Segundo Marques (2006, p.26), “[...] especialidade está adstrita aos conceitos de eficiência entre dominante e dominado, isto é, quanto mais especializado em determinada atividade for o dominante, melhor será o atendimento aos anseios do dominado e o empenho do Estado exercido em favor de seus súditos. No geral, quanto mais especializar-se o Estado em determinadas atividades, mais eficiente será o seu atendimento e, conseqüentemente, o seu controle sobre os súditos estatais, através de uma supremacia técnica.”

Motta e Pereira (2004, p.17) interpretam a burocracia da seguinte maneira:

A organização burocrática é realizada sem consideração a pessoas. Burocracia significa, etimologicamente, “governo de escritório”. [...]. O governo das pessoas existe apenas na medida em que elas ocupam cargos. Isso salienta o caráter estritamente impessoal do poder de cada indivíduo, que não deriva da personalidade do indivíduo, [...]. E se autoridade é impessoal, a obediência prestada pelo subordinado também o é, de forma que os membros da associação, na medida em que obedecem ao superior, não o fazem em consideração à sua pessoa, mas obedecem a uma norma impessoal.

Outro pressuposto é a especialização que diz respeito ao escalonamento hierárquico. Todas as organizações são divididas em níveis gerenciais, onde cada escalão terá os integrantes com mais ou menos habilidades específicas, para tratar as atribuições que lhes são pertinentes. Daí a necessidade de se ter, em um nível

estratégico, pessoal especializado com ênfase nas habilidades conceituais e os funcionários, no nível de execução, terem suas atividades ligadas às habilidades técnicas.

Para finalizar, a vinculação do modelo à lei tem por finalidade criar obstáculos a impedir que, de uma forma ou de outra, surja uma tendência humana em utilizar-se do poder estatal ou organizacional em proveito próprio ou privado. Desta forma, a destinação dos frutos do Estado deve sempre dirigir-se ao bem comum ou a sociedade. Uma destinação diversa do bem comum que não seja a coletividade, não encontra respaldo legal, diante do modelo racional.

Verifica-se que a utilização dos pressupostos não traz embaraço ao Estado, pelo contrário, melhoram o seu desempenho. Os problemas surgem quando são mal utilizados, como por exemplo, o excesso de burocracia, ou ainda, quando fica clara a falta de coesão entre o Estado, dominante e dominados.

Cada Estado pode adotar um tipo de dominação, não havendo uma exclusividade. Entretanto, tem-se verificado que a mais comumente utilizada pelas nações é a democrática que é, inegavelmente, a do tipo de sociedade racional.

Verificando-se as teorias administrativas, nota-se que o tipo de sociedade racional é encontrado dentro de uma abordagem estruturalista da administração, como modelo burocrático.

Para Chiavenato (2002, v.2, p.2) “O primeiro teórico das organizações foi incontestavelmente Max Weber (1864-1920). Weber estudou as organizações sob um ponto de vista *estruturalista*, preocupando-se com sua *racionalidade*, isto é, com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados. A organização por excelência, para Weber é a *burocracia*.”.

Por outro lado, o modelo burocrático, assim como idealizado por Weber, mostrou-se inadequado com o passar do tempo, pois cada época exige uma forma organizacional adequada aos seus problemas e características específicas.

Para Chiavenato (2001, v. 1, p.16) “[...] a forma organizacional tradicional do século XX (a organização burocrática) está desaparecendo e dando lugar a novas

arquiteturas organizacionais flexíveis e soltas e mais adequadas às novas demandas da era da pós-industrialização.”.

Portanto, a fragilidade da burocrática favoreceu o surgimento de modelos de organizações mais modernas, dadas às seguintes situações, conforme asseverou Chiavenato (2001, v.1, p.16):

1. *Mudanças cada vez mais rápidas e inesperadas*, principalmente no campo do conhecimento e da tecnologia, impondo novas e crescentes necessidades que as atuais organizações não têm condições de atender com a prontidão ou velocidade necessárias.
2. *Crescimento em tamanho das organizações*, que se tornam grandes e complexas e internacionalizam suas operações, expandindo seus horizontes e mercados.
3. *Atividades organizacionais cada vez mais complexas*, exigindo pessoas de competências diversas e com novos conhecimentos, o que envolve problemas de coordenação e, principalmente, de acompanhamento das rápidas mudanças e adaptação.

A atividade administrativa na atualidade torna-se cada vez mais dinâmica e cheia de dúvidas, em razão de uma infinidade de variáveis e transformações exigidas por uma sociedade moderna, exigindo dos administradores, diante de situações cada vez mais complexas que as anteriores, soluções dinâmicas embasadas em novos conhecimentos, uma vez que o futuro se mostra cada vez mais incerto.

Neste contexto, a burocracia foi perdendo forças, e surge a necessidade de um novo modelo de administração que atenda à modernidade e que se aplique à administração pública, voltada à justiça e ao bem-estar social.

Verifica-se que em um mundo em constante modificação, com a globalização da economia, o avanço tecnológico e da informação em tempo real, as organizações altamente burocratizadas, foram compelidas a se adaptarem, tornando-se menos hierarquizadas e mais flexíveis.

Surgiram novos conceitos como a eficiência e a produtividade, fazendo com que as organizações se tornassem mais enxutas e adaptáveis, capazes de fazer frente à rapidez do novo mercado econômico e reagir às mudanças bruscas do cenário mundial.

Para Motta e Pereira (2004, p.3) “O princípio fundamental que rege a vida das organizações é o princípio da eficiência. Um sistema social qualquer não necessita ser eficiente e produtivo. Já nas organizações, a eficiência – ou pelo menos a procura de eficiência – é uma condição de existência. Se essa condição não se verificar, a organização não existe, o sistema social em questão não se caracteriza como uma organização.”.

A eficiência é uma condição imperativa para a existência das organizações. Sem eficiência, sem produtividade, sem aumento de eficiência, não existe desenvolvimento, pois a noção de produtividade está inserida no conceito de desenvolvimento. A produtividade é a relação entre esforço e resultado, ou seja, quanto maior o resultado em relação ao esforço, maior será a produtividade.

Com isso, segundo Marques (2006, p.28), ressalta a importância que o Estado passa a tentar buscar soluções qualitativas para suas Instituições e seus integrantes sem abster-se da importância de cada indivíduo que compõe: é o modelo gerencial.

[...] o modelo racional de Weber não se perde com a adoção do modelo gerencial. Apenas adaptou-se o modelo burocrático, que já não mais atendia os fins sociais para os quais o Estado foi criado, às evoluções organizacionais em razão de novas exigências sociais e econômicas, tais como: qualidade, eficiência, eficácia e efetividade e cultura organizacional desenvolvida. Não foram, pois, abolidos os pressupostos de legalidade, impessoalidade, hierarquia, especialidade e mesmo a burocracia. Tudo, porém, com reservas e de um modo mais flexível, incrementados com vistas a atender os interesses que a comunidade exigia do Estado como gestor de seus interesses. (MARQUES, 2006, p.28)

Verifica-se que o modelo burocrático não deixou de existir, ele apenas perdeu forças, dando lugar a novos conceitos e a novas formas de administrar. A burocracia ainda se mostra necessária para várias atividades dentro das organizações, entretanto, não é fator primordial para o seu funcionamento. O modelo burocrático foi dando forma a um modelo mais ágil e focado em preceitos mais atuais como: qualidade, eficiência, eficácia, efetividade, dentre outros, modificando sobremaneira a forma de conduzir as ações gerenciais das organizações, preocupadas em melhor gerir os seus recursos e seu pessoal, no intuito de atender bem ao seu público alvo.

### 2.3 O Modelo Gerencial e o impacto na Administração Pública

A decadência do modelo burocrático começou a ser observado, com efeito, a partir da década de 70, quando a reforma do Estado tornou-se uma palavra de ordem em quase todo o mundo. O antigo consenso social a respeito do papel do Estado perdia forças rapidamente, sem nenhuma perspectiva de retomar o vigor. A introdução do modelo gerencial no setor público fez parte deste contexto. (ABRUCIO, 1997, p.9)

O novo modelo gerencial (*managerialism*) teve o seu início com os governos de Reagan (Estados Unidos da América) e de Thatcher (Grã-Bretanha), com bases nas ideologias neoliberais, que traziam para a Administração Pública o mesmo enfoque que era utilizado nas organizações privadas, como forma de contornar a crise e preencher as lacunas deixadas pelo modelo burocrático.

Conforme Abrucio (1997, p.6) o Estado, que começava a enfraquecer-se nos anos 70, tinha três dimensões conforme a sua forma de atuação, todas interligadas: econômica, social e administrativamente. A primeira chamada de Keynesiana era caracterizada pela forte intervenção estatal na economia, nos setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional (telecomunicações, petróleo etc). A segunda diz respeito ao Welfare State<sup>9</sup> ou a dimensão social do modelo adotado em maior ou menor grau nos países desenvolvidos, na qual as políticas públicas de bem estar eram primordiais (educação, saúde, previdência social etc.), a fim de garantir o suporte às necessidades básicas da população. Por último, havia a dimensão relativa ao funcionamento interno do Estado, o chamado modelo burocrático weberiano, onde se mantinha o caráter da impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental.

---

<sup>9</sup> também conhecido como Estado-providência, é um tipo de organização política e econômica que coloca o Estado como agente da promoção social e organizador da economia. Nesta orientação, o Estado é o agente regulamentador de toda vida e saúde social, política e econômica do país em parceria com sindicatos e empresas privadas, em níveis diferentes, de acordo com a nação em questão. Cabe ao Estado do bem-estar social garantir serviços públicos e proteção à população.

O quadro a seguir apresenta os modelos e as crises que contribuíram para o surgimento do modelo gerencial, segundo a atuação do Estado:

Quadro 2: Modelos e Crises que favoreceram o surgimento do gerencialismo segundo as dimensões de atuação do Estado

Dimensões	Modelos de favorecimento	Crises correlacionadas
<b>Econômica</b>	Modelo Keynesiano com forte intervenção estatal, pleno emprego e atuação de setores estratégicos do desenvolvimento nacional, como, por exemplo, telecomunicações e petróleo.	Crise econômica mundial, principalmente as do petróleo (1973 e 1979), que contribuiu para um período recessivo na década de 80, tornando o crescimento baixo, afetando o Estado e favorecendo a crise social.
<b>Social</b>	Modelo do <i>Welfare State</i> e suas políticas públicas de suprimento básico da população com ênfase nos setores de educação, saúde, previdência social, habitação, logística básica etc.	Crise fiscal: Estado não consegue financiar seus déficits e aumenta a carga tributária sem a melhoria dos serviços prestados, gerando a revolta (sobretudo na Inglaterra) dos <i>taxpayers</i> (contribuintes).
<b>Administrativa</b>	Modelo burocrático weberiano de funcionamento do Estado por meio de critérios de impessoalidade, racionalidade e neutralidade.	Crise governamental: fenômeno da ingovernabilidade por inaptidão dos governos em resolver os problemas surgidos com as outras crises, visto o muito que se devia realizar, os poucos recursos disponíveis e a sobrecarga de atividades. Crise de poder: a globalização e o desenvolvimento tecnológico contribuem para um enfraquecimento do governo no controle dos fluxos financeiros e comerciais, aumentando o poder empresarial em detrimento do poder do Estado, sobretudo no estabelecimento e na regulação de políticas econômicas.

Fonte: MARQUES, Osvaldo de Souza. **O emprego de helicópteros da PMMG em ocorrências policiais de alta complexidade: uma avaliação crítica sobre a sua utilização no interior do Estado**, 2006, p.29.

Ainda segundo Bliska e Vicente (2001, p.2), foi neste contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante que o modelo gerencial foi implantado no setor público. Coube aos conservadores ingleses e aos republicanos americanos a iniciativa de introduzir um modelo gerencial puro, em que prevalecia o ângulo meramente economicista – “cortar custos” como fim último. Verifica-se em Abrucio (1997, p.10), que o “Corte de gastos – inclusive de pessoal -, aumento da eficiência e atuação mais flexível do aparato burocrático, tudo isto estava contido na cartilha do modelo gerencial, tal como era proposto pelos reformadores do começo da década de 80. [...]”

Para os autores, a reforma do Estado envolveu quatro problemas que, embora interdependentes, podem ser distinguidos:

- um problema econômico-político – a delimitação do tamanho do Estado;
- outro também econômico-político, mas que merece tratamento especial – a redefinição do papel regulador do Estado;
- um econômico-administrativo – a recuperação da governança ou a capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e
- um político – o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade, e governar.

Na delimitação do tamanho do Estado foram envolvidas as idéias de privatização e terceirização, isto é, quanto à desregulação diz respeito ao maior ou menor grau de intervenção do Estado no funcionamento do mercado. No aumento da governança há um aspecto financeiro: a superação da crise fiscal; um estratégico: a redefinição das formas de intervenção no plano econômico-social; e um administrativo: a superação da forma burocrática de administrar o Estado. No aumento da governabilidade estão incluídos dois aspectos: a legitimidade do governo perante a sociedade, e a adequação das instituições políticas para a intermediação dos interesses. (BLISKA e VICENTE, 2001, p.3)

As críticas cada vez maiores às burocracias estatais abriam espaço para a implementação do modelo gerencial como referência para o setor público. E de uma forma geral, no final da década de 70 e no início dos anos 80, havia um senso comum contra a burocracia. Nos Estados Unidos, o sentimento antiburocrático tomava forma, sendo considerada uma epidemia generalizada. (ABRUCIO, 1997, p.10)

Pode-se observar que a partir da eleição dos governos conservadores na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos o *managerialism* foi introduzido no setor público de uma forma bem particular, utilizando-se do modelo gerencial, ou gerencialismo puro, mais direcionado à redução de custos e ao aumento da eficiência e produtividade da organização, voltados especificamente a um projeto de reforma do Estado, com a diminuição do número de suas atividades e enxugamento da máquina Estatal. Isto significou promover ajustes fiscais, a liberar o comércio, a privatizar e a desregular, na tentativa de reduzir os gastos públicos.

Para Holmes & Shand (apud Martins, 1997, p.66) a revolução gerencial apresentava a seguinte caracterização:

- a) Caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório;
- b) Descentralização;
- c) Flexibilidade;
- d) Desempenho crescente;
- e) Competitividade interna e externa;
- f) Direcionamento estratégico;
- g) Transparência e cobrança de resultados (*accountability*)<sup>10</sup>

Abrucio (1997, p.12) considera que três foram as teorias originadas a partir do debate sobre o *managerialism* aplicado ao governo inglês: o gerencialismo puro, *consumerism* e *public service orientation*<sup>11</sup>, todas com um razoável grau de intercâmbio entre elas, havendo uma modificação substancial ao longo do tempo, do gerencialismo puro ao *public service orientation* e, embora haja diferenças entre as teorias, elas não se anulam, mas, na verdade, cada uma incorpora os aspectos positivos da anterior.

Bliska e Vicente (2001, p.3) acentuam que no modelo de administração gerencial os gerentes e os funcionários devem estar comprometidos com a missão institucional da organização, orientados para a efetividade dos resultados a serem alcançados em âmbito geral e, de suas ações, em particular, para a valorização dos recursos públicos de que dispõem (financeiros ou não), sendo reconhecidos pelos resultados apresentados. Cardoso (1998, p.16) completa, “para efetivamente ser capaz de atender às demandas crescentes da sociedade, é preciso que o Estado se reorganize e para isso é necessário adotar critérios de gestão capazes de reduzir custos, buscar maior articulação com a sociedade, definir prioridades democraticamente e cobrar resultados.”.

---

<sup>10</sup> para Anastasia (apud DINIZ, 2005, p.6) “é um atributo da democracia que implica o controle dos governantes pelos governados. É a responsabilização do gestor, melhor tradução da palavra inglesa, embora não exata e suficiente, torna-se um valor, um parâmetro, um paradigma, uma necessidade para a construção de uma nova governabilidade, devendo guiar os governos democráticos não apenas na questão da prestação de contas aos governados, mas com o objetivo maior de garantir a soberania popular.”

<sup>11</sup> os termos *consumerism* e *public service orientation* podem ser entendidos, respectivamente, como consumismo (em nítida alusão a atenção dada aos clientes da administração, chamados de consumidores) e orientação para o serviço público.

O *managerialism*, conforme fora proposto, seria utilizado no setor público para diminuir os gastos numa era de escassez em que, o primeiro passo do modelo gerencial puro era procurar cortar custos e pessoal e, para seus defensores, o objetivo da modernização estatal era a produtividade, observando-se, necessariamente, a busca da qualidade e a avaliação de resultados pelos clientes para a consecução da eficiência. Assim, verifica-se que no modelo burocrático buscava-se também a eficiência, no entanto, o foco visava à eficiência dos processos administrativos, enquanto que no modelo gerencial puro, a eficiência estava na avaliação de resultados, com a observância à redução de custos.

Para Abrucio (1997, p.15):

O ponto central do modelo gerencial puro é a busca da eficiência. Para tanto, parte do pressuposto de que é preciso modificar as engrenagens do modelo weberiano. A burocracia tradicional (Whitehall para os ingleses) é definida como uma organização com estrutura rígida e centralizada, voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos e em que o desempenho é avaliado apenas com referência à observância das normas legais e éticas.

Entretanto, para levar a efeito o novo modelo gerencial algumas medidas são necessárias, tais como: definir claramente as responsabilidades de cada funcionário dentro das agências do governo, clareza nos objetivos organizacionais, analisados em sua essência e não enquanto processo administrativo, e ainda, aumentar a consciência a respeito do “valor dos recursos” (*value money*) públicos, maximizando a relação financeira entre os recursos iniciais e os gastos realizados para a produção de políticas.

Neste sentido, os governos contemporâneos passaram a adotar mecanismos que definiam claramente as responsabilidades, tanto para as agências quanto para os funcionários. Para as agências o primeiro passo foi a administração por objetivos (*management by objectives*) checado através de comparações entre as avaliações de desempenho e os resultados alcançados. O segundo passo foi a descentralização administrativa<sup>12</sup> dando mais autonomia aos departamentos. Em relação

---

<sup>12</sup> Abrucio (1997) utiliza o termo descentralização administrativa sem o sentido técnico-jurídico. Pelo Direito, na descentralização administrativa, a atividade pública é prestada por um ente autônomo, pertencente à Administração Pública Indireta, como uma autarquia, que executa serviços públicos ou de utilidade pública; já na desconcentração administrativa, a atividade pública é prestada por um órgão da Administração Pública Direta, cuja função foi compartimentada a uma de suas repartições, departamentos ou frações sem a quebra de hierarquia, com vistas a alcançar o destinatário dos serviços públicos o mais próximo de suas necessidades.

aos funcionários, ocorreu uma delegação de autoridade (*empowerment*), através da criação de gerentes, com habilidade e criatividade para encontrar novas soluções, principalmente para aumentar a eficiência governamental, atingida através da redução de custos na área operacional e na sua capacidade adaptativa, capazes de adaptar-se à atual realidade do Estado contemporâneo, diante de um mundo globalizado, com ênfase nos critérios de flexibilidade. (ABRUCIO, 1997, p.17-18)

Para Pereira (2003, p.33), “a administração pública gerencial envolve, uma mudança na estratégia de gerência, mas essa nova estratégia deve ser posta em prática em uma estrutura administrativa reformada. A idéia geral é descentralizar, delegar autoridade. Mas é preciso ser mais específico, definir claramente os setores que o Estado opera, as competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada setor.”

A transição do modelo de administração burocrática para uma administração gerencial requer uma série de ações específicas para a fase de implementação e outras que garantam a continuidade do novo modelo de gestão. Essas ações para Bliska e Vicente (2001, p.4) devem assegurar:

- a consciência e o comprometimento de todos com a missão;
- a melhoria dos mecanismos de gestão, de forma a garantir:
  - resultados que atendam às demandas dos clientes e usuários; e
  - redução dos custos operacionais;
- o incentivo ao desenvolvimento da capacidade dos servidores de pensar e agir de forma estratégica, ou seja:
  - atuar de forma pró-ativa e preventiva;
  - trabalhar com diferentes alternativas;
  - enxergar a instituição como um todo e não fragmentada em departamentos, tarefas ou atividades;
  - compreender o ambiente no qual a instituição se situa, dentro da Administração Pública;
  - trabalhar em equipe e valorizar apoios e parcerias; e
  - ter capacidade de responder a desafios e introduzir inovações;
- o estabelecimento de uma relação de trabalho baseada no desempenho

Desta forma, o modelo gerencial puro trouxe grandes avanços, principalmente nas questões financeiras, em virtude das mudanças de comportamento organizacional levadas a efeito pela dinâmica intra-organizacional em razão da flexibilidade, da qualidade e do planejamento estratégico, e ainda, por meio dos serviços públicos orientados para os anseios de seus clientes/consumidores, sendo este o cerne do modelo gerencial, que mostra o aspecto público da administração pública, sem,

contudo, deixar de lado o conceitual empresarial vinculado à eficiência e à busca da qualidade dos serviços. (ABRUCIO, 1997, p.20)

Por outro lado, o gerencialismo puro teve os seus percalços, principalmente no que diz respeito à subestimação do conteúdo político da administração pública, onde todo o direcionamento é dado ao tratamento do aparato administrativo como se fosse uma organização privada, ou seja, deve haver uma clara separação entre a política e a administração. Em se tratando da administração pública, existem valores que são indispensáveis ao Estado que não podem ser mensurados, como é o caso da equidade e da justiça social.

Neste contexto, para preencher algumas falhas apresentadas pelo gerencialismo puro, surgiu o modelo *consumerism*<sup>13</sup>, que visava criar soluções focadas na eficiência levada às últimas consequências, mas que petrificava a ação do agente público e o estrito controle orçamentário, que dificultava a adaptação às mudanças, uma vez que não permitiam o redirecionamento dos gastos públicos.

Para solucionar estes problemas, foram utilizadas duas medidas, sendo a primeira a otimização da flexibilização com a passagem da lógica do planejamento para a lógica da estratégia, onde naquela, a partir de uma racionalidade técnica, se estabelece o melhor programa a ser cumprido, enquanto que nesta, são levadas em consideração as relações entre os atores envolvidos em cada política, permitindo a flexibilidade necessária para eventuais alterações nos programas organizacionais.

A segunda solução trouxe à discussão a qualidade dos serviços prestados, empregando no setor público uma linha de ação utilizada pelas empresas privadas, no esforço contínuo do busca pela da Qualidade Total (*Total Quality Management*), que segundo Abrucio (1997, p.22), “[...] qualidade como aquilo que dá a satisfação ao consumidor.” Desta forma, surge uma relação direta com o atendimento dos clientes/consumidores. Torna-se relevante a efetividade (a noção de que o governo deve, acima de tudo, prestar bons serviços) e não apenas a eficiência.

O enfoque apenas da eficiência governamental possui outro problema: a avaliação da efetividade dos serviços públicos não recebe a devida importância. Efetividade é entendida aqui como o grau em que se atingiu o resultado esperado [...]. Portanto, a efetividade não é um conceito

---

<sup>13</sup> o termo pode ser traduzido com “foco no cliente”.

econômico – como a eficiência pura – mas de avaliação qualitativa dos serviços públicos. (ABRUCIO, 1997, p.18).

Sendo assim, os autores Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986, p.11) afirmam que o desempenho de uma organização pode ser medido de muitas maneiras diferentes, sendo o mais comum em termos de eficiência e efetividade, existindo consideráveis diferenças entre os conceitos:

*Eficiência*, a capacidade de fazer as coisas corretamente, é um conceito matemático. É a relação entre produto e insumo. Um administrador eficiente é aquele que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) relativamente aos insumos (mão-de-obra, materiais, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, os administradores que podem minimizar o custo dos recursos usados para um dado volume de produção são considerados eficientes.

*Efetividade* é a capacidade de “fazer as coisas certas” ou fazer com que as coisas sejam realizadas. Isto inclui a escolha dos objetivos mais apropriados e os métodos certos para a consecução dos objetivos. Os administradores efetivos selecionam as coisas “certas” a fazer e o método “certo” para que sejam feitas. (destaque do autor)

Ainda segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986, p.11), “[...] a efetividade é o segredo do sucesso para qualquer organização. Para os administradores, a questão pertinente não é como fazer as coisas certas, mas como encontrar as coisas certas para fazer, e concentrar nelas recursos e esforços.”

Osborne e Gaebler (1995, p.381) completam o pensamento, salientando a inutilidade de se fazer bem o que não precisa ser feito, numa clara referência ao modelo burocrático:

**Há uma vasta diferença entre a avaliação da eficiência e da efetividade.** A eficiência mede o custo de cada unidade de produção; a efetividade mede a qualidade dos resultados, o grau em que ela atingiu o resultado desejado. Quando medimos a eficiência, podemos saber quanto nos custa alcançar uma produção determinada; ao medir a efetividade, sabemos se nosso investimento valeu a pena. Nada mais tolo que fazer com muita eficiência o que não precisaria continuar a ser feito. (destaque do autor)

Segundo Marques (2006, p.33), “Os teóricos contemporâneos consideram a efetividade como a junção organizacional entre a eficiência e a eficácia.” Conforme pode ser verificado no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Parâmetros distintivos entre eficiência e eficácia

Parâmetro	Eficiência	Eficácia
Ênfase	Nos meios	Nos resultados
Método	Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas corretas
Metas	Resolver problemas	Atingir objetivos
Recursos	Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização de recursos
Finalidade	Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Subordinados	Treinar subordinados	Proporcionar eficácia aos subordinados
Máquina	Manter máquinas	Máquinas disponíveis
Religiosidade	Presença de templos	Prática dos valores religiosos
Consequência	Rezar	Ganhar o céu

Fonte: MARQUES, Osvaldo de Souza. **O emprego de helicópteros da PMMG em ocorrências policiais de alta complexidade: uma avaliação crítica sobre a sua utilização no interior do Estado**, 2006, p. 32.

Portanto, à medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele volta-se para a *eficiência* (melhor utilização dos recursos disponíveis). Mas, quando utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, ou seja, para verificar se as coisas bem-feitas são aquelas que realmente deveriam ser feitas, então estará se voltando para a *eficácia* (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis), pois enquanto a *eficiência* se preocupa em como as coisas são feitas e de que maneira elas deverão ser executadas, a *eficácia* se preocupa em *para que* as coisas são feitas, quais os resultados que elas trazem e quais os objetivos que elas alcançam. (CHIAVENATO, p.433)

Ainda para Chiavenato (2002, p.435) “Essa dupla preocupação com a *eficácia* e *eficiência* da organização permeia todo o *processo administrativo*. Para que a organização seja *eficiente* e *eficaz*, ela precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada.”

Desta forma, a organização deve sempre procurar manter procedimentos, estratégias e planejamento buscando sempre aliar a *eficiência* e a *eficácia*, conseguindo assim a efetividade dos resultados pretendidos e em seus objetivos.

A este respeito, Bliska e Vincete (2001, p.4) afirmam que “para que uma instituição cumpra com efetividade sua missão, é imprescindível que suas ações decorram de um planejamento organizado e permanente, baseado na consciência sobre as políticas e diretrizes públicas às quais a organização se vincula, no conhecimento das expectativas de clientes e usuários, levando em conta as condições e meios de que dispõe.”

Neste contexto, é preciso abandonar a cultura do planejamento ocasional, adotando o planejamento como um exercício permanente e sistemático. Os exercícios de planejamento de ocasião podem ser úteis a produzir bons documentos, no entanto, inexistindo uma consciência sobre a importância de se estabelecerem rumos precisos para a instituição, os orçamentos definham dentro de gavetas ou apenas decoraram estantes, sem nunca resultarem em ações de melhoria, em direção ao futuro desejado para a organização. (BLISKA e VICENTE, 2001, p.4)

É bom ressaltar que o modelo gerencial com base no *consumerism*, embora tenha avançado muito com relação ao modelo gerencial puro, segundo Abrucio (1997, p.23) “recebeu várias críticas, particularmente no terreno em que mais transformou os conceitos, isto é, na relação entre o governo como prestador de serviços públicos e a população.”.

Para Abrucio (1997, p.24) “A crítica mais geral é direcionada ao conceito de consumidor de serviços públicos. Em primeiro lugar, com relação à diferença que existe entre o consumidor de bens no mercado e o “consumidor” dos serviços públicos. [...] é mais complexa a relação do prestador de serviço público com o consumidor, já que ela não obedece ao puro modelo de decisão de compra vigente no mercado. Aliás, há determinados serviços públicos cujo caráter é compulsório, isto é, não existe a possibilidade de escolha, como provam a utilização em determinados momentos dos hospitais e dos serviços policiais [...]”.

Desta maneira, os consumidores no setor privado decidem se querem consumir, o que querem consumir, quando querem consumir. Depois escolhem o produto cuja qualidade e especificações atendam às suas necessidades e disponibilidades (poder de compra). Já com bens públicos não há espaço para decisão por parte do “consumidor”, ele não decide se quer educação, saneamento, estradas, previdência, saúde ou policiamento, o serviço lhe é disponibilizado o tempo todo. Não há como escolher se ele quer segurança pública, educação pública ou saneamento. O consumidor do serviço público, não tem poder de barganha ou como escolher a qualidade e as especificações do bem. A relação é muito diferente daquela existente entre o fornecedor e o consumidor.

Existe, pois, um consenso entre os autores no sentido de que o conceito que deve prevalecer é o de cidadão, pois se trata de um conceito mais amplo, mais

universalista que os de membros da sociedade compartilham direitos e deveres, não se reduzindo apenas à liberdade de escolher serviços públicos. (ABRUCIO, 1997, p.24)

Deste novo pensamento surge o conceito de *accountability*, onde o consumidor, agora denominado cidadão, participa ativamente da escolha de seus dirigentes, na avaliação dos serviços públicos e nos momentos da formulação das políticas públicas. Juntamente com a *accountability*, fortalece-se a noção de equidade, onde todos os cidadãos devem ser iguais diante da prestação dos serviços públicos, sem o favorecimento deste ou daquele grupo, menos ou mais abastado. (ABRUCIO, 1997, p.24-25)

Para reunir os conceitos de *accountability* e equidade na prestação do serviço público, surge um modelo não tipicamente gerencial, que prega a reconstrução da esfera pública que alguns autores denominaram *Public Service Orientation* (PSO). Tendo como seu ponto principal a problemática da descentralização, de onde foram formulados quase todos os seus conceitos. Ao contrário dos modelos anteriores, que concentravam no “como?” da ação estatal, este modelo preocupa-se com o “o que?”. Desta forma, propõe uma revalorização da política na definição das finalidades estatais, aumento do *accountability*, participação, transparência, equidade e justiça. Este movimento baseia-se numa visão coletiva do cidadão, enfoca a esfera pública com um *locus* de aprendizado social e prega o aprimoramento da cultura cívica do cidadão, burocrata e político. (MARTINS, 2001, p.67)

O objetivo de satisfazer os cidadãos com frequência é prejudicado quando a organização do serviço público é centralizada. Isto acontece porque a visão dos que estão no centro da estrutura, não chega a captar as necessidades e anseios de quem está na ponta da linha, nas unidades locais ou nos setores que lidam diretamente com o público. Além do que, as decisões centralizadas normalmente sofrem distorções ao longo da cadeia funcional até chegarem ao seu destino, resultando em perda de tempo, dispersão de energia e esforço com o seu próprio encaminhamento.

Para Hamblenton (apud Abrucio, 1997, p.26), “A justificativa central para defender o governo local não é que ele é um bom meio para prover os serviços (públicos) necessários, o que de fato ele é, mas que ele (o governo local) torna os cidadãos capazes de participar das decisões que afetam suas vidas e de suas comunidades.”

Nota-se que o PSO defende as virtudes da descentralização, introduzindo o conceito de cidadão. Cidadão como conceito de conotação coletiva, levado a efeito pela cidadania, que é o conjunto de cidadãos com direitos e deveres, diferente de consumidor/cliente que é um referencial individual, vinculado à tradição liberal, que dá maior importância à proteção dos direitos do indivíduo do que à participação política, ou então maior valor ao mercado do que à esfera pública. (POLLIT apud ABRUCIO, 1997, p.27)

A descentralização vai além da eficiência, uma vez que o cidadão é parte fundamental na tomada de decisão. Com a atribuição de valor imposta pela *accountability*, a participação política e os conceitos de cidadania e cidadão são ampliados no sentido de garantir direitos e conferir deveres conforme preconizado pelo PSO. Os teóricos do PSO resgatam os ideais de participação política de um conceito mais amplo, o de esfera pública, que se utiliza da transparência como proteção contra novas formas particularistas de intervenção na arena estatal, como o clientelismo e o corporativismo.

Portanto, o conceito de esfera pública (*public domain*) que é estruturado o conjunto de ideias do *Public Service Orientation* (PSO). Esfera pública vista como local de aprendizagem social. Isto é, a esfera pública não é só *locus* por excelência da participação dos cidadãos, mas, sobretudo onde os cidadãos aprendem com o debate público. O conceito de esfera pública como *locus* de transparência e de aprendizagem social deve estar presente também na organização interna da administração pública, sobretudo no momento da elaboração de políticas públicas. O planejamento estratégico, por exemplo, não pode estar confinado à burocracia. Os objetivos políticos definidos pelo planejamento estratégico devem ser discutidos e revelados num processo de debate público. (ABRUCIO, 1997, p.27)

Assim sendo, no PSO, diante da transparência no setor público, verifica-se a necessidade de um planejamento estratégico participativo, onde o cidadão tem voz e vez, e ainda, todos os participantes (integrantes e destinatários) são responsáveis por irradiar e serem alvos de aprendizagem, modificando o pensamento de que seria salutar a competição entre os setores da administração pública, como mecanismo de promover a eficiência. O foco é a cooperação entre as agências, na busca da melhoria do resultado global das atividades organizacionais, favorecendo a garantia de equidade e justiça. (MARQUES, 2006, p.35)

Por fim, o *Public Service Orientation* (PSO) tem como uma de suas ideias-chave a conjugação entre a *accountability* e o binômio

justiça/equidade. Para tanto, é preciso que no processo de aprendizado social na esfera pública se consiga criar uma nova cultura cívica, que congregue políticos, funcionários e cidadãos. (ABRUCIO, 1997, p.27)

O quadro 4 retrata bem as características dos modelos de administração do setor privado e do setor público:

Quadro 4: Características do modelo de administração do setor privado e do público segundo a teoria do *Public Service Orientation* (PSO)

Modelo de Administração	
Setor Privado	Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
Equidade de mercado	Equidade dos recursos públicos
Busca da satisfação do mercado	Busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: cidadão pode modificar os serviços públicos
Competição com instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político

Fonte: ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, p.7-54, 1997. p.28

Observa-se que, diante do PSO, os problemas apresentados pelo *consumerism* foram sanados, quando passou a preocupar-se em dar aos cidadãos um tratamento análogo ao que era dado aos consumidores do setor privado, e os vários problemas que eram comuns as teorias gerenciais que antecederam ao PSO foram corrigidas com competência. Novos instrumentos foram inseridos no contexto, como a participação coletiva nas decisões, no controle e nas políticas públicas, a transparência na prestação de contas e busca constante da equidade e justiça.

O modelo PSO, buscou aproveitar-se da experiência das teorias anteriores para corrigir desvios e deixar de lado todas as suas falhas, aproveitando-se apenas o que era relevante.

Embora faça fortes críticas ao modelo gerencial puro e ao *consumerism*, o fato é que o *Public Service Orientation* (PSO) não joga fora as idéias desenvolvidas no seio do *Public Management*. Afinal, as discussões sobre eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial, planejamento estratégico, entre as principais, não são negadas, mas há a tentativa de aperfeiçoá-las dentro de um contexto em que o referencial da esfera pública é o mais importante. (ABRUCIO, 1997, p.28)

Entretanto, o PSO, por si só, não consegue resolver todas as situações que um Estado moderno e globalizado pode apresentar, pois a visão de um governo local, onde o cidadão participa ativamente de todas as decisões e consegue ter controle sobre a qualidade dos serviços públicos, só pode ser efetivamente conseguida em comunidades menores.

Um dos males do PSO é justamente a crença extremamente otimista de que o cidadão no âmbito local é capaz de resolver todos os problemas do setor público. Ainda mais diante da complexidade do mundo moderno e da democracia representativa, que não pode ser simplesmente substituída pela democracia direta e, portanto, necessita de políticas mais abrangentes e articuladas.

Por outro lado, o PSO, é um grande avanço diante das teorias da administração pública, sendo o mais moderno dos modelos gerenciais, vislumbrando mudanças significativas com o fito de atender as necessidades dos cidadãos e seus anseios.

Para Abrúcio (1997, p.29) “[...] a PSO tem uma grande virtude, que é dizer não só como o setor público deve ser, mas principalmente o que ele deve ser. Essa é uma das principais lacunas da experiência do modelo gerencial implantado nos últimos anos, [...]. Portanto, a PSO tenta reconstruir o setor público mais do que mudá-lo cosmeticamente.”

A partir da adoção do modelo gerencial de administração pública, procura-se fortalecer um vínculo de respeito e responsabilidade entre o administrador e o administrado, estimulando as bases de direitos e deveres do indivíduo e do Estado, mais do que uma simples relação de subordinação.

Há uma relação comutativa, em que coexistem benefícios e ônus do Estado, que deve atender bem o seu cliente (cidadão), mas também ter o direito ao respeito pelos ditames do bem comum; por outro lado, ao indivíduo é garantido que o Estado atenderá suas necessidades e os direitos fundamentais e alcançará os fins para os quais aquele foi criado, tendo o dever, da mesma forma, de seguir os emanamentos estatais em prol da comunidade e da manutenção da *res publica*<sup>14</sup>. (MARQUES, 2006, p.37)

---

<sup>14</sup> do latim *res* (coisa) e *publica* (pública), originou a palavra República.

O modelo gerencial trouxe uma profunda mudança em relação ao modelo burocrático, que se concentrava nas atividades de um órgão em um dado local como forma de controle claro da administração pública, concentrando as decisões aos órgãos diretivos centrais, no modelo gerencial o serviço é descentralizado e desconcentrado, colocando o cidadão mais próximo do Estado e da formulação das políticas sociais, tornando-os coparticipes das decisões. E, mesmo que seja difícil a criação de mecanismos que facilitem a descentralização, em virtude do tamanho do Estado, dadas as desigualdades regionais, a simples tentativa, já é um grande passo para a mudança do sistema. O controle não deixa de existir, mas passa a caminhar lado a lado com a coordenação. (ABRUCIO, 1997, p.30)

No modelo gerencial, a cooperação e o compartilhamento de informações, entre os vários setores da administração pública, são os pontos fortes para o atingimento da eficácia e, conseqüentemente, alcançar os objetivos pretendidos para a comunidade e por cada um dos envolvidos.

Conforme se verifica em Bliska e Vicente (2001, p.5), “Para que as ações resultantes de um planejamento se realizem, concretizando a implementação das políticas públicas formuladas, é imprescindível que cada servidor tenha plena consciência da missão institucional e pleno conhecimento dos resultados globais desejados, de forma a poder identificar qual é o espaço de sua contribuição individual para que esses resultados sejam alcançados.”.

Ainda cabe ressaltar que um dos fatores decisivos para a garantia do sucesso e seqüência de uma administração gerencial está baseada na valorização dos servidores, que deve ser garantida não somente pela remuneração, mas, especialmente, pelo compartilhamento das informações, por investimento permanente em capacitação e pela disponibilidade de um espaço de participação, integrando-os ao processo de planejamento, no que diz respeito à elaboração de metas, definição de indicadores e concepção dos planos operacionais. (BLISKA e VICENTE, 2001, p.5)

O modelo gerencial, ao invés de se mostrar uma doutrina rígida e fechada, apresentou-se com um grande poder de transformação, aliando as críticas à sua prática, modificando-se os seus conceitos, quando necessário, não se mostrando um modelo estanque e único na substituição do modelo de administração burocrática. Ele se mostra

perfeitamente capaz de se adaptar às constantes mudanças de ambiente, o que é uma de suas maiores vantagens. (ABRUCIO, 1997, p.9)

É por esta razão, diante de suas inovações, conceitos e flexibilidade, que o modelo de administração gerencial se espalhou rapidamente entre os Estados da União, mudando suas formas de administrar e, conseqüentemente, mudando também a visão gerencial das instituições constituintes destes mesmos Estados.

Desta maneira, procurou-se atender aos anseios dos cidadãos com a qualidade necessária, através de mudanças significativas, observando-se não só uma relação de subordinação entre administrador e administrado, mas também através das bases de direitos e deveres entre os indivíduos (cidadãos) e o Estado, implicando diretamente na transformação das instituições policiais com o passar do tempo, em razão da evolução da sociedade, à qual tem o dever de bem servir.

Assim sendo, as transformações aconteceram em todos os setores da administração pública estadual e afetaram diretamente os órgãos componentes desta engrenagem.

Para que se possam entender as mudanças ocorridas no âmbito Estadual, na próxima seção serão mostradas as transformações por que passou o Estado de Minas Gerais, na implantação do modelo de administração gerencial, que trouxe um grande avanço no modo de gerir o bem público e que conseqüentemente afetaram a todas as instituições que compõem a grande máquina Estatal e, por conseguinte afetou-se também a Instituição Polícia Militar que, em consonância com o modelo gerencial, passou a trabalhar a possibilidade da desconcentração das bases de radiopatrulhamento aéreo para o interior do Estado, no intuito de colocar o recurso disponível o mais próximo possível do cidadão que dele precisa.

---

---

**SEÇÃO 3**  
**MINAS GERAIS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

---

---

### 3. MINAS GERAIS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Nesta seção, será feita uma abordagem a respeito das mudanças ocasionadas pela evolução dos modelos administrativos que afetaram diretamente o Estado de Minas Gerais, implicando na nova visão de gerir o bem público na consecução dos objetivos almejados pela administração pública.

As constantes mudanças do cenário mundial trouxeram novos desafios às sociedades e aos Estados nacionais. Assim, não é descabido dizer que está vigente uma fase de reorganização tanto do sistema econômico, como também do próprio sistema político mundial.

Reformar o Estado não significa desmantelá-lo. Pelo contrário, a reforma jamais poderia significar uma desorganização do sistema administrativo e do sistema político de decisões e, muito menos, é claro, levar à diminuição da capacidade regulatória do Estado, ou ainda, à diminuição do seu poder de liderar o processo de mudanças, definindo o seu rumo. Mudar o Estado significa, antes de tudo, abandonar visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista, de um Estado que, por força de circunstâncias, concentrava-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e de serviços. Hoje, todos sabem que a produção de bens e serviços pode e deve ser transferida à sociedade, à iniciativa privada, com grande eficiência e com menor custo para o consumidor. (CARDOSO, 1998, p.15)

Diante deste cenário, na construção do modelo de gestão pública, o Estado de Minas Gerais procurou no conhecimento e na experiência existente, exitosas ou não, com base no Plano Diretor de Bresser Pereira, em 1995, reunindo informações da razão do sucesso ou do fracasso das iniciativas, tirando proveito dos ensinamentos adquiridos, adaptando-os às necessidades, à realidade e à cultura do Estado.

Anastasia (2006, p.13) afirma que, “O ideal de um aparato público funcionando com plena eficiência, apresentando resultados positivos e, por consequência, sendo reconhecido como adequado pela respectiva comunidade é a meta de todo administrador bem intencionado.”

Em 2002, o cenário da administração pública estadual mineira era bem diferente do ideal proposto por Anastasia, pois era caótico e apresentava um quadro fiscal entre os piores da União, com um déficit orçamentário que perdurava desde 1996, com dificuldades para o pagamento da folha de pagamento, sem investimentos com os

recursos do Tesouro, visível sucateamento da máquina administrativa e cortes agudos nos recursos destinados ao custeio.

Esta situação, que não poderia ser atribuída a um só Governo ou a um único fator, mas a um conjunto de circunstâncias, gerava um grande descrédito internacional, fuga de investimentos privados e um desgaste da infraestrutura pública, propiciando a queda da autoestima do povo mineiro, e o descrédito na sua administração pública.

Segundo Anastasia (2006, p.14), “[...] nos diversos setores: educação, saúde, transportes, segurança pública, fomento ao desenvolvimento econômico, dentre outros, sentia a sociedade mineira uma não correspondência do aparato estatal mineiro aos seus anseios. O desânimo era evidente.”

Mesmo não sendo uma manobra intencional de qualquer administração anterior, todos os fatores apontavam para uma administração pública não preocupada com os resultados, sem critérios de metas ou acompanhamento do desempenho de órgãos ou servidores, levados a efeito pela falta de um planejamento adequado e, portanto, o Estado era ineficiente.

Os autores Guimarães e Almeida (2006, p.43) vão ainda mais longe enfatizando a fundo a problemática que vivenciava o setor público mineiro, onde se verificava uma crítica situação financeira.

[...] com uma década de déficits fiscais crônicos e endividamento crescente, planejamento e orçamento desarticulados, com conseqüente descrédito dos planos, despesas orçamentárias sem cobertura financeira, acarretando sérias dificuldades com fornecedores e ausência de instrumentos de controles gerenciais, especialmente de planejamento e orçamento. Dado esse contexto, uma das plataformas da campanha do Governador eleito foi à necessidade de revigorar o planejamento público em Minas.

Analisando toda a evolução deste pensamento, pode-se afirmar que o Estado de Minas Gerais necessitava urgentemente de ações governamentais que mudassem o curso de sua história, de forma a possibilitar o soerguimento da credibilidade dos órgãos públicos e da própria política de governo, sendo premente a adoção de medidas enérgicas e inovadoras, a curto e longo prazo, no intuito de recolocar Minas Gerais no rol dos Estados de maior importância para o país.

Assim sendo, uma reforma drástica se fazia necessária para ampliar as receitas, reduzir despesas, no contingenciamento orçamentário e financeiro, na contenção dos gastos públicos, no controle da folha de pagamento, na alocação de recursos, na integração, implementação e aperfeiçoamento de sistemas corporativos.

Foi neste contexto que se realizaram as eleições de 2002. O então candidato ao Governo do Estado, Aécio Neves da Cunha, através de um grupo de técnicos de diversas áreas, verificou que a Administração Pública Estadual estava obsoleta e ultrapassada, sem condições de atender as necessidades da população nos seus diversos seguimentos.

Deste modo, o tema da boa gestão tomou forma como carro chefe do então candidato, onde se verificava a necessidade urgente de mudanças. Diante da realidade assustadora a ser enfrentada, logo surge a idéia de um choque, que segundo Anastasia (2006, p.15) “[...], um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez o padrão de comportamento da Administração Estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. E este choque deveria operar-se sobre os métodos de gestão na Administração Pública.”

### **3.1 O Choque de Gestão**

O Choque de Gestão foi uma reorganização da gestão governamental que modificou a estrutura organizacional do governo de Minas, de forma a permitir uma melhor gestão dos recursos públicos, com uma modernização da administração, de uma maneira que houvesse uma racionalização na utilização destes recursos, instituindo-se prioridades e metas a serem cumpridas, tornando o Estado mais eficiente na aplicação de políticas públicas que melhorassem as vidas das pessoas.

Para que fosse possível alcançar alta eficiência na gestão pública surge, então, fruto do compromisso de governo da campanha eleitoral do candidato ao governo de Minas Gerais, Aécio Neves da Cunha, o que se denominou o “Choque de Gestão”, definido por Vilhena, Martins e Marini (2006, p.21) “É o conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento.”

Assim, com o firme propósito de mudar a estagnação que se encontrava a administração pública mineira, implementou-se, através de uma proposta inovadora, objetiva e extremamente criativa, um novo modelo de gestão, uma nova cultura comportamental no setor público estadual, projetando novamente o Estado de Minas Gerais no cenário nacional e internacional e, especialmente, reaproximando o cidadão da administração pública.

Nas palavras do Governador eleito em 2003, em sua mensagem à Assembléia Legislativa do Estado (2003, p.6): “As medidas tomadas neste primeiro mês de governo constituem os passos iniciais para o “choque de gestão” com o qual me comprometi desde a campanha eleitoral, com o objetivo de dar ao Estado modernidade, agilidade e eficiência, adequando-o aos novos tempos, e, ao mesmo tempo, garantir transparência aos atos e ações do governo.”

Percebe-se que eficiência, eficácia, modernidade e transparência são elementos essenciais diante da reestruturação governamental e administrativa, que implicam no redirecionamento da gestão da máquina estatal. As iniciativas inovadoras, implementadas logo que o novo governo teve início, deram-se a partir da reformulação de determinadas secretarias estaduais, reestruturando-as e, em algumas situações, fundindo-as a outras secretarias e diminuindo o seu número. Em consequência, foram reduzidos os cargos comissionados e realizadas alterações que visavam a eficácia do planejamento e gestão dos diversos órgãos que compunham a administração pública e, sobretudo, buscou-se o controle eficaz das ações e dos gastos efetuadas pelos agentes públicos.

O Choque de Gestão foi fruto de um planejamento governamental que contou com o envolvimento de um grupo de técnicos de diversas áreas do conhecimento e com vasta experiência no trato da coisa pública, envolvendo sistematicamente os órgãos e entidades estatais, sendo conduzidos e coordenados por um órgão recém-criado: a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), a quem coube orquestrar todo o projeto.

Como forma de representar o Choque de Gestão, Marques (2006, p.53) pontuou alguns elementos, sem os quais não seria possível a sua implementação, quais sejam: “integração de medidas, celeridade, continuidade e incrementação progressiva e coerente, efetividade e desenvolvimento. A proposta desta representação é mostrar duas

orientações que foram basilares na consecução dos objetivos proposto com o Choque de Gestão em duas gerações: a primeira engendrada por um ajuste fiscal, e a segunda, através de ações de desenvolvimento.”

Mas apenas isto não era o suficiente. Para que o Choque de Gestão fosse levado a efeito, deveria se observar também a relação entre as seguintes perspectivas:

- a) na perspectiva macrogovernamental, cuja unidade de aplicação é o governo como um todo;
  - b) na perspectiva institucional, cuja unidade de aplicação são organizações governamentais; e
  - c) na perspectiva individual, cuja unidade de aplicação é o servidor.
- (VILHENA, MARTINS e MARINI, 2006, p.21-22)

Além disso, os mesmos autores ressaltam que “não obstante, as perspectivas apresentadas ainda se relacionariam a distintas categorias de agregação de valor público, tais como: a) resultados; b) processos; e c) recursos.”

O quadro 5 apresenta um resumo das três categorias que causam o valor de agregação:

Quadro 5: Políticas de gestão pública a partir de sua aplicação da agregação de valor

PERSPECTIVAS		DA APLICAÇÃO		
		Macrogovernamental	Organizacional/ Institucional	Individual/Grupal
DA AGREGAÇÃO DE VALOR PÚBLICO	Resultado	Planos de desenvolvimento (plano estratégicos e plano plurianual) Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)	Planejamento estratégico  Contratualização/agencificação (Contratos de gestão, acordos de resultado etc.)	Avaliação de desempenho individual e grupal
	Processo	Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.) Controle, promoção da transparência e <i>accountability</i> e luta contra a corrupção	Gestão da qualidade Simplificação administrativa Gestão do atendimento Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)	Capacitação e gestão de competências  Direção pública  Gestão de cargos e carreiras  Assistência ao servidor
	Recurso	Gestão da qualidade do gasto  Repressão fiscal  Gestão orçamentária, financeira e contábil	Eficiência  Redução de despesas	Dimensionamento da força de trabalho  Produtividade  Política de reajustes salariais  Previdência do servidor

Fonte: VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Introdução. In: VILHENA, Renata *et al* (org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 22

Verifica-se que com o Choque de Gestão o governo mudou o foco, ou seja, passou a focar as políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento, e não somente na repressão fiscal para cumprir os complicados compromissos firmados para manter as medidas paliativas do passado. Com a nova gestão uma coisa era imprescindível: capacitar os servidores para torná-los patos a trabalhar com essa nova visão, ou seja, era preciso treiná-los, diante da nova ferramenta que se apresentava, de modo a permitir-lhes produzir de maneira eficiente e lucrativa. Em se tratando do Estado de Minas Gerais, o lucro diz respeito ao estado de bem estar social da população, pois, o cliente do governo, são aqueles que pagam para mantê-lo funcionando, ou seja, o povo.

É claro e evidente que algumas dificuldades foram encontradas durante o processo de implementação do Choque de Gestão, sendo uma delas a

compartimentação funcional das atividades da administração pública, que residia na dificuldade dos órgãos e setores administrativos (leia-se os servidores) em assimilar as mudanças do novo modelo de gestão e, por isso, a necessidade de dimensionar as políticas públicas nas perspectivas macrogovernamental, institucional e individual.

Segundo a ótica de Marques (2006, p.54) “Diante desse fato, a solução imediata para que esses antagonismos sejam minimizados é a integração de esforços. A busca de objetivos delineados pelo nível diretivo da administração pública estadual com o devido fomento das instituições e colaboradores visando à consecução dos resultados esperados. Com isso, a divergência de visão e os conflitos deverão ser substituídos pelas linhas de ação traçadas pelo governo.”

Entretanto, outras medidas se fizeram necessárias para que a política proposta pudesse atingir os seus objetivos, com primordial importância sendo dadas às pessoas, aqui entendidas como os funcionários públicos, que seriam os responsáveis para dar dinamicidade as atividades e levar a cabo os anseios da administração na busca dos resultados.

[...] para que as políticas de gestão logrem seus propósitos não basta apenas que haja, nas três perspectivas (macrogovernamental, organizacional e individual), práticas inovadoras de gestão para resultados, de melhorias dos processos (de gestão de programas, da gestão em geral e dos servidores) e de racionalização dos recursos. É, sobretudo, necessário que haja alinhamento entre estas perspectivas e que este alinhamento aponte para a geração de resultados de desenvolvimento. Vista na horizontal, esta integração significa que a promoção de resultados das pessoas deve estar voltada ao alcance dos objetivos de suas instituições e estes, por sua vez, devem estar direcionados para implementar a agenda de governo. A melhoria das pessoas [...] deve ser à base da melhoria da gestão, que é essencial para a execução das ações que conduzem aos resultados. (VILHENA, MARTINS e MARINI, 2006, p.24)

Assim como referenciado anteriormente, quanto à agregação de valor público, interessante é a sintetização no quadro 6, que se trata de um fluxo e movimentação de integração entre as políticas de gestão pública, dando conta dos métodos e procedimentos que se adaptam em cada caso específico.

Quadro 6: Fluxos e movimentos de integração entre as políticas de gestão pública

PERSPECTIVAS	DA APLICAÇÃO			
	Macrogovernamental	Organizacional/ Institucional	Individual/Grupal	
DA AGREGAÇÃO DE VALOR PÚBLICO	Resultado	Planos de desenvolvimento (plano estratégicos e plano plurianual) Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)	Planejamento estratégico Contratualização/agenciamento (Contratos de gestão, acordos de resultado etc.)	Avaliação de desempenho individual e grupal
	Processo	Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.) Controle promoção da transparência e accountability e luta contra a corrupção	Gestão da qualidade Simplificação administrativa Gestão do atendimento Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)	Capacitação e gestão de competências Direção pública Gestão de cargos e carreiras Assistência ao servidor
	Recurso	Gestão da qualidade do gasto Repressão fiscal Gestão orçamentária, financeira e contábil	Eficiência Redução de despesas	Dimensionamento da força de trabalho Produtividade Política de reajustes salariais Previdência do servidor

Fonte: VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Introdução. In: VILHENA, Renata *et al* (org.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 25

Conforme pode ser verificado, o choque de gestão foi engendrado não como uma concepção de reforma administrativa ou mesmo como uma reforma do Estado, mas sim se constituindo em uma adequação institucional voltada principalmente para o desenvolvimento e, complementarmente, foi idealizado através de uma perspectiva integradora de políticas, portanto, de uma forma original e sem precedentes tanto em perspectiva histórica nacional com o internacional.

Sendo assim, consideram Vilhena, Martins e Marini (2006, p.29), "Originalmente, os processos de transformação da gestão promovidos no âmbito de governos se denominavam *reforma administrativa* e possuíam um significado meramente instrumental. Tratava-se de uma adequação de meios, buscando dotar os governos de um equipamento administrativo dentro de padrões e princípios estabelecidos de eficiência. A inspiração do termo provém da denominada Administração Pública

Progressivista, que entra em voga a partir da década de 1930, buscando aplicar e desenvolver no setor público emergentes tecnologias gerenciais (em boa parte provenientes da denominada escola clássica da administração), de modo a instrumentar um papel ativista do Estado na promoção do desenvolvimento.”

O Choque de Gestão, com a sua forma inovadora de implementação de uma nova visão administrativa, aproveitou-se das lições do passado, de forma inteligente e diversificada, combinando iniciativas vigorosas voltadas para o desenvolvimento do Estado. Estas medidas adotadas, consideradas por muitos duras, entretanto, necessárias, representaram um caso singular de adoção de medidas típicas das grandes reformas, com a preocupação de fazer o devido ajuste fiscal e econômico, para que se fosse colocada “ordem na casa” e, simultaneamente, foram colocados em prática as reformas orientadas aos projetos de desenvolvimento.

Em síntese, o Choque de Gestão se diferencia porque é uma iniciativa bem-sucedida, inicialmente, de integração entre meios e fins – o que nada mais é do que o próprio conceito de gestão: definir os resultados certos e fazê-los acontecer. Por outro lado, o choque de gestão também é um indicativo de que as estratégias abrangentes e coerentes (alinhadas com uma finalidade) de transformação da gestão são possíveis e necessárias – e que as agendas minimalistas, excessivamente focadas ou fragmentárias de políticas de gestão, apresentam potencialmente baixos resultados.

Ao adotar a atuação nas duas vertentes (ajuste e promoção do desenvolvimento), o Choque de Gestão foi inovador, tendo como escopo um plano estratégico orientado para o futuro (Plano Mineiro de Desenvolvimento (PMDI), Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES)), com ações bem definidas, priorizadas e contingenciadas mesmo no momento de crise.

Os benefícios decorrentes da eficiência do ajuste foram usados para incrementar as ações previstas no plano. Desta forma o choque de gestão, utilizou-se das concepções e resultados positivos das reformas administrativas e, conseqüentemente, do Estado, impulsionando as mudanças através de um planejamento estratégico, coerente e sobretudo, orientado para o futuro

Dentro do desta concepção de um plano estratégico orientado para o futuro, os autores Guimarães e Almeida (2006, p.46) discorrem que o sistema de planejamento existente em Minas Gerais possuía os seguintes instrumentos:

- Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, particular a Minas Gerais, equivale à formulação estratégica ou plano estratégico das organizações. Responsável pela definição da estratégia de longo prazo do Governo, o PMDI é um instrumento de planejamento previsto na Constituição Estadual e não possui prazo de vigência.
- Plano Plurianual de Ação governamental – PPAG, desdobramento do PMDI para um período de quatro anos. O PPAG detalha os programas e ações do governo, com as previsões financeira e de realização física.
- Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, como indica o nome, estabelece as orientações para elaboração dos orçamentos anuais.
- Lei Orçamentária Anual – LOA, dispositivo legal que apresenta o detalhamento das previsões financeiras e físicas do PPAG para cada exercício.
- Junta de Programação Orçamentária e Financeira – JPOF, particular também a Minas, constitui um fórum composto por representantes da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG e Secretaria de Estado da Fazenda – SEF. Responde pelas deliberações sobre alocação ou contingenciamento de recursos com base no comportamento da receita e em consonância com os outros instrumentos de planejamento.
- Decreto de Programação Orçamentária e Financeira – DPOF, estabelece os limites orçamentários e financeiros para programas e/ou unidades orçamentárias. (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006, p. 46)

A este planejamento do Estado de Minas Gerais se deu o nome de Duplo Planejamento, que exigiu a remodelação e revigoramento dos instrumentos existentes, além da criação de um novo, o GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado. Este novo instrumento constituiu-se de um conjunto de projetos estratégicos do Governo, denominados estruturadores, que foi objeto de uma metodologia específica de gerenciamento. (GUIMARÃES E ALMEIDA, 2006, p.44)

O conceito do Duplo Planejamento, extraído do trabalho do Prof. F. Abell Derek, do International Institute for Management Development (IMD), foi adaptado ao setor público, uma vez que, a abordagem original era destinada as empresas privadas.

Diante desse conceito, Abell (apud Guimarães e Almeida, 2006, p.45) evidenciou, “[...] dado o contexto da economia atual, o conceito de Duplo Planejamento surge porque os agentes econômicos precisam, cada vez mais, competir no presente e, paralelamente, se preparar para o futuro. Não basta mais uma única estratégia englobando presente e futuro. A abordagem dual exige duas estratégias simultâneas e

coerentes entre si. Uma com foco na excelência da gestão das atividades atuais e outra concentrada na competência para gerenciar as mudanças necessárias para o futuro.”

Complementando essa afirmação, pode-se acrescentar Marques (2006, p. 59) quando explica “O duplo planejamento que se constituiu, em síntese, por uma conjugação de esforços e estratégias governamentais com vistas a proposições sistêmicas que contemplassem o presente (hoje) e o futuro (amanhã). As atividades do “hoje” pretendem resolver os problemas cotidianos da administração pública e as do “amanhã” solucionar os óbices decorrentes da dinâmica social que se apresenta, com a elaboração de prognósticos que buscam antever a probabilidade desses entraves e as possíveis e adequadas soluções.”.

A política adotada com o Planejamento Estratégico ou o Duplo Planejamento através da restrição orçamentária estadual – necessidade de ajuste – e identificação das ações prioritárias factíveis neste contexto fiscal. O resultado foi uma redução na despesa orçamentária de R\$ 1,3 bilhão no decreto de programação orçamentária e financeira publicado em 31/03/2003, que, juntamente com o esforço fiscal do lado das receitas, reduziu significativamente o déficit no primeiro ano, sem comprometer a eficácia de serviços públicos importantes. (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006, p.48)

O Governo, com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), devidamente revitalizado através da elaboração de um plano estratégico definiu quais seriam os seus objetivos prioritários. Juntamente com a preparação do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) foram estabelecidos os programas de governo e os projetos estruturadores para o sucesso do “Choque de Gestão”. O PMDI foi o programa balizador dos resultados aos quais todos os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais deveriam alcançar.

O amadurecimento do Choque de Gestão foi responsável pela integração das agendas, econômica, social e fiscal do Estado, permitindo a racionalização dos gastos e criar a cooperação necessária para se evitarem conflitos latentes entre estas agendas. Foram inseridos neste contexto, indicadores objetivos, tanto para se medir o desempenho e metas fiscais, quanto para as outras políticas públicas, dando a ideia de “Estado para Resultados”, onde, o desempenho do Governo passaria a ser mensurado,

de um lado pelos resultados medidos através de indicadores finalísticos de qualidades e universalização de serviços e, por outro, pelo custo do Governo para a sociedade.

### 3.2 O Acordo de Resultados

Dentro do Choque de Gestão, o “Acordo de Resultado” foi um dos programas mais relevantes para o atingimento dos objetivos gerenciais do estado, que envolveu todos os órgãos constituintes do máquina estatal, dando nova dinâmica às atividades de cada instituição, mudando a forma de planejar e de administrar os recursos e as pessoas.

Assim sendo, afirmam Duarte, Lemos, Marini e Martins (2006, p.98):

O choque de gestão representa uma combinação de medidas orientadas para o ajuste estrutural das contas públicas, com iniciativas voltadas para a geração de um novo padrão de desenvolvimento, tendo a inovação na gestão como elemento de sustentabilidade. Nesta perspectiva o desafio inclui mudanças na forma de fazer o planejamento governamental (“o que fazer”), no funcionamento do aparato governamental e de seus respectivos arranjos institucionais (“o como fazer”) e na gestão dos recursos, em especial na gestão de pessoas (“o com quem fazer”). Assim, a questão da avaliação do desempenho institucional e o respectivo alinhamento dos órgãos e entidades com a agenda estratégica de governo ganharam expressivo destaque.

O Estado passou a procurar uma forma envolver todos os órgãos que o constituía e aqueles que estavam vinculados, direta ou indiretamente, à administração do Estado, para se envolverem no processo, na busca da eficiência e na obtenção de resultados socialmente desejáveis, adotando um padrão organizacional mais flexível e menos hierárquico, levando a uma divisão mais clara de atribuição dentro da estrutura estatal. Para se obter o resultado esperado e o envolvimento de todos adotou um sistema de contratualização para alinhar a conduta de todos, a fim de se atingir os objetivos finalísticos do Estado.

Assim, com o intuito de conferir maior eficiência e efetividade ao Estado, Minas Gerais, adotou o um sistema de contratualização denominado “Acordo de Resultados” (contratos de gestão) com base na Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, e dos Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003. Este acordo foi um instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e

autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. O Acordo de Resultados foi a ferramenta gerencial que buscou o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados, concedendo a autonomia necessária para o alcance de objetivos organizacionais, alinhados aos objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aqueles com maior identidade com os projetos estruturadores. O acordo apresentava as seguintes finalidades:

- fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida com as políticas públicas e os programas governamentais;
- aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;
- aperfeiçoar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública, mediante instrumento caracterizado pela consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência;
- dar transparência às ações dos órgãos públicos e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa, mediante a divulgação, por meio eletrônico, dos termos de cada acordo e de seus resultados;
- racionalizar os gastos com custeio administrativo de forma a possibilitar maior destinação de recursos às atividades finalísticas do órgão ou entidade;
- estimular e valorizar servidores por meio da implantação de programas de capacitação, da valorização e profissionalização;
- estimular o desenvolvimento e a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores. (DUARTE, LEMOS, MARINI e MARTINS, 2006, p.98)

O Acordo de Resultado, segundo Mota e Marques (2005, p.6), veio “para conferir maior flexibilidade gerencial às organizações públicas prestadores de serviços, ao invés dessas se regerem por um padrão hierárquico em relação às organizações às quais são vinculadas, estabelecem-se acordos que explicitassem um conjunto de metas e resultados que a organização ‘supervisora’ gostaria de ver atingidos pela organização ‘supervisionada’, parâmetros estes que serão utilizados para a mensuração de seu desempenho. Tal modelo permite um grau maior de autonomia gerencial e eficiência, pois concede liberdades quanto a procedimentos-meio e direciona o foco para os resultados apresentados, além de possibilitar maior transparência e controle por parte da sociedade”.

É interessante salientar que os primeiros acordos sofreram as consequências correspondentes ao pioneirismo, onde foi necessário vencer as resistências, dado que foram construídos num contexto de dificuldades e indefinições características deste primeiro momento. Todavia, a principal dificuldade foi sem dúvida, a definição clara dos resultados. Outras dificuldades também puderam ser percebidas no

que tangia os objetos de avaliação e também a falta de dados históricos que pudessem servir como marco inicial a tomar como modelo dos indicadores e a pactuação de metas, pois tudo era novo e sem nenhum antecedente que pudesse servir como base para avaliação.

Nesta linha, afirmam os autores Duarte, Lemos, Marini e Martins (2006, p.105) “A experiência vem demonstrando que o grande desafio dos acordos de resultados continua sendo a definição do que realmente são resultados da instituição. [...] Para isto, será necessário aumento o envolvimento dos acordantes no processo. Nas instituições onde esse envolvimento é mais tênue, verifica-se que não há uma cobrança para que os resultados sejam apresentados. Nas instituições onde o acordante está atuando e cobrando diretamente o cumprimento do acordo, este é melhor elaborado e suas metas são mais desafiadoras.”

Para tentar dar a dinâmica necessária ao projeto que se iniciava, sem ter um modelo cabal, ao qual se pudesse extrair ensinamentos relevantes, ressalta Trosa (2001, p.29) “Melhor que partir de objetivos (método dedutivo que parte da vontade para chegar aos meios), a tendência atual é definir os resultados a alcançar (método indutivo que parte dos problemas e dos efeitos para chegar aos objetivos esperados) e deixar aos gerentes e ao pessoal a escolha dos meios e das estratégias.”

Pode se verificar que o Choque de Gestão como conjunto de ferramentas gerenciais trouxe muitos benefícios e alcançou, sem sobra de dúvidas, bons resultados no que se referiu ao planejamento, ao alinhamento das organizações, dos sistemas administrativos, das pessoas e a dimensão fiscal. O duplo planejamento conforme fora posto em prática, observando ações a longo prazo, não deixou de lado as ações a curto prazo, mostrando-se um modelo de gestão intensivo e focado nos resultados, mostrando no campo do planejamento governamental o seu caráter orientador das demais políticas de gestão.

No Choque de Gestão, os avanços não são fruto apenas de resultados episódicos em seus respectivos domínios. Foram deliberadamente gerados de forma integrada. A integração destas políticas constitui desta forma, um pressuposto e um marco muito significativo. Neste sentido, o choque de gestão teve como base o alinhamento estratégico das ações individuais com os objetivos institucionais e deste com as diretrizes do Governo. O alinhamento estratégico tem permitido visualizar o grau de complexidade da agenda da organização, e sua necessidade de fortalecimento institucional. O processo de alinhamento é vital para assegurar a integração da gestão governamental aos processos de

planejamento (Programas de Governo) e deve refletir a perspectiva das partes interessadas, enfatizando o envolvimento das pessoas. (VILHENA, 2006, p.353)

Assim sendo, este alinhamento foi medido por meio da avaliação institucional (Acordo de Resultados), individual (Avaliação de Desempenho) e dos termos de parceria. Os resultados positivos, isoladamente e/ou associados, que trazem benefícios tanto institucionais, quanto individuais, expressos na ampliação de autonomias gerenciais, financeiras e orçamentárias dos órgãos/entidades, no desenvolvimento institucional, no pagamento de prêmio por produtividade e de adicional de desempenho, e no desenvolvimento do servidor nas respectivas carreiras, ou seja, todos, instituições e pessoas, saem ganhando.

Para os implementadores do Choque de Gestão o grande desafio seria consolidar e institucionalizar o processo de transformação, de forma que a sua implementação operasse de forma irreversível, indo além da visão de um simples processo de responsabilidade fiscal, mas que resultasse no comprometimento com os resultados por parte da sociedade, a maior beneficiada e, dos servidores que seriam os operadores da mudança. O programa não poderia ficar circunscrito a apenas um governo, mas adotado como um projeto de Estado ou, ainda, como um projeto da sociedade mineira, dotando a administração pública de condições adequadas para alcançar maior efetividade frente aos anseios sociais, proporcionando o desenvolvimento do setor privado e da sociedade organizada, contribuindo para a consolidação da democracia.

O Choque de Gestão trouxe para a discussão vários assuntos antes adormecidos dentro da Administração Pública, como o pensamento e planejamento estratégico, a busca constante pelos resultados, a contenção dos gastos, emprego racional dos recursos financeiros, a prestação de contas a sociedade, o envolvimento do cidadão nas tomadas de decisões, a valorização do servidor, a eficiência na utilização dos meios disponíveis e a eficácia na busca de resultados satisfatórios diante de objetivos propostos e devidamente delineados na prestação de um serviço público de qualidade, fazendo com que as instituições reformulassem os seus conceitos, dinamizassem as suas ações na busca de resultados realmente satisfatórios, e que tivessem como foco o cliente/cidadão, principal consumidor de seus serviços.

Sob este novo modelo gerencial, a Polícia Militar de Minas Gerais passou a mudar os seus conceitos quanto ao “ser” e “fazer” polícia, orientando as suas atividades de acordo com os anseios dos cidadãos, colocando o servidor, policial militar, o mais próximo possível da sociedade, estabelecendo ferramentas capazes de abrir discussão com o cidadão e, ainda, colocando os recursos e instrumentos disponíveis, onde eles precisavam ser colocados, passando a adotar um planejamento estratégico, a racionalização dos meios e, sobretudo, trabalhando com a inteligência necessária para o atingimento dos objetivos pactuados, como a inclusão social, a diminuição da criminalidade e aumento da sensação de segurança para o povo mineiro.

É exatamente neste contexto que surge a necessidade de se colocar à disposição de determinadas regiões do Estado, onde se localizavam determinadas cidades-pólo e, conseqüentemente, grandes centros urbanos, distintos da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH<sup>15</sup>), as aeronaves da Polícia Militar de Minas Gerais, com o fito de potencializar as ações/operações das unidades do interior, a fim de colocar o recurso onde ele era necessário, diminuindo o tempo de resposta da guarnição aérea no atendimento as demandas apresentadas, além de aumentar o poder de resposta da Instituição frente aos desafios apresentados, compactuando com os novos conceitos da administração gerencial em Minas, agindo de forma eficiente e eficaz.

É com este pensamento que na próxima seção serão abordada as mudanças que a nova política governamental trouxe para o seio da Polícia Militar e que, motivou este estudo.

---

<sup>15</sup> Região Metropolitana de Belo Horizonte – composta por 34 municípios e população estimada de 5.044.532 habitantes, segundo senso IBGE 2008.

---

---

**SEÇÃO 4**  
**A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS E O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DO ESTADO**

---

---

#### 4. A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS E O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO

A Polícia Militar de Minas Gerais, como órgão integrante da Administração Direta do Estado, vê-se obrigatoriamente compelida a atuar conforme as diretrizes que norteiam os princípios gerenciais deste mesmo Estado, adequando todo o seu aparato à realidade que se apresenta, alinhando a sua conduta gerencial ao que preconiza os mandamentos da cartilha estadual, como o choque de gestão, o acordo de resultados, planejamento estratégico, ênfase nas pessoas, e todas as outras orientações advindas da mudança gerencial do Estado e que estão em franca implementação em todos os setores da administração pública do Estado.

Em Minas Gerais (2009, p.8), observa-se que “O estabelecimento dessa filosofia administrativa, denominada Administração Pública Gerencial, vem substituir o modelo burocrático e seu principal fundamento caracteriza-se por decisões e ações orientadas por resultados, voltadas para a o atendimento das necessidades dos cidadãos e baseado no planejamento com execução de forma descentralizada e transparente.”.

Como uma nova filosofia de trabalho, inspirado na nova gestão pública, a Polícia Militar, em sua visão contemporânea, preocupa-se não apenas com a mensuração da eficiência, mas também com a eficácia, que resulta na efetividade dos serviços públicos prestados, utilizando os ensinamentos adquiridos para a melhoria contínua e elaboração das estratégias futuras.

Portanto, em Minas Gerais (2009, p.8), verifica-se que “O modelo gerencial da administração pública requer modificação das antigas estruturas administrativas, através de modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às demandas da sociedade. Ainda, exige um processo de modernização, com aplicação de conceitos como busca contínua da qualidade, monitoramento e avaliação dos serviços públicos, tanto pela organização quanto pela sociedade, dando transparência a todas as ações da instituição e, conseqüentemente, aumentando a sua credibilidade e aceitação junto à sociedade.”.

#### 4.1 A Polícia Orientada por Resultado

A polícia tradicional, afastada da sociedade, fechada em seu quartelamento, baseada em normas e regras rígidas, por muito tempo, teve a sua visão do “ser” e “fazer” polícia ligado ao princípio de identificar e prender o agente infrator, sem se preocupar com as causas motivadoras do delito.

Não havia diálogo entre a polícia e o cidadão e, ambos alimentavam uma cultura de afastamento, onde quanto maior à distância, menor seria o grau de influência da sociedade nas atividades da organização e, conseqüentemente, maior seria o grau de profissionalismo, imparcialidade e impessoalidade da Instituição.

Contudo, este modelo de polícia foi deixado de lado, dado espaço a um novo, onde a sociedade, antes afastada, tem voz e vez. Tanto o cidadão quanto a polícia sentam-se à mesma mesa para discutir assuntos que afetam a todos. A polícia abriu as suas portas às discussões, preocupada com os anseios da sociedade e na prestação de serviços de qualidade.

O modelo antes ultrapassado foi substituído por um modelo de administração policial mais proativo, utilizando-se da inteligência, baseando-se no planejamento estratégico, no envolvimento da sociedade na solução e na prevenção de seus problemas.

Este modelo de administração policial recebeu o nome de Polícia Orientada para resultados ou orientada por objetivos que, segundo Ramires (apud Costa Junior, 2003, p. 18), “trata-se de uma técnica administrativa de direção, planejamento e controle administrativo baseada no princípio de que, para alcançar resultados, a organização necessita antes definir em que terreno está atuando e onde pretende chegar”, ou seja, faz-se necessário que o órgão policial conheça muito bem o seu local de atuação, de forma a poder definir o que se pretende atingir, através de diagnósticos e de um bom planejamento, voltado para a antecipação dos problemas.

A polícia moderna se vê na necessidade de atuar como a uma grande empresa, integrando as suas estratégias ao planejamento do tipo empresarial, onde sabendo qual o seu lugar no presente, é capaz de antecipar às mudanças do meio externo, adequando-se a estas mesmas mudanças sem perder a sua capacidade de

resposta diante das situações que se apresentarem.

Neste sentido, afirma Costa Júnior (2003, p.19) que “O surgimento da administração por objetivos foi um grande aporte para a teoria administrativa moderna, pois se trocou a ênfase centrada nas atividades por outra baseada nos objetivos ou finalidades da organização. Em consequência, passou-se da pergunta: “como administrar?” para a pergunta: “para que administrar?” Bem como da ênfase na eficiência individual, passou-se à ênfase no trabalho de grupo, com o fim de lograr a eficácia da organização.”

Para que as mudanças fossem operadas no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais, houve todo um contexto, onde se fez necessária a adoção de medidas que reorientassem as ações da Instituição, diante de um cenário nada favorável, pois no final dos anos 1990, o Estado de Minas Gerais passava por um grave processo de deterioração das condições de segurança pública, com aumento da criminalidade, sucateamento da própria polícia, maus salários, dívidas com fornecedores de insumos, dentre outros fatores, precedido ainda por uma séria crise no âmbito interno da polícia, que teve como efeito a greve de policiais militares. Estas situações obrigaram a Polícia Militar a iniciar um profundo processo de inovações no campo gerencial e ainda a modificar a forma de se relacionar com a população e as outras entidades civis.

Neste contexto, parcerias com a sociedade civil e outras instituições externas passaram a fazer parte de um rol de inovações e modificações introduzidas no seio da instituição para fazer frente a esse cenário de crise.

A Polícia Militar firmou convênios com universidades, resultando num processo inédito de parceria no âmbito operacional das atividades policiais. A parceria entre a organização policial e um centro de pesquisa em políticas públicas propiciou o desenvolvimento de tecnologias e análises do setor, assim como se pode incrementar mecanismos de assessorias e a criação de programas de específicos e avaliação das atividades policiais.

Para que se pudesse implementar as inovações pretendidas, um dos componentes principais foi a organização de dados, de modo que fossem

disponibilizados de maneira rápida para o planejamento operacional com base em estatísticas e de mapeamento<sup>16</sup>.

Para Beato, Silva e Tavares (199\_), “Outro passo relevante foi o estreitamento do relacionamento da polícia com a comunidade, com a criação de conselhos comunitários em 25 regiões da cidade de Belo Horizonte. Com a criação, estes conselhos, agora parceiros da polícia, foram de suma importância na busca de soluções e, sobretudo, no desenvolvimento de projetos muito bem sucedidos na diminuição da criminalidade.”.

Estes conselhos, que receberam a designação de Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEP) foram ferramentas, de suma importância, para a participação social nas questões da segurança pública, proporcionado à aproximação da sociedade com a Polícia Militar, traduzindo-se no puro sinônimo de exercício de cidadania, onde o cidadão tem a capacidade e a oportunidade de interferir nos processos de prestação dos serviços prestados pelo Estado, no que tange à prevenção e ao combate ao crime.

Entidade de direito privado, com vida própria e independente em relação à Polícia Militar ou a qualquer outro órgão público; modalidade de associação comunitária, de utilidade pública, sem fins lucrativos, constituída no exercício do direito de associação garantido no art. 5o, XVII, da Constituição Federal, e que tem por objetivos mobilizar e congregar forças da comunidade para a discussão de problemas locais da segurança pública, no contexto municipal ou em subdivisão territorial de um Município. (MINAS GERAIS, 2002c, p.6),

Apesar de caminharem lado a lado com a Polícia Militar na busca de solução para os problemas que afligem a sociedade, o CONSEP não poderia ser confundido como uma extensão dos quartéis, ou ainda, como um modo de vida neles existente. Pois esta situação traria sérios problemas a Instituição, criando uma falsa imagem de segurança pública, a qual era de competência apenas da Polícia Militar.

Sendo o CONSEP um local de exercício da cidadania, sua característica seria a de incentivar o voluntariado, onde os moradores de determinada localidade

---

<sup>16</sup> um dos projetos centrais foi o MAPA, de Belo Horizonte, que consistiu em uma parceria do Crisp, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, com o Comando de Policiamento da Capital – CPC, da PMMG. Ele foi parte de um programa mais amplo implementado pelo CPC: o Polícia de Resultados. Esse programa buscou introduzir novas técnicas de gerenciamento das atividades policiais mediante a descentralização do planejamento de operações e a introdução de mecanismos de aferição e controle de resultados

abrangida por ele (município, região ou bairro, conforme o tamanho de cidade), juntamente com a Polícia Militar e dos órgãos integrantes da Secretaria de Defesa Social, tomam ciência a respeito da complexidade de intervenção no fenômeno da criminalidade e se movimentam na busca de acionar outros setores do Estado e pessoas, para agir, cooperativamente, na busca de soluções dos problemas crônicos que, via de regra, resultaram em crimes, como o desemprego, o abandono social e o ingresso de jovens e adolescente no mundo das drogas e do tráfico. Portanto, diante desta realidade, os CONSEP têm a seguinte finalidade:

- a) Congregar as lideranças comunitárias, as autoridades policiais e as de outros órgãos públicos direta ou indiretamente ligados à segurança pública, para a discussão e adoção de medidas práticas que resultem na melhoria da qualidade de vida das comunidades, especialmente aquelas que apresentem maior exposição a fatores de risco que interfiram na dignidade humana;
- b) democratizar o planejamento das atividades de polícia ostensiva de preservação da ordem pública, no âmbito de cada município, para a definição de prioridades de segurança pública, no espaço de abrangência de cada CONSEP. (MINAS GERAIS, 2002c, p.8)

A abrangência de um CONSEP seria determinada, via de regra, ao espaço de responsabilidade territorial da unidade a ele vinculada, observando-se que, conforme a necessidade, a Polícia Militar através das Unidades Executoras, em razão da população existente em determinada localidade poderá aconselhar o aumento do número de conselhos, mobilizando a comunidade para a instalação de mais de um CONSEP, subdividindo o espaço em pólos de atendimento.

Juntamente com a criação dos CONSEP, o projeto Polícia de Resultados foi organizado em torno de alguns eixos centrais, que segundo Beato, Silva e Tavares (199\_) expressavam:

- a) *Descentralização e autonomia de planejamento* – dividindo a cidade de Belo Horizonte em 25 regiões de policiamento (Companhias de Policiamento Militar – Cia PM<sup>17</sup>), atribuiu-se responsabilidade aos gerentes de segurança pública (capitães, comandante de companhia), dando-lhes autonomia para adotarem estratégias que julgassem necessárias, [...], dando-se ênfase na gestão por resultados, [...];
- b) *Uso intensivo de informações* – como componente principal do projeto, com a utilização das informações oriundas das ocorrências registradas pela PMMG para efeitos de planejamento operacional e desenvolvimento de programas e projetos de controle da criminalidade, [...]. Preocupou-se então com a criação de uma base de dados georreferenciadas e o treinamento de analistas de crimes, de forma que

---

<sup>17</sup> denominação dada à Subunidade PM subordinada ao respectivo Batalhão de Polícia Militar.

todas as companhias pudessem efetuar as análises através de seu próprio pessoal.

c) *Formação e qualificação de recursos humanos* – com a finalidade de implementar e institucionalizar o projeto, foram treinados, em análises de crimes, 23 policiais que ocupavam cargos em diretorias de planejamento e emprego operacional no âmbito dos batalhões e do Comando de Policiamento da Capital<sup>18</sup> - CPC. As análises preliminares passaram a ser feitas pelo Departamento de Estatística do CPC, [...]. Estes dados eram fundamentais para os futuros planejamentos por parte dos comandantes das companhias.

d) *Parceria e gestão comunitária* – as informações eram compartilhadas com os membros dos conselhos comunitários, [...]. Isso se traduziu no aumento do accountability da instituição, uma vez que, os oficiais tinham de fornecer explicações das estatísticas à opinião pública através da imprensa e em reuniões e seminários realizados com a sociedade.

Em torno dos eixos apresentados foram formuladas reuniões para se verificar o impacto da inserção da nova forma de policiamento, com vistas, à gestão da informação e a busca de resultados, contudo, a assimilação dos trabalhos se deu de forma bem variada, conforme o envolvimento de cada gerente e liderança comunitária. Ressalta-se que o modelo de reunião foi claramente inspirado no Comparative Statistics – Compstat, desenvolvido pela polícia de Nova York<sup>19</sup>, com a devida adaptação para a realidade de cada localidade.

Diante destas mudanças, a nova gestão de segurança pública passou a basear-se nos princípios da regionalização das atividades de polícia ostensiva, nas características socioeconômicas de cada localidade, no geoprocessamento da criminalidade e da violência, no estabelecimento de metas, na otimização da administração operacional nas unidades básicas de policiamento, na avaliação de resultados, no emprego das unidades especializadas como potencializadoras das unidades de execução operacional do interior e da capital, e na modernização das técnicas de gestão visando à diminuição das atividades burocráticas, dando prioridade aos resultados e ao atendimento ao público.

---

<sup>18</sup> esse curso totalizou 60 horas-aula e foi composto por dois módulos: um relativo ao uso do *software* MapInfo© para geoprocessamento de eventos criminosos e outro para o uso de algumas ferramentas de estatística descritiva de dados criminais. Em outra etapa, o mesmo curso foi dado para cerca de quarenta policiais oriundos das companhias de policiamento e envolvidos mais diretamente em atividades de policiamento de ponta. Duas formas de utilização foram desenvolvidas: geoprocessamento das ocorrências e análise estatística dos delitos.

<sup>19</sup> alguns policiais da PMMG, patrocinados pela Fundação Ford, foram à Nova York conhecer essa experiência.

Conferindo maior ênfase à participação da sociedade, a Polícia Militar passou a desenvolver a estratégia no nível operacional, com a participação, mobilização e interação comunitária, dando destaque às ações, com planejamentos e estratégias conjuntas com a comunidade, aproximando o cidadão da instituição policial militar.

Foi por intermédio da Diretriz de Produção de Serviços de Segurança Pública Nº 01/2002 – Comando-Geral (DPSSP Nº 01/2002 – CG), que o Comando-Geral da Instituição ditou as doutrinas do emprego policial militar na segurança pública, direcionadas à obtenção dos resultados da gestão operacional, investindo na qualificação dos recursos humanos, na capacitação logística, na gerência das informações e na comunicação social. Buscando novas estratégias e táticas, na forma de “como fazer” polícia, em razão de seu ambiente de atuação, dando destaque às ações de caráter preventivo, adotando uma nova postura e uma nova cultura organizacional.

A DPSSP nº 01/2002 (MINAS GERAIS, 2002a, p.4) trouxe como um norte da gestão pública por resultados os seguintes princípios:

- a) regionalização das Atividades de Polícia Ostensiva e valorização das Unidades Básicas de Policiamento (UEOp<sup>20</sup> que possuem responsabilidade territorial);
- b) emprego das Unidades especializadas como potencializadores das UEOp de área da capital e do interior do Estado;
- c) acompanhamento da evolução da violência, criminalidade e características socioeconômicas dos municípios, com o uso do geoprocessamento e indicadores estatísticos de segurança pública;
- d) avaliação de resultados e estabelecimento de metas a serem atingidas;
- e) otimização da administração operacional nas Unidades básicas de policiamento;
- f) envolvimento da comunidade, através dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública<sup>21</sup> (CONSEP);
- g) ênfase preventiva e rapidez no atendimento (esforço preventivo inteligente);

---

<sup>20</sup> Unidade de Execução Operacional que executa o Policiamento Ostensivo em uma determinada área geográfica de atuação da Polícia Militar, normalmente em nível de Batalhão(Btl) ou Companhia Independente (Cia Ind.) de Polícia Militar. Hoje a corporação conta com 48.

<sup>21</sup> programas de prevenção da criminalidade com a participação da comunidade, cumprindo a função de planejar junto com a polícia as estratégias de policiamento, enfatizando-se a prevenção.

- h) planejamento e execução das atividades de polícia ostensiva com maior especificidade e de acordo com as demandas locais;
- i) modelo gerencial favorecedor das ações/operações descentralizadas;
- j) adequada distribuição de recursos e o ordenamento dos processos de trabalho (patrulhamento produtivo direcionado);
- k) autonomia aos comandantes de UEOp e de Companhia para planejar e buscar soluções para os problemas de segurança pública, respeitados os planos de emprego operacional elaborados para as UEOp e Cias PM;
- l) modernização das técnicas de gestão visando à diminuição das atividades burocráticas, dando prioridade aos resultados e ao atendimento ao público,
- m) adequada coleta e utilização das informações gerenciais de segurança pública, em especial aquelas relacionadas à geo-estatística<sup>22</sup>;
- n) produção de ações/operações de polícia ostensiva preventiva, de acordo com características e tipologia criminais predominantes em seus espaços geográficos específicos;
- o) esforços específicos, procurando agir sobre as causas, fatores, locais, horários, condições e circunstâncias vinculadas ao cometimento de crimes e desordens;
- p) policiamento orientado para a solução de problemas;
- q) sistemas de incentivo direcionados para priorizar aqueles que trabalham nas atividades de polícia ostensiva de prevenção criminal e atendimento de ocorrências junto à comunidade;
- r) direcionamento dos recursos logísticos para as sedes de Companhias e Pelotões<sup>23</sup>, de forma a aprimorar a efetividade dessas Frações;
- s) foco nos resultados, isto é, a qualidade deve prevalecer sobre a quantidade. Os números cedem lugar à eficiência;
- t) fortalecimento da integração entre a PMMG e os demais órgãos integrantes do Sistema de Defesa Social;
- u) divulgação dos resultados do trabalho da Polícia Militar à comunidade, utilizando-se a mídia local. (MINAS GERAIS, 2002a, p.4)

Uma vez estabelecido em 2002, a Polícia Militar aperfeiçoou em 2009 o Modelo de Gestão por Resultados, compreendendo a formulação e a implementação do Plano Estratégico 2009-2011. O plano foi elaborado com base em teorias

---

<sup>22</sup> Mapas Temáticos com informações a respeito de dados censitários e registro de ocorrências policiais atendidas num setor pré-estabelecido.

<sup>23</sup> denominação dada à fração de Subunidade subordinada diretamente à respectiva Cia PM Independente, Ordinária ou Especial.

contemporâneas da administração gerencial e orientado pelo alinhamento da identidade organizacional. Na sequência, foram estabelecidas as áreas de resultado, os objetivos, as estratégias e as ações. Por último, formulou-se um sistema de implementação, monitoramento e avaliação, conforme representado na figura 1:



Figura 1: Processo de planejamento estratégico

Fonte: MINAS GERAIS, Polícia Militar. Comando Geral. **Planejamento Estratégico da PMMG**, para vigência no período de 2009-2011. Belo Horizonte, p.9

Dentro do Planejamento Estratégico da PMMG - 2009-2011, um objetivo em especial chamou a atenção por sua preocupação com o emprego racional do recurso financeiro, este assunto este diretamente ligado aos objetivos deste trabalho, no que tange a racionalização dos gastos com o emprego do helicóptero nas bases desconcentradas do interior. Extraído do bojo do documento, o objetivo descreve:

O emprego dos recursos públicos justifica-se apenas na viabilização de serviços de qualidade e é condição básica para a adoção de ações alinhadas a tal perspectiva. [...]. Tal objetivo consolida-se a partir da conjugação de: desenvolvimento de serviço (integrando o portfólio) + recurso logístico adequado + treinamento + implementação, monitoramento e avaliação = resultado com repercussão social.

Outro aspecto importante trata-se da utilização dos recursos logísticos com observância da finalidade dos investimentos e custeio para o expreso cumprimento da missão institucional. O zelo e cuidado na utilização dos equipamentos, viaturas, *instalações físicas* e outros materiais traduzem de maneira concreta a assimilação do conteúdo desta estratégia em sua dimensão operacional, enquanto a gestão nos níveis administrativos constitui o outro pilar para a sua efetivação, ou seja, melhor planejamento dos gastos públicos, *mais rapidez na execução* e distribuição dos recursos. Esses aspectos assumem uma importância destacada, uma vez que demandam transformações e quebras de paradigmas na cultura organizacional adquirida ao longo dos tempos. (MINAS GERAIS, 2009, p.24) (grifo nosso)

Nota-se a preocupação em se usar o recurso onde ele realmente se faz necessário, empregando-o para o cumprimento da missão institucional<sup>24</sup>, de forma racional, planejada e rápida.

Diante desta nova perspectiva, o modelo apresentado busca solidificar o processo de modernização e inovação institucional, tendo como pilares de sustentação: o aprimoramento da gestão de pessoas, simplificação e padronização dos processos de trabalho, atuação orientada para resultados e por gerenciamento de projetos, uso da tecnologia da informação e do conhecimento como ferramenta gerencial. Tudo isso contribuindo para a efetividade na qualidade da prestação de serviços públicos da PMMG, através do emprego lógico dos recursos modernos e disponíveis para a satisfação da população mineira.

Dentro da gama de recursos modernos disponíveis na Polícia Militar de Minas Gerais para o atingimento da satisfação da sociedade, o helicóptero é um deles, capaz de potencializar as ações de socorro público, bem como as ações preventivas ou repressivas de responsabilidade da Instituição, oferecendo resultados relevantes a satisfação do povo mineiro.

#### **4.2 O embasamento legal para a utilização do radiopatrulhamento aéreo**

A aviação é uma ferramenta da sociedade moderna, criada para agilizar a vida desta mesma sociedade. A sua utilização acontece em todos os meios, seja no setor público ou privado, civil ou militar, nas atividades comerciais ou, simplesmente, como esporte ou lazer.

A aviação serve para encurtar distância, e diminuir o tempo de deslocamento, seja de pessoas e cargas, podendo ser utilizada de várias maneiras, como no socorro do cidadão, resgate, monitoramento e levantamentos diversos, defesa territorial, operações de combate e/ou as mais diversificadas atividades que dela possa se fazer o uso estando em constante aprimoramento.

---

<sup>24</sup> assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver (MINAS GERAIS, 2009, p.15)

Entretanto, para que a aviação funcione adequadamente surge a necessidade de bem organizá-la, não deixando à mercê da vontade, única e exclusivamente, de seus exploradores. Desta forma, fez-se imperioso a criação de um conjunto de regras e normas jurídicas<sup>25</sup> que tivessem como finalidade regular a sua execução, proporcionando a segurança de todos que estivessem envolvidos, direta ou indiretamente, na sua exploração.

Neste sentido Marques (2006, p.106) afirma que “de nada adiantará o emprego do recurso aéreo se este não estiver adstrito às normas e, por conseguinte, dentro das normas de segurança ou legitimidade que permite o cumprimento da missão que lhe for confiada.”

Seria totalmente incoerente e descabida a utilização da aeronave em atividades de polícia ostensiva ou mesmo de defesa social, a bel prazer das instituições encarregadas da manutenção da ordem pública, quando da utilização do patrulhamento aéreo, ensejando questionamentos administrativos ou até mesmo jurídicos se não houvesse uma série de normas que a permitisse.

Para Marques (2006, p.106), “O controle social, vinculado à eficiência (meios) e eficácia (resultados) do Poder Público, somente estarão devidamente orientados aos resultados propostos se houver uma fundamentação legal que autorize o ente respectivo a exercer a sua competência na esfera de suas atribuições. Assim também é na aviação policial, sobretudo naquela em que as atividades consistem em um serviço público.”.

Portanto, ao procurar o embasamento legal para a utilização da aeronave, como meio de potencializar as ações de socorro público, paz social e manutenção da ordem pública, na Constituição da República Federativa do Brasil encontramos o papel das Polícias Militares em seu art. 144, *caput*, inciso V e §§ 5º e 6º:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem

---

<sup>25</sup> são todas as normas, impostas pelo Estado, que vinculam a conduta do homem, sob pena de uma sanção. A norma jurídica perfeita encerra em si três atributos: coerção, coação e sanção que, em termos mais brandos e cotidianos, seria, respectivamente, o temor, a força e a punição do Estado. As normas jurídicas, de uma forma geral, podem proibir um comportamento, permiti-lo ou apenas explicar uma determinada situação.

pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5.º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6.º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 1998, p.124)

Na Constituição Brasileira de 1998, de forma bem clara verifica-se a competência os órgãos de defesa pública, competindo, então, as Polícias Militares de forma ostensiva, ou seja, de forma visível e identificável, fardada, as ações de preservação da ordem pública.

Da mesma forma, o Poder Constituinte Estadual reservou espaço de destaque para a Defesa Social, fazendo menção a segurança do cidadão e da sociedade mineira em sua constituição, conforme os seus arts. 136, II e 142, I e II:

Art. 136 - A segurança pública, dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

II - Polícia Militar;

[...]

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

I - à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e a restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural; (MINAS GERAIS, 1989, p.65)

Na Constituição do Estado, algumas das atividades da Polícia Militar de Minas Gerais já são garantidas e determinadas, como a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Uma vez abordado o assunto, verifica-se que compete à PMMG a função da restauração da ordem pública com ações de prevenção criminal e segurança e ainda, fazendo valer o poder de polícia de outros

órgãos correlatos. Portanto, verifica-se que toda e qualquer ação da Polícia Militar que tenha como finalidade a preservação da ordem pública ou a sua restauração, será juridicamente válida.

Assim sendo, qualquer atividade da PMMG que não vá de encontro aos princípios legais e que tenham como finalidade beneficiar ou proteger a sociedade de atos contrários ao bem estar social, é perfeitamente lícito e permitido, podendo valer-se de toda e qualquer ferramenta no cumprimento de seu dever legal, como é o caso do recurso aéreo, aqui entendido tanto o helicóptero quanto o avião.

O radiopatrulhamento aéreo constitui-se de uma das modalidades do policiamento ostensivo e esta prevista em norma que regula a utilização de aeronaves pelas polícias militares. O Decreto Federal nº 88.777 de 30 de setembro de 1983, que rege atividades das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros militares, no art. 2º inciso XXVII prescreve:

Art. 2º

[...]

XXVII – Policiamento Ostensivo - Ação policial exclusiva das polícias militares, em cujo emprego do homem ou fração de tropa engajadas sejam identificadas de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública. São tipos desse policiamento, a cargo das Polícias Militares ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, os seguintes:

[...];

- Rádio patrulha terrestre e aérea; (grifo nosso). [...] (BRASIL, 1983, p.3)

No mesmo dispositivo legal, encontramos o respaldo para as Polícias Militares adquirirem aeronaves, e o mesmo texto sujeita as organizações ao controle do Ministério do Exército.

Artigo 3º [...]

Parágrafo Único – O controle e a coordenação das Polícias Militares abrangerão os aspectos de organização e legislação, efetivos, disciplina, ensino e instrução, adestramento, material bélico de Polícia Militar, de saúde e veterinária de campanha, aeronave, como dispuser neste Regulamento e de conformidade com a política conveniente traçada pelo Ministério do Exército. (BRASIL, 1983, p.4)

Em outro artigo, o dispositivo legal ainda faz referência às características das aeronaves que poderão ser adquiridas pelas Polícias Militares e trata também das restrições:

Art. 20 – a aquisição de aeronaves, cuja existência e uso podem ser facultados às Polícias Militares, para melhorar o desempenho de suas atribuições específicas, bem como suas características, será sujeita à aprovação pelo Ministério da Aeronáutica, mediante proposta do Ministério do Exército. (BRASIL, 1983, p.7)

Ainda, no contexto das normas que regulam a atividade aeropolicial, encontra-se a norma recepcionada pela Agencia Nacional de Aviação Civil (ANAC), órgão regulador do Sistema de Aviação Civil Brasileira, a instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 100-4 que trata sobre “REGRAS ESPECIAIS DE TRÁFEGO AÉREO PARA HELICÓPTEROS” de 31 de maio de 1991, onde possui um capítulo específico voltado para a normatização do voo policial. A norma<sup>26</sup> prevê:

### 7.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

a. Para efeito desta Instrução:

(1) ‘Operação aérea policial e/ou de defesa civil’ é uma operação realizada com aeronaves e conduzida por Organização Policial ou de Defesa Civil.

(2) ‘Organização Policial’ e ‘Organização de Defesa Civil’ são organizações da Administração Pública Direta, Federal, Estadual, Municipal e do Distrito Federal, destinadas a assegurar a ordem e a segurança pública ou destinadas a proteger e apoiar a população em emergências e a prevenir e combater incêndios de qualquer tipo respectivamente.

b. As operações aéreas policiais e/ou de defesa civil compreendem operações de busca, salvamento, resgate, observação de cortejos, controle de tumultos, distúrbios e motins, controle de tráfego rodoviário, ferroviário e urbano, prevenção e combate a incêndios de quaisquer tipos, patrulhamento de idades, florestas, mananciais, estradas, rios, lagos e outras operações autorizadas pela ANAC.

7.2 Os helicópteros, em missão policial, estarão sujeitos à legislação em vigor.

7.3 As operações de helicópteros, em missão policial, estarão condicionadas à realização de um acordo operacional<sup>27</sup> por parte do Órgão Regional de Proteção ao Voo com jurisdição na área considerada e posterior aprovação da DEPV<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> OBS: Esta modificação foi aprovada através do Boletim Interno da DEPV nº 181 de 27 de janeiro de 2000.

<sup>27</sup> no caso do acordo entre o CORPAER e a INFRAERO, refere-se ao documento destinado a diminuir a ocupação com a frequência de solo ou tráfego com a transmissão de dados de notificação/plano para voos relativo a missões policiais ou de defesa civil das aeronaves da PMMG e ainda permitir que a decolagem para esses eventos sejam realizadas com maior rapidez, pois o piloto não precisa transmitir todos os dados previstos.

<sup>28</sup> DEPV é sigla designativa da Diretoria de Eletrônica e Proteção ao Voo.

7.4 Qualquer missão que possa vir a ser realizada em desacordo com as regras em vigor ou com os procedimentos especiais, estabelecidos pelos SRPV/CINDACTA<sup>29</sup>, em acordo.

7.5 O lançamento de panfletos e objetos por meio dos helicópteros dependerá de autorização prévia do Órgão Regional de Aviação Civil da jurisdição, salvo em missões de salvamento de vida humana e emergência.

7.6 Em operações de busca, resgate e salvamento sobre o mar ou selva, os helicópteros engajados em operação policial deverão possuir equipamentos de sobrevivência apropriados à missão.

7.7 Os helicópteros engajados em operação policial manterão contato bilateral com os Órgãos de Controle de Tráfego Aéreo, que lhes prestarão apoio durante a operação, observadas as regras gerais de segurança de voo e os acordos operacionais

7.8 Os helicópteros em operação policial poderão pousar e decolar em locais não registrados ou homologados, desde que a operação possa ser realizada com segurança e sem perigo para as pessoas e propriedades na superfície e sob responsabilidade do piloto em comando. (BRASIL, 1991, p.7-1)

No âmbito interno da PMMG, para regular as atividades aéreas, em 28 de janeiro de 1987, o Comando-Geral da Instituição publicou a Diretriz de Operações Policiais Militares (DOPM) nº 07/87, que versava sobre o funcionamento das atividades aéreas, ao ponto que, ao mesmo tempo, marcava o início da doutrina de emprego de helicópteros em apoio as operações policiais militares (MAGALHÃES, 2009, P.60)

A DOPM 07/87 trazia em seu texto as bases legais para a utilização de helicópteros na PMMG, assim como quadro de emprego, vantagens na utilização de helicópteros, conceitos básicos, pressupostos básicos para atuação do radiopatrulhamento aéreo, ordenamento – que inclui a organização básica e as condições de emprego – e prescrições diversas. Foi um documento que contemplou uma série de regulamentações e informações específicas do funcionamento da Unidade aérea da PMMG. (MAGALHÃES, 2009, P.60)

Em 11 de janeiro de 1994, foi publicada a Diretriz de Operações Policiais Militares (DOPM) nº 12/94 que não revogou expressamente a DOPM 07/87, fazendo apenas algumas mudanças e inserindo algumas unidades especiais como força de reação do Comando-Geral da PMMG, dentre estas o Batalhão de Missões Especiais (BME), que se dividia em dois grupos, sendo o primeiro o Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE) e o segundo o Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo (GRAer)

---

<sup>29</sup> SRPV é sigla designativa do Serviço regional de Proteção ao Voo e CINDACTA do Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo.

Em 2002, o Comando-Geral publicou a Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01 (DPSSP nº 01/2002) que revogou expressamente a DOPM 12/94, e configura o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo como Unidade de Execução Operacional Especializada, trazendo em seu item 3.1.3.2 o estabelecimento das diretrizes básicas para o planejamento, coordenação, execução e controle, em todo o Estado, das atividades de polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de proteção do meio ambiente e das atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública e a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos da administração pública.

As Unidades de Execução Operacional poderão propor tipos e processos de policiamento, conforme necessidades apresentadas nas suas respectivas áreas de responsabilidade, observadas normas, diretrizes e aprovação do Comando Geral. Para tal consideram-se tipos qualificadores das ações de policiamento ostensivo:

- a) Policiamento ostensivo geral;
- b) Policiamento ostensivo rodoviário;
- c) [...];
- f) Policiamento ostensivo aéreo. (grifo nosso) (MINAS GERAIS, 2002a, p.41)

Verificam-se, nesta diretriz, as bases legais da utilização de helicópteros na PMMG, quadro de emprego, vantagens na utilização de helicópteros, conceitos básicos, pressupostos básicos para atuação do radiopatrulhamento aéreo e ordenamento, que inclui a organização básica e as condições de emprego, além das e prescrições diversas. Foi um documento que contemplou uma série de regulamentações e informações específicas do funcionamento da unidade aérea da PMMG.

Complementando o ordenamento que autorizada o emprego do helicóptero no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais, a DIRETRIZ PARA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA Nº 3.01.01/2010. Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp), ainda traz em seu texto as seguintes atribuições do Batalhão de Radiopatrulhamento de Aéreo:

Unidade responsável pelo emprego de aeronaves de asas fixas (aviões) e rotativas (helicópteros) da PMMG.  
Executa o radiopatrulhamento aéreo rotineiro na RMBH e nas cidades do interior onde haja fração desconcentrada e ações e operações programadas pelo EMPM e coordenadas pelo CPE em todo o interior do Estado.

A unidade é responsável, ainda, por atuar em ocorrências de alta complexidade, salvamento e socorro e calamidades, em apoio às outras UEOp..(MINAS GERAIS, 2010, p. 72)

Portanto, o radiopatrulhamento aéreo é uma ferramenta utilizada pela Polícia Militar de Minas Gerais, possuindo o respaldo jurídico necessário ao seu emprego, mostrando-se de grande valia para a potencialização das ações/operações desenvolvidas pelas equipes terrestres, em especial na utilização das aeronaves de asas rotativas, no combate à criminalidade e preservação da ordem pública, devido a uma série de peculiaridades que vem a facilitar o apoio às ações de polícia de um modo geral.

Contudo, a atividade aérea para ter a sua aplicabilidade reconhecida juntos aos órgãos de Defesa Social percorreu um longo caminho, o qual será abordado, a seguir em um breve histórico da gênese de sua utilização até o seu emprego na Polícia Militar de Minas Gerais.

#### **4.3 O emprego de aeronaves em missões de polícia**

O emprego de helicópteros nas atividades de polícia possui seus primeiros registros em 1948, no Departamento de Polícia de Nova York.

Este departamento utilizava-se desde 1929 aeronaves de asas fixas (aviões), empregados no patrulhamento policial. Entretanto, em 3 de setembro de 1948, houve o interesse por um novo tipo de aeronave, o helicóptero, que oferecia uma série de vantagens em relação ao avião, dadas as suas características, que poderiam atender às necessidades do departamento de polícia. Decidiu-se então após estudos realizados adquirir um helicóptero Bell modelo 47B, que em 30 de setembro de 1948 entrou em operação.

O helicóptero por sua capacidade de pairar<sup>30</sup> no ar, realizar decolagens e pousos em áreas restritas, executar missões de resgate e salvamento e ainda, realizar voos de observação a baixas velocidades, mostrou-se hábil a atender as necessidades do departamento. Em 1995, deixou de lado os aviões, substituindo-os por aeronaves de asas rotativas (helicópteros) para o emprego nas missões policiais.

---

<sup>30</sup> Manobra na qual o helicóptero é mantido em voo, sem movimento de translação em relação a um ponto no solo ou na água.

Depois de Nova York, o Departamento do Xerife do Condado de Los Angeles incorporou o helicóptero em suas atividades de polícia.

Os primeiros estudos sobre o impacto do uso de helicóptero nas atividades policiais, para verificar a sua efetividade recebeu o nome de "Sky Knight" (Cavaleiro do Céu) implementado pelo Departamento do Xerife do Condado de Los Angeles em parceria com a Hughes Helicopter Co. (fabricante de helicóptero), o governo do Estado da Califórnia e a Administração Federal de Assistência aos Organismos de Segurança Pública, tendo os dois últimos financiado o projeto, tendo o Instituto para Estudos Policiais do Departamento de Criminologia do State College em Long Beach (Estado da Califórnia – USA), recebido a missão de proceder à supervisão acadêmica e a emissão de um relatório final. (SAMPAIO, 2008, p. 47)

A polícia de Los Angeles (LAPD) teve a criação de seu departamento de aviação em 1956, empregando o helicóptero como plataforma de observação nas missões de garantia da segurança dos policiais envolvidos em operações, transmissão da localização de veículos em fuga, dentre várias outras atividades. Depois da incorporação do helicóptero às atividades do departamento o número de mortes e agressões aos policiais em ação caíram significativamente. Dentro do departamento, o helicóptero, dentre as várias atividades executadas, ainda era utilizado para a transmissão de informações sobre a situação do local de um evento adverso aos oficiais que compunham o grupo de táticas avançadas de polícia.

Em Minas Gerais (2003a, p.19-23), consta que "Um dos principais estudos realizados com o objetivo de analisar o uso de helicóptero para a vigilância policial aérea foi executado por pesquisadores da Escola de Administração Pública da Universidade da Carolina do Sul, nos Estados Unidos da América, no ano de 1970".

Os resultados desta pesquisa ressaltaram a importância do helicóptero no patrulhamento regular para a diminuição da incidência criminal em determinada área com redução significativa dos índices de roubo, arrombamentos e furtos de automóveis, contribuindo também para uma reação favorável da população, além de ser mais econômico operar um helicóptero que um número suficiente de viaturas para executar o mesmo trabalho que ele. Assim, o helicóptero mostrou-se uma ferramenta versátil e de extrema importância para a potencialização das atividades desenvolvidas pelas polícias,

de onde passou a figurar como um equipamento indispensável para praticamente todas as instituições policiais espalhadas pelo mundo.

#### **4.4 O emprego do helicóptero na PMMG**

As primeiras atividades aéreas da Polícia Militar de Minas Gerais datam das décadas de 20 e 30.

Com o fito de bem cumprir a sua missão institucional, a então força pública de Minas Gerais, diante da necessidade de melhorar seus recursos materiais, iniciou seus primeiros projetos para aquisição de aeronaves nos anos de 1921 e 1923.

Assim, dois pilotos da Força Pública Paulista, Capitães Ciancciulli e Reynaldo Gonçalves, foram destacados com o objetivo de instruir os oficiais mineiros. Transportada por via férrea, a então Estrada Férrea Central do Brasil, e desmontada, chegou a Belo Horizonte a primeira aeronave da Corporação: um AVRO 504, que nas Minas Gerais seria utilizada pela Força Pública na instrução de vôo de seus Oficiais.

Esse Curso de Aviação, que foi realizado no antigo Prado Mineiro, hoje a Academia de Polícia Militar, teve um curto período de existência. O Capitão Reynaldo Gonçalves, que se envolvera em duas revoltas ao tempo do Governo de Arthur Bernardes, iria se envolver em outra, o que o impossibilitou de permanecer em Minas Gerais a serviço da Força Pública.

Um avião AVRO 504, designado para ser a primeira aeronave de instrução da Força Pública Mineira, foi então utilizado, com êxito, em mais de 30 voos, pela primeira aviadora brasileira, Senhora Anésia Pinheiro Macho. Todos esses voos foram realizados no “campo de aviação” do Prado Mineiro, hoje pátio de formatura dos Cadetes da Polícia Militar. Em 1951, a Polícia Militar recebeu um avião PIPER, de fabricação americana, que foi doado pela então primeira dama do país, Sra. Darcy Vargas, através da fundação Getúlio Vargas. Nessa época, era seu piloto o então Capitão Pedro Alves da Silva e mecânico o civil Chamoni Nacif Sobrinho. O referido avião atendia ao Conselho Diretor das Escolas Caio Martins, transportando médicos, dentistas e professores que atendiam aos menores daqueles estabelecimentos em Pirapora, São Romão, Januária, São Francisco, Urucânia e Carinhanha, até a divisa com o Estado da Bahia.

Apesar de sua missão não estar muito ligada à atividade fim da Polícia Militar, em 1964, por ocasião do Movimento Revolucionário, a aeronave serviu para fazer ligação entre o Comando-Geral e os diversos Batalhões no interior do Estado. Contudo, tendo em vista a extinção das Escolas Caio Martins, a aeronave foi devolvida ao Departamento de Aviação Civil (DAC), em razão de cláusula contratual.

Em 1986, o então Comandante-Geral da PMMG, Coronel PM Leonel Archanjo Afonso, juntamente com o Chefe do EMPM, Coronel PM Klinger Sobreira de Almeida, incumbiram os Majores PM Umberto e Edson Wagner, de produzir um estudo sobre a implantação de uma unidade de radiopatrulhamento aéreo. (MAGALHÃES, 2008, p.54)

Os estudos apresentados mostraram que o helicóptero tinha condições de aumentar a efetividade da Polícia Militar no cumprimento de sua missão constitucional, sendo desta forma, definitivamente implantado o serviço de radiopatrulhamento aéreo. (MAGALHÃES, 2008, p.54)

Entretanto, somente em 1987, decorridos 67 anos das primeiras atividades aéreas desenvolvidas na Corporação, a Polícia Militar, como parte dos esforços para conter a escalada da violência e criminalidade, iniciou, de forma efetiva, o desenvolvimento de sua capacidade aero móvel.

Com o objetivo de operacionalizar aeronaves em atividades de preservação da ordem pública, foi criado, através da Resolução 1665 de 27 de janeiro de 1987, o Comando de Radiopatrulhamento Aéreo (CORPAer). Atualmente, a denominação da Unidade Aérea da PMMG é Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RPAer), cuja responsabilidade é a execução no Estado de Minas Gerais e até mesmo em outros Estados da Federação, mediante convênio ou situação emergencial, das atividades de radiopatrulhamento aéreo, em observância as normas da Corporação e da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

A primeira aeronave a equipar a Unidade foi um helicóptero Bell 206-III, Jet Ranger (Pégasus 01), matrícula<sup>31</sup> PP-EJF. Em maio de 1992, dois helicópteros Bell 47,

---

<sup>31</sup> indicativo correspondente à aeronave no Registro Brasileiro de Aeronaves (RAB), obrigatoriamente afixado na fuselagem das aeronaves (prefixo).

modelos G2, foram doados pela Força Aérea Brasileira, prefixos PP-EJD e PP-EJE (Pégasus 02 e 03 respectivamente).

Em 22 de fevereiro de 1994, incorporou-se à frota a quarta aeronave, um Esquilo<sup>32</sup> AS350B2, prefixo PP-EPM (Pégasus 04), tendo sofrido um acidente em 1996, sem vítimas, mas com perda total da aeronave. Esta foi substituída por outro esquilo, prefixo PP-EJJ (Pégasus 07).

Em 1995, mediante convênio com a Prefeitura Municipal de Uberaba, a PMMG passou a operar naquela cidade um helicóptero modelo Robinson 22, prefixo PP-MAF (Pégasus 06), tendo expirado a vigência da parceria sem renovação.

Em 1996, o Governo do Estado de Minas adquiriu mais quatro aeronaves esquilo prefixos PP-EJK, PP-EJL, PP-EJM e PP-EJN (Pégasus 08, 09, 10 e 11 respectivamente). A frota de aeronaves da PMMG recebeu a denominação de Esquadrilha Pégasus.

Outra aeronave que vinha sendo utilizada em atividades de segurança pública era um avião Cessna 210, prefixo PT-DTB (Pégasus 05), objeto de depósito judicial junto à PMMG em virtude de apreensão por utilização em ações ilícitas relacionadas ao tráfico de entorpecentes, que, no final de 2002, foi devolvido ao seu proprietário por determinação do Poder Judiciário.

Em 1998, a PMMG e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) e o Instituto Estadual de Florestas (IEF) firmaram um convênio, com cláusulas de operação de um helicóptero Esquilo, prefixo PP-IEF (Guará 01). Esta aeronave vem atuando na proteção e preservação do meio ambiente, conjuntamente com os integrantes das regionais do IEF e da SEMAD e de outros órgãos ambientais, como o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM) e a Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), dentre outros. Em meados do mês de junho de 2006, por intermédio nova parceria entre a PMMG e a SEMAD e IEF, um outro helicóptero Esquilo PP-IEG (Guará 02) incorporou-se à Esquadrilha Pégasus, estas aeronaves são empregados prioritariamente no Estado na defesa do meio ambiente.

---

<sup>32</sup> Helicóptero fabricado pela Eurocopter (um consórcio franco-germânico) e montado, dentre outros locais no mundo, em Itajubá-MG pela Helicópteros do Brasil SA (Helibras), tendo três pás (tripá) e motor a reação (mais potente que o pistão). É utilizada em diversas missões, como salvamento, transporte, içamento de pessoas e objetos, traslado de cargas externas, combate a incêndios florestais, dentre outras atividades, daí receber a classificação como aeronave multimissão. (MARQUES, 2006, p.99)

Para ampliar sua capacidade, em 2007, a PMMG recebeu um avião de transporte, marca Beechcraft, modelo King Air C90, doado pelo Governo do Estado, que recebeu o prefixo PT-OSO (Pégasus 12), capaz de conduzir tropas especiais para o interior do Estado, equipes médicas e órgãos para transplante, autoridades bem como outros apoios em que o deslocamento deva ser rápido. Esta aeronave possui homologação para realização de voo noturno em rota fora da TMA<sup>33</sup>, permitindo o deslocamento de apoio para o interior do Estado mesmo no período noturno. A única restrição é que a cidade a ser apoiada deve possuir aeroporto que possua os equipamentos necessários para operação noturna.

Em 2008 a instituição adquiriu outra aeronave modelo *Bell Jet Ranger III* em virtude de um acidente com o Pégasus 01, de matrícula PP-EJF, em janeiro de 2006. Desta forma, aeronave modelo *Bell Jet Ranger III* matrícula PT-YAP (Pégasus 13) assumiu as atividades destinadas aos voos de instrução, observação, reconhecimento, fotografia e filmagens diversas.

Em 2008, uma aeronave Embraer – EMB 711- Curisco Turbo, prefixo PT-R1Y (Guara 03), foi incorporada a esquadrilha, objeto de depósito judicial junto ao Instituto Estadual de Floresta, para apoio as atividades de fiscalização ambiental, transporte de tropa e combate a incêndios florestais.

Por fim, no ano de 2009, foi assinado pelo Comandante Geral da PMMG, um convênio junto a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) que sinaliza favoravelmente na aquisição de mais um helicóptero que integrará a Esquadrilha Pégasus.

A Polícia Militar de Minas Gerais é hoje a segunda maior operadora de aeronaves utilizadas nas atividades de Defesa Social do país, contando com 6 helicópteros e 1 avião, desconsiderando as aeronave operadas pelo Btl RPAer de propriedade do Instituto Estadual de Florestas, ficando atrás apenas da Polícia Militar do Estado de São Paulo, conforme pode-se verificar no quadro 7 a seguir:

---

<sup>33</sup> área terminal onde há confluências dos voos em rota. Trata-se de um espaço aéreo delimitado em cartas aeronáuticas onde todo o voo é controlado por militares da Força Aérea pertencentes ao departamento de controle do espaço aéreo (DECEA).

Quadro 7: Aeronaves operadas pelo Btl RPAer

<b>CODINOME</b>	<b>PREFIXO</b>	<b>ANO</b>	<b>MODELO</b>	<b>PROPRIEDADE</b>	<b>SITUAÇÃO</b>	<b>CATEGORIA</b>
PÉGASUS 01	PP-EJF	1986	Bell 206	PMMG	Indisponível	Multimissão
PÉGASUS 02	PP-EJD	1956	Bell 047	PMMG	Indisponível	Observação
PÉGASUS 03	PP-EJE	1959	Bell 048	PMMG	Indisponível	Observação
PÉGASUS 04	PP-EPM	1994	AS 350 B2	PMMG	Indisponível	Multimissão
PÉGASUS 05	PT-DTB	1971	C 210	Particular	Indisponível	Transporte
PÉGASUS 06	PP-MAF	1990	R 22	Pref. Uberaba	Indisponível	Observação
PÉGASUS 07	PP-EJJ	1996	AS 350 B2	PMMG	Em operação	Multimissão
PÉGASUS 08	PP-EJK	1997	AS 350 B2	PMMG	Em operação	Multimissão
PÉGASUS 09	PP-EJL	1998	AS 350 B2	PMMG	Em operação	Multimissão
PÉGASUS 10	PP-EJM	1998	AS 350 B2	PMMG	Em operação	Multimissão
PÉGASUS 11	PP-EJN	1998	AS 350 B2	PMMG	Em operação	Multimissão
PÉGASUS 12	PT-OSO	1981	C 90	PMMG	Em operação	Transporte
PÉGASUS 12	PT-YAP	1981	Bell 206	PMMG	Em operação	Multimissão
GUARÁ 01	PP-IEF	1998	AS 350 B2	IEF	Em operação	Multimissão
GUARÁ 02	PP-IEG	2006	AS 350 B2	IEF	Em operação	Multimissão
GUARÁ 03	PP-IEF	1981	EMB 711	IEF(Depositário fiel)	Em operação	Transporte

Fonte: PMMG - Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo – Seção de manutenção de aeronaves

Das aeronaves disponíveis, três helicópteros permanecem em bases desconcentradas, sendo um na Segunda Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (2ª CORPAer) na cidade de Uberlândia/MG, um na Terceira Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (3ª CORPAer) com sede na cidade de Montes Claros e um na Quarta Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (4ª CORPAer) com sede na cidade de Juiz de Fora. As demais permanecem em Belo Horizonte na base central, no aeroporto da Pampulha, onde se situa a 1ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (1ª CORPAer) que atende a RMBH, de onde, havendo a necessidade parte o apoio aéreo para outras localidades não atendidas pelas bases desconcentradas.

A disposição das bases de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais pode ser verificada na figura 2 a seguir:



Figura 2 - Aérea de atuação do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo - 2010  
Fonte: PMMG – Exame Estratégico de Situação nº 01/1999

Sobre a ótica do emprego de aeronaves em missões de polícia, versa a Doutrina de Emprego de Aeronaves na PMMG de 2003 que o Btl RPAer “executará o radiopatrulhamento aéreo rotineiro na RMBH e, no interior atuando em operações programadas pelo EMPM. Ainda atuará em ocorrências de alta complexidade tanto na RMBH quanto no interior.”

A mesma doutrina assim define ocorrências de alta complexidade:

“É todo fato, de origem humana ou natural, que alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo de proteger o cidadão.”

A Resolução Conjunta nº 009 de 24 de junho de 2005, instituídas pela Polícia Militar e Polícia Civil, traz em seu art. 1º o conceito normativo de ocorrência de alta complexidade, também denominada ocorrências de alto risco:

Art. 1º Denominam-se ocorrências de alto risco os fatos ou intervenções policiais caracterizados pela necessidade de atuação conjunta de integrantes das Polícias Militar e Civil, em razão da possibilidade de agravamento, inclusive com risco de morte para as pessoas envolvidas, especialmente como reféns, assim considerados, dentre outros:

I - sequestros, exceto quando é desconhecida a localização da vítima;

II - motins em estabelecimentos penais;

III - assaltos a bancos;

IV - bloqueio de rodovias e vias públicas de grande circulação;

V - ocupação de imóveis urbanos e rurais;

VI - ocorrências envolvendo, como autores, policiais civis ou militares da ativa ou inativos ou seus familiares, desde que, neste último caso, o problema leve ao envolvimento de policial; e

VII - outras, por determinação da maior autoridade do CIAD - Centro Integrado de Atendimento e Despacho. (MINAS GERAIS, 2005, p. 36)

São modalidades deste tipo de ocorrência entre outras o exposto na figura

3:



Figura 3 - Tipos de ocorrências de alta complexidade

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar. Btl RPAer. **Proposta Doutrina de Emprego de Aeronaves na PMMG**. Belo Horizonte, 2003.

Estas ocorrências, por suas características, geram e criam no contexto da segurança pública situações críticas nas quais se manifestam, em um fato de natureza policial, os mais diversificados problemas de ordem social, econômica, política, psicológica e ideológica.

Desta forma tem como missão o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo executar no Estado de Minas Gerais e até mesmo em outros Estados da Federação, mediante convênio ou situação emergencial, as atividades de radiopatrulhamento aéreo, em observância a Diretriz para Produção de Serviço de Segurança Pública Nº 3.01.01/2010. Regula o Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais e demais normas da Corporação. E ainda:

Executar ações e operações típicas de policiamento ambiental, em apoio às frações de Polícia Ambiental e, através de convênios, em apoio aos órgãos integrados ao sistema de proteção, fiscalização e preservação do meio ambiente, em especial ao Ministério do Meio Ambiente, à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) e seus órgãos subordinados ou vinculados;

Apoiar o Corpo de Bombeiros Militar nas ações preventivas ou nas operações de salvamento e resgate de pessoas, aquático ou terrestre, no transporte aero-médico, nos incêndios urbanos e florestais;

Executar as ações e operações de defesa civil em apoio a Coordenadoria Estadual de Defesa Civil (CEDEC) ou outros órgãos dessa natureza.

Apoiar, mediante solicitação ou convênio, os órgãos públicos federais, estaduais e municipais;

Apoiar os diversos órgãos de direção estratégica, tática e operacional, nas ações de Comando, de coordenação e de controle." (MINAS GERAIS, 2003b)

Portanto, qualquer que seja a situação ou em qualquer que seja a localização geográfica de um evento que haja a necessidade do emprego do helicóptero ou aeronaves de asas fixas, o radiopatrulhamento aéreo sempre será uma ferramenta de fundamental importância para a execução dos serviços da PMMG para a preservação da pública ou a sua restauração.

---

---

**SEÇÃO 5**  
**A DESCONCENTRAÇÃO DO SERVIÇO DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO**

---

---

## 5. A DESCONCENTRAÇÃO DO SERVIÇO DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO

O projeto de desconcentração de aeronaves foi engendrado de forma a potencializar as ações de polícia do interior do Estado, diante do crescente aumento da criminalidade e também em razão da nova gestão adotada na Instituição a partir do final dos anos 90, face à adoção da filosofia da “polícia de resultados”, onde se passou a planejar as ações de polícia através de estratégias inovadoras e coerentes, na busca dos resultados da gestão operacional, utilizando-se técnicas de gestão como o planejamento estratégico, a reengenharia de processos e de evolução de projetos, disponibilizando os recursos existentes nos locais onde estes se fizessem necessários (cidades-pólo), considerando a importância da cidade em relação à Macrorregião a que pertencia.

Buscou-se ainda, com a desconcentração das Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo, diminuir o tempo de resposta entre o acionamento da guarnição aérea e a sua chegada ao teatro de operações, em razão da vasta extensão do território mineiro, que sem sombra de dúvidas, ocasionava, em alguns casos, a perda do princípio da oportunidade, resultando na ineficiência do emprego da aeronave nas ações/operações desencadeadas em virtude da perturbação da ordem em determinado município e que, de certa forma necessitasse de um maior aparato policial militar para a solução desta situação de anormalidade.

A desconcentração das Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo foi planejada de forma a colocar cada base em uma cidade-pólo, no interior do Estado, de acordo com a necessidade devidamente comprovada em Estudo de Situação, podendo a vir ocupar as Macrorregiões da seguinte forma:

- Macrorregião Central: capital, RMBH e demais cidades do interior do Estado que não estiverem agregadas a outras macrorregiões.
- Macrorregião do Vale do Aço, Rio Doce, Alto São Francisco e Vale do Mucuri.
- Macrorregião do Triângulo Mineiro e Noroeste.
- Macrorregião da Zona da Mata.
- Macrorregião do Sul de Minas.
- Macrorregião do Norte de Minas.” (MINAS GERAIS, 2010, p.73)

Conforme planejamento inicial, as bases seriam instaladas nas cidades de Montes Claros (Região Norte), Varginha (Região Sul), Juiz de Fora (Zona da Mata) e Uberlândia (Região oeste ou Triangulo Mineiro), levando-se em consideração, a importância socioeconômica do município em relação à região a que pertencia (cidades-

pólo), uma vez que, com o desenvolvimento econômico dos municípios do interior, além da melhoria das condições de vida dos cidadãos, das condições de trabalho, educação e saúde, verifica-se também que estas comunidades ser chamado de efeito colateral do desenvolvimento, cabendo à Polícia Militar a adoção de medidas pertinentes a manutenção da paz social e do clima de tranquilidade que deve imperar nestas localidades.

Mas antes de se falar sobre a desconcentração do radiopatrulhamento aéreo propriamente dito, cabe dissertar um pouco sobre qual o entendimento dos vocábulos “descentralização” e “desconcentração”, uma vez que, no uso comum, ambos os termos são usados de forma idêntica, registrando-se confusão entre os eles. Entretanto, no seu uso técnico a conotação dos vocábulos possuem sentidos bem diferentes.

Na Polícia Militar de Minas Gerais, conforme estudo realizado no ano de 2003, o termo que melhor se encaixou a sua realidade, quando se estudou a criação das bases de radiopatrulhamento aéreo no interior do Estado foi o de Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo Desconcentradas.

### **5.1 Conceituando os vocábulos**

Na definição de Di Pietro (2007, p.296) conceitualmente dentro do Direito Administrativo “**Descentralização** é a distribuição de competências de uma para outra pessoa, física ou jurídica. [...] A descentralização supõe a existência de, pelo menos, duas pessoas, entre as quais se repartem as competências” (grifo do autor)

Segundo de Stoner e Freeman (1999, p.267) “Descentralização é a delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização frequentemente conseguida através da criação de pequenas unidades organizacionais independentes.”

Complementando o raciocínio, Medauar (2008, p.58) afirma que “[...] descentralização significa a transferência de poderes de decisão em matérias específicas a entes dotados de personalidade jurídica própria. [...] implica assim, a transferência de atividade decisória e não meramente administrativa.”, o que vem a ser corroborado por Mello (1975, p.6) quando afirma que “A administração é descentralizada quando há

transferência de atividade administrativa ou, simplesmente, do exercício dela para outra pessoa. Isto é, desloca-se do Estado, que a desempenharia através de sua Administração Central, para outra pessoa, normalmente pessoa jurídica.”.

Portanto, ocorrerá a descentralização quando o Estado (União, DF, estados ou municípios) desempenhar algumas de suas atribuições por meio de outra pessoa jurídica, pressupondo duas pessoas jurídicas distintas na execução de um determinado serviço, acarretando a prestação deste serviço de forma descentralizada, por ter recebido do Estado essa atribuição, seja ela através de concessão ou permissão.

A descentralização, segundo Di Pietro (2007, p.296):

“Difere da **desconcentração** pelo fato de ser esta uma distribuição interna de competências, ou seja, uma distribuição de competências dentro da mesma pessoa jurídica; sabe-se que a Administração Pública é organizada hierarquicamente, como se fosse uma pirâmide [...]. As atribuições administrativas são outorgadas aos vários órgãos que compõem a hierarquia, criando-se uma relação de coordenação e subordinação entre uns e outros. Isso é feito para descongestionar, **desconcentrar**, tirar do centro um volume grande atribuições, para permitir o seu mais adequado e racional desempenho. A desconcentração liga-se à hierarquia”. (grifo do autor)

Para Medauar (2008, p.51), “Existe desconcentração quando atividades são distribuídas de um centro para setores periféricos ou de escalões superiores para escalões inferiores, dentro da mesma entidade ou da mesma pessoa jurídica (diferentemente da descentralização, em que se transferem atividades a entes dotados de personalidade jurídica própria).”.

A desconcentração se verifica tanto entre órgãos situados num mesmo local como órgãos geograficamente distantes, implicando a permanência de vínculos de hierarquia entre os órgãos envolvidos na distribuição de atividades, ou seja, a desconcentração ocorre entre órgãos ligados por vínculos de hierarquia, integrantes da mesma pessoa jurídica ou da mesma entidade. (MEDAUAR, 2008, p.52)

Vale ressaltar que, na desconcentração, não há criação de outras pessoas, mas sim atribuição de determinadas competências a serem exercidas no âmbito da mesma pessoa jurídica e, como o nome está a sugerir, transpassam-se atribuições, competências a outros órgãos dentro do mesmo centro, permitindo assim a

desconcentração possa ser geográfica ou territorial, ou seja, os serviços podem ser exercidos desconcentradamente, por órgãos territorialmente espalhados.

Quanto à execução verifica-se que a desconcentração pressupõe, indubitavelmente, a existência de uma só pessoa jurídica, ou seja, ela sempre se operará no âmbito interno de uma mesma pessoa jurídica, estabelecendo-se como uma simples distribuição interna de competências.

Desta forma pode-se comprovar conforme a afirmação de Mello (1975, p.4) onde “[...] embora os serviços e as competências para decidir sobre eles estejam distribuídas entre diferentes unidades, estas, graças à relação hierárquica, prendem-se sempre a unidades superiores num afunilamento crescente e contínuo cujo estreitamente final coincide com a Chefia do Executivo.”

Ainda segundo o mesmo autor a desconcentração pode ser encontrada em três modalidades:

- a) desconcentração por grau – é a distribuição de competências decisórias através dos diferentes níveis hierárquicos: Ministro, diretor (de Departamento, de Divisão), Chefe (Seção), Encarregado (Setor);
- b) desconcentração por matéria – é a procedida em razão da natureza do objeto da atividade. Assim, os Ministérios enfeixam, cada qual, poderes concernentes a um ramo da atividade administrativa (Saúde, educação, Transporte, Comunicações etc);
- c) desconcentração geográfica ou territorial – em que se distribuem competências decisórias a organismos locais, responsáveis pela resolução de questões que interessam a uma determinada área geográfica. (MELLO, 1975, p.5)

Fica claro que esta última modalidade se enquadra perfeitamente com a disposição da Polícia Militar de Minas Gerais em todo o território mineiro, com seu alto grau de desconcentração que tem por objetivo permitir decisões mais rápidas de certas matérias, na medida em que evita sua obrigatória subida aos órgãos localizados na sede administrativa e, eventualmente, proporcionar soluções mais realistas dos assuntos que lhe sejam afetos e mais próximos da sociedade local.

Isto posto, pode-se afirmar que a desconcentração, via de regra, é relacionada a mudanças que tem como base uma deserção físico-territorial das agências governamentais que até então se encontravam centralmente localizadas. A desconcentração, atualmente muito utilizada na administração pública brasileira, deve ser

vista e entendida como um mecanismo útil no que tange ao reequilíbrio do sistema. Isto porque a desconcentração conforme Lobo (1988, p.17), “[...] não traz prejuízo à distribuição do poder decisório, operando, na maioria das vezes, somente na relocação de meios e recursos disponíveis.”.

Diante dos conceitos pode-se extrair que a desconcentração é a simples distribuição de funções aos entes que não perdem o vínculo com o poder central, desempenhando suas atividades de forma delegada em cumprimento aos planos centrais, ou seja, a distribuição dos serviços é feita dentro de uma mesma instituição, sobre uma mesma estrutura hierárquica e obediente a esta hierarquia.

Já na descentralização existe a atribuição de poderes de administração a outros entes externos a esta mesma administração, ou seja, retiram-se poderes de um centro e o confere a outros entes ou a outras pessoas jurídicas. Um exemplo de descentralização pode ser encontrado na terceirização dos serviços públicos de tais como o tratamento de água e esgoto.

Uma vez definidos os conceitos e verificando as diferenças entre a descentralização e a desconcentração, fica claro que, no caso da criação das bases de radiopatrulhamento aéreo no interior do Estado, inequivocamente, o processo está em consonância com o conceito de desconcentração, conforme aborda os vários autores estudados, haja vista, que o poder atribuído às companhias desconcentradas é apenas delegado para a tomada de decisões localmente, entretanto, as decisões que envolvam ações estratégicas ou de cunho administrativo, devem passar pelo “crivo” da unidade central, aqui denominando Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo, mantendo-se desta forma a obediência hierárquica.

## **5.2 A instalação das bases de radiopatrulhamento desconcentradas**

O primeiro estudo a ser realizado dentro da Polícia Militar de Minas Gerais, para viabilizar a implementação da desconcentração do radiopatrulhamento aéreo remonta ao ano de 1999, através do Exame Estratégico de Situação nº 01/99, elaborado pelo então Batalhão de Missões Especiais (BME), Unidade esta, à época, responsável pela execução das atividades de radiopatrulhamento aéreo.

Diante do estudo realizado revelou-se a necessidade de uma política de desconcentração do radiopatrulhamento aéreo, disponibilizando as aeronaves da Polícia Militar, colocando-as em pontos estratégicos no Estado, em razão da importância econômica da localidade em relação a região, entretanto, não se possuía os recursos logísticos para disponibilizar uma unidade de radiopatrulhamento aéreo em cada região de policiamento. Desta forma, criou-se, exclusivamente para esta finalidade, o conceito de macrorregiões que, nada mais era do que a reunião de duas ou mais regiões de policiamento limítrofes para fins de atendimento de uma base de radiopatrulhamento aéreo.

Cabe ressaltar que articulação da PMMG no território mineiro, para fins de planejamento, comando, coordenação e controle, esta dividida em regiões, áreas, subáreas, setores e subsetores, afetos respectivamente às Regiões da Polícia Militar (RPM), constituindo-se de Batalhões, Companhias, Pelotões e Grupos PM (destacamento), podendo este último desdobrar-se em Subgrupos (subdestacamentos), conforme definição do Plano de Articulação/Desdobramentos da PMMG.

Esta divisão do Estado em RPM confere, aos respectivos comandantes a responsabilidade perante do Comandante-Geral por todas as atividades de polícia ostensiva no espaço físico da RPM correspondente.

Para Costa Júnior (2003, p.50), quando do primeiro estudo a respeito da desconcentração, “ficou definido que a 5ª, a 9ª e a 10ª Região fariam parte de uma mesma macrorregião, denominada, à época, em alguns estudos Zona Vermelha ou simplesmente Macrorregião do Triângulo Mineiro.”.

Assim, àquela época, a Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Triângulo Mineiro foi idealizada com a seguinte estruturação mostrada no quadro 8:

Quadro 8 – Articulação Operacional da Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Triângulo Mineiro da Polícia Militar - 1999

COMANDO REGIONAL	UNIDADE DE EXECUÇÃO OPERACIONAL	COMPANHIA ESPECIAL
5ª RPM - Uberaba	4º BPM – Uberaba 3ª Cia PM Independente – Araxá 4ª Cia PM Independente – Frutal 5ª Cia PM Rodoviária – Uberaba 5ª Cia PM Meio Ambiente – Uberaba	
9ª RPM – Uberlândia	17º BPM – Uberlândia 32º BPM – Uberlândia 9ª Cia PM Ind – Araguari 10ª Cia PM Ind – Ituiutaba 2ª Cia M Esp – Uberlândia 9ª Cia PM Rodoviária – Uberlândia 9ª Cia PM Meio Ambiente	
10ª RPM – Patos de Minas	15º BPM – Patos de Minas 28º BPM – Unaí 10ª Cia PM Rodoviária – Patos de Minas 10ª Cia PM Meio Ambiente – Patos de Minas	87ª Cia Esp Patrocínio 88ª Cia Esp Paracatu

Fonte: COSTA JÚNIOR., Ducler. **Desconcentração do radiopatrulhamento aéreo: a experiência da Polícia Militar de Minas Gerais na Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Triângulo Mineiro.** 2003. Curso de Especialização em Segurança Pública, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, Belo Horizonte, 2003, p.50



Mesmo não havendo a definição das diretrizes operacionais para emprego da unidade de radiopatrulhamento aéreo, em 16 de dezembro de 1999, instalou-se então o primeiro Grupamento Desconcentrado de Radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais, sendo equipado com um helicóptero Esquilo AS350 B2, prefixo PP-EJL, codinome Pégasus 09, juntamente com o Grupamento de Missões Especiais (GME), constituindo-se a 2ª Companhia de Recobrimento, na cidade de Uberlândia/MG, atualmente denominada 2ª Companhia de Missões Especiais (2ª Cia MESP).

A cidade de Uberlândia foi escolhida para a instalação do Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo (GRAer) por suas características peculiares, sendo a maior cidade do interior do Estado de Minas, com seus aproximadamente 700.000 (setecentos mil habitantes) e ainda, por sua posição estratégica por se situar entre cinco capitais nacionais: Belo Horizonte, Campo Grande, Cuiabá, São Paulo e Brasília, possuindo uma vasta malha rodoviária e férrea.

Uberlândia possui ainda o maior mercado atacadista distribuidor da América Latina e figura entre as cidades com maior índice de desenvolvimento do País, entretanto, por estas características a cidade é também alvo do aumento da criminalidade, com alto índice de crimes violentos, superado apenas pelos índices da RMBH.

Uma vez instalado o GRAer, as orientações concernentes ao emprego operacional da aeronave, a área e forma de atuação, a subordinação administrativa e operacional, bem como as rotinas de acionamento, não foram formalizadas através de uma diretriz, mas sim transmitidas informalmente aos comandantes regionais envolvidos no processo, o que gerou dúvidas e entendimentos controversos entre estes comandantes, uma vez que, sabiam que a aeronave estaria às suas disposições, todavia, não havia nada escrito a respeito. A ordem foi verbal, transmitida diretamente pelo então Chefe do EMPM aos Comandantes das RPM.

Ainda, conforme assegura Costa Junior (2003, p.74):

“[...] as decisões quanto ao emprego operacional continuaram concentradas em Belo Horizonte. Todavia, o então Comandante da 9ª RPM tinha um entendimento diferente. Para ele, inicialmente, a unidade atenderia somente a 9ª RPM, sendo que posteriormente definiu-se que

atenderia também a 5ª e a 10ª RPM e no seu entendimento as solicitações de apoio operacional deveriam ser direcionadas ao Comando da 9ª RPM, que decidiria quanto ao emprego operacional do GRAer dentro da 9ª, 5ª e a 10ª RPM, o que divergia do entendimento do então Chefe do EMPM.”

Haja vista não haver uma rotina para o emprego e nem um conceito operacional bem definido para a unidade de radiopatrulhamento interiorizada e a falta de uma clara definição de seus objetivos, faltando um norte orientador das ações, no entendimento do Chefe do Estado Maior da 5ª RPM, as solicitações de apoio deveriam ser direcionadas ao CICOP e não ao Comandante da 9ª RPM, seguindo a uma cadeia de comando, evitando o surgimento de ingerências no uso da aeronave. (COSTA JUNIOR, 2003, p.75)

Em algumas situações ou na maioria delas, conforme constado em trabalho monográfico realizado no ano de 2003<sup>34</sup>, mesmo estando a aeronave disponível na base em Uberlândia e, havendo a necessidade de emprego do recurso nas cidades que faziam parte da Macrorregião do Triângulo Mineiro tais, como Uberaba, Patos de Minas, Araxá dentre outras, isto não acontecia. A aeronave permanecia em Uberlândia, sendo deslocada da cidade de Belo Horizonte outra aeronave para atender à demanda.

Verificou-se à época que o contato horizontal entre os três comandos regionais, medida que agilizaria o acionamento da aeronave e as ações de resposta da PMMG na macrorregião considerada, não existia e, por várias vezes, as solicitações de apoio foram dirigidas ao Comandante do Btl Rp Aer ou ao CICOP para a disponibilização de uma aeronave de Belo Horizonte para o atendimento de uma determinada situação na macrorregião, mesmo estando a aeronave baseada em Uberlândia em condições de voo. Com isso, não foi alcançado totalmente o objetivo de se reduzir os custos decorrentes do deslocamento da aeronave da capital para o atendimento às unidades do interior e diminuir o tempo de resposta às demandas.

As decisões quanto ao emprego operacional, em que pese à criação de uma unidade de radiopatrulhamento aéreo no interior do Estado e os entendimentos contraditórios de diversas autoridades, cabiam ao Chefe do EMPM. A ele deveriam ser encaminhadas as solicitações de emprego da aeronave em atividades

---

<sup>34</sup> COSTA JÚNIOR, Ducler. **Desconcentração do Radiopatrulhamento Aéreo**: a experiência da Polícia Militar de Minas Gerais na Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Triângulo Mineiro. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

programadas ou emergenciais, ou seja, a decisão operacional continuou concentrada na capital.

Desta forma, foi possível observar de maneira parcial os fundamentos que permitiram que mesmo com a desconcentração do recurso, mas sem a definição do conceito operacional, gerou-se uma situação de falta de envolvimento de todas as partes interessadas do projeto, tais como: idealizadores, implementadores ou executores, ocasionando uma distorção na concepção inicial do projeto, acarretando a ocorrência de situações indesejáveis, contribuindo para a não otimização do recurso e um desempenho operacional aquém do estabelecido pelo alto escalão da PMMG.

Diante das dificuldades encontradas na execução das atividades de radiopatrulhamento aéreo de forma desconcentrada na cidade de Uberlândia, a unidade aérea instalada em dezembro do ano de 1999 teve suas atividades suspensas no mês de novembro do ano de 2000 e a sua completa desativação no mês de julho do ano de 2002.

### **5.3 Instalação das Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo: um novo começo.**

No ano de 2003, a Polícia Militar de Minas Gerais, alinhada aos princípios norteadores da Gestão Administrativa Gerencial do Estado e, preocupada com o cumprimento das metas estabelecidas diante da Política Institucional “Polícia de Resultado” voltou a cogitar a implementação do projeto de desconcentração de aeronaves, conforme fora idealizado no ano de 1999, estudando a instalação de uma base na área da 9ª Região da Polícia Militar.

Portanto, novos estudos foram realizados para viabilizar a desconcentração do serviço de radiopatrulhamento aéreo à macrorregião do Triângulo Mineiro, com sede na cidade de Uberlândia. Contudo, vislumbrou-se uma nova forma de desconcentração, na qual a nova unidade a ser criada, apesar de estar situada localmente na sede da 9ª RPM, não estaria subordinada administrativa a ela mas sim apenas vinculada operacionalmente, ou seja, a nova fração que teria o status de companhia faria parte do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo a quem estaria subordinada administrativamente, cabendo à Unidade central a tomada das decisões que envolvesse as decisões estratégicas, alinhando-se então perfeitamente aos conceitos de desconcentração, conforme tratado na 5.1.

Contrariamente à experiência anterior, onde era mantida a subordinação administrativa e operacional à Região da Polícia Militar, manteve-se a subordinação operacional, entretanto, a subordinação administrativa foi transferida a unidade central, para fins de padronização, otimização dos recursos, manutenção de aeronave, treinamento, aquisição de equipamentos, pagamentos de diárias, instrução, redução de custos operacionais e controle, dentre outros recursos necessários ao bom funcionamento da companhia.

O vínculo administrativo também foi mantido para fins de permitir uma melhor distribuição logística e a movimentação de pessoal de forma a propiciar, quando necessário, a movimentação do quadro técnico e do pessoal especializado, facilitando a administração dos recursos humanos.

Diante do novo modelo, a unidade desconcentrada era vinculada operacionalmente à RPM onde estivesse sediada, tendo a autonomia necessária para o seu emprego somente dentro da área de circunscrição da região considerada. Entretanto, para o atendimento às outras regiões pertencentes à mesma macrorregião, ficou definido que a autorização seria do Chefe do Estado Maior da Polícia Militar, sem contudo, trazer prejuízos às unidades que seriam beneficiadas com a disponibilização do recurso.

Dentro desta nova realidade, foram criadas as Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo desconcentradas, observando as macrorregiões já estabelecidas e, principalmente, observando o conceito operacional apresentado, evitando-se incoerência e possíveis ingerências na utilização do recurso conforme se segue.

#### 5.3.1 A Segunda Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (2ª CORPAer)

No ano 2005, por intermédio da Resolução nº 3827, de 31 de agosto de 2005, o Plano de Articulação e Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) extinguiu o antigo Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo (GRAer) pertencente a 2ª Cia MEsp/9ª RPM em Uberlândia, e criou a 2ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo, com sede em Uberlândia pertencente ao Btl RPAer/CPE.

Portanto, atendendo à política de governo no incremento das atividades de

defesa social e atendendo à reivindicação da sociedade uberlandense, que clamava pelo retorno da aeronave da Polícia Militar à cidade, em 14 de setembro de 2005, em solenidade na Prefeitura de Uberlândia, o Governador do Estado, Aécio Neves, inaugurou a 2ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (2ª CORPAer).

A 2ª CORPAer instalada dentro das antigas instalações do GRAer, recebeu a incumbência de executar na região do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas o radiopatrulhamento aéreo, em observância à Diretriz para Produção de Serviço de Segurança Pública 01/2002-CG e demais normas vigentes na Corporação nas áreas que abrangessem à 9ª, 10ª e 16ª RPM, respectivamente.

Conforme o previsto no conceito operacional de instalação da companhia desconcentrada, caberia ao Comandante da Região, a decisão sobre o emprego ordinário da aeronave no âmbito de sua circunscrição e, ainda, quando houvesse a necessidade de deslocamento além dos limites de 50 km estando o local a ocorrência na mesma RPM em que se encontrar a base desconcentrada e também nos casos de eventos programados, de natureza policial.

Entretanto, havendo solicitação de emprego de aeronave proveniente de Comandante diverso de onde estivesse sediada a unidade aérea, seja ele repressivo, programado ou de cunho preventivo, caberia ao Chefe do Estado-Maior a autorização de deslocamento, além da autorização para apoio aos demais órgãos da União, do Estado ou dos Municípios, bem como, na existência de duplicidade de ocorrências típicas de polícia, caberia mais uma vez ao Chefe do Estado-Maior decidir sobre a prioridade de atendimento, oportunidade em que avaliaria a necessidade de apoio de uma segunda aeronave sediada no Btl RPAer em Belo Horizonte.

### 5.3.2 A Terceira Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (3ª CORPAer)

A 3ª CORPAer, com sede em Montes Claros, foi criada dentro da mesma política de governo em que foi instalada a 2ª CORPAer, em Uberlândia, sendo instalada conforme Resolução 3881 de 16 de setembro de 2006.

A 3ª CORPAer teve a sua base instalada dentro da sede do 10º BPM em um hangar provisório, tendo recebido a incumbência de executar as atividades de radiopatrulhamento aéreo nas regiões do Norte e Noroeste de Minas, nas áreas sobre

circunscrição da 1ª e 3ª RPM, respectivamente, seguindo aos mesmos preceitos constante no conceito operacional que rege a base desconcentradas de Uberlândia.

Para tanto, foram adotadas as idéias de que, tudo aquilo que fora aplicado a 2ª CORPAer, aplicar-se-ia também à 3ª CORPAer.

A figura 5 representa a articulação operacional da 3ª CORPAer diante da Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Norte de Minas, quando de sua instalação na cidade de Montes Claros:

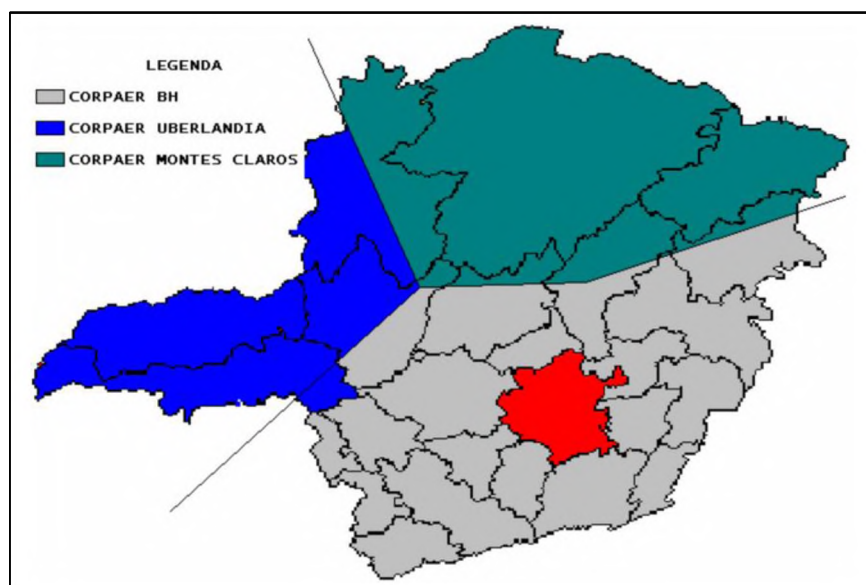
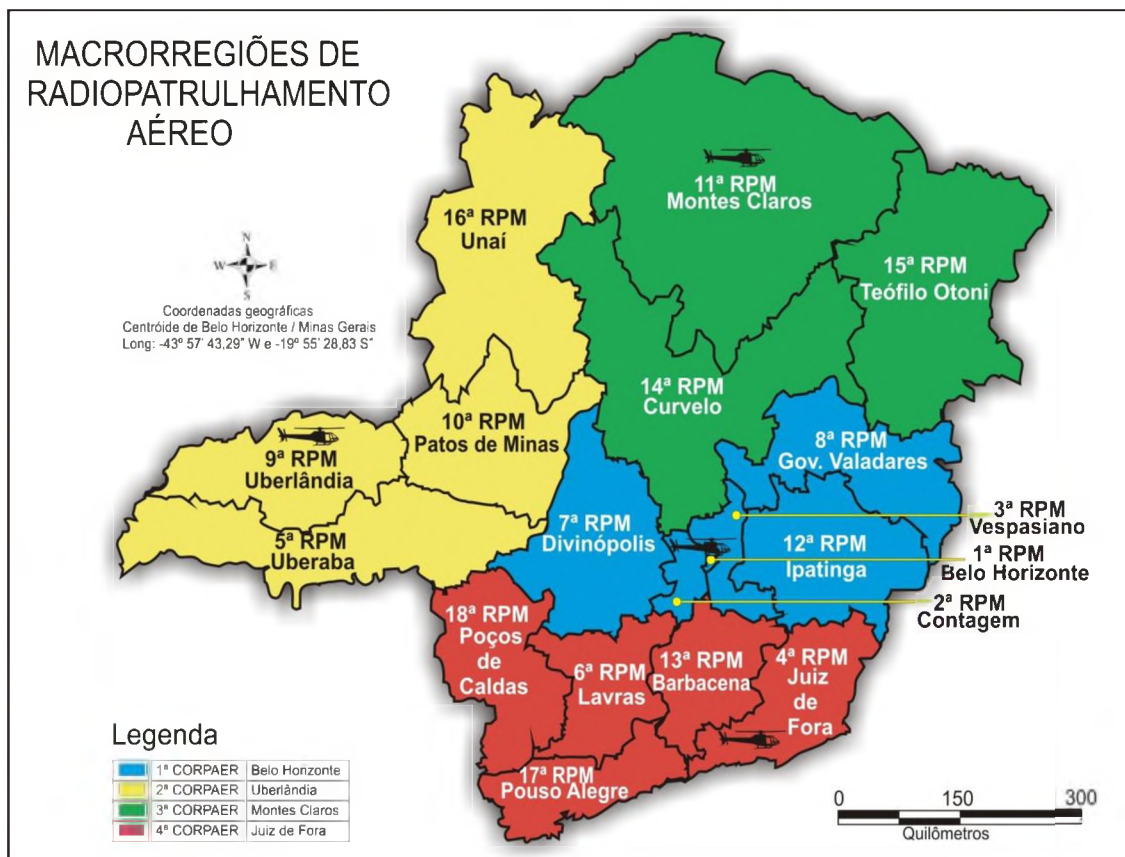


Figura 5: Articulação Operacional da Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Norte de Minas – 2006

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Resolução Nº 3881 de 06 de setembro de 2.006.**

Entretanto, no ano de 2010, com o novo Plano de Articulação e Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) da Polícia Militar, que criou e reorganizou a distribuição das RPM no Estado de Minas Gerais, a base desconcentrada de Montes Claros teve uma alteração na sua área de atuação, passando a atender a 11ª, 14ª e 15ª RPM, respectivamente, sendo sede das Regiões as cidades de Montes Claros, Curvelo e Teófilo Otoni. Desta forma passou figurar a sua área de atuação conforme o mapa a seguir:



Mapa 1 – Nova articulação das bases de radiopatrulhamento aéreo – 2010:  
Fonte: Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo Btl RPAer

O mapa 1 também apresenta a divisão atual das Macrorregiões do Interior do Estado de Minas Gerais para fim da distribuição das bases de radiopatrulhamento aéreo e suas respectivas áreas de atuação.

### 5.3.3 A Quarta Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (4ª CORPAer)

A 4ª CORPAer, com sede em Juiz de Fora, assim como as demais, teve o mesmo princípio para a sua implementação e foi instalada conforme Resolução nº 4075, de 23 de abril de 2010.

A 4ª CORPAer teve a sua base instalada em um hangar construído dentro da sede do 2º BPM, no ano de 2003, a fim de receber a aeronave àquela época, entretanto, em virtude da não desconcentração da aeronave naquele ano, as dependências do hangar foi ocupado provisoriamente pela tropa da 4ª Cia MESP.

Por este motivo, quando da efetivação da desconcentração da Companhia a equipe remanejada para aquela localidade passou a dividir o espaço com a outra

companhia.

A 4ª CORPAer recebeu a incumbência de executar as atividades de radiopatrulhamento aéreo nas regiões da Zona da Mata e o Sul de Minas, nas áreas sobre circunscrição da 4ª, 6ª, 13ª, 17ª e 18ª RPM, respectivamente, seguindo aos mesmos preceitos constante no conceito operacional que rege as bases desconcentradas anteriormente.

Vale ressaltar que, esta companhia não foi estudada neste trabalho monográfico por dois motivos específicos. Primeiramente, por ter sido instalada durante a realização das pesquisas que compõem este trabalho e, assim, não houve como o tempo suficiente para inseri-la nos planos do pesquisador. Segundamente, por estar em fase de sedimentação a sua instalação, acredita-se que poucos dados possam ser fornecidos para subsidiar a proposta deste trabalho.

Do exposto, nota-se a grande preocupação que se teve com a definição do conceito operacional do emprego da aeronave nas companhias de radiopatrulhamento aéreo desconcentradas no interior do Estado, nas macrorregiões consideradas, objetivando a potencialização das atividades de polícia militar, preocupadas ainda com a alocação do recurso onde ele se fazia realmente necessário, evitando assim o cometimento de erros como foram verificados no passado. Entretanto, uma situação, na implementação das bases desconcentradas deixou de ser observada, situação esta, que pode trazer sérias dificuldades na operacionalização do recurso, na racionalização dos custos, na motivação dos profissionais envolvidos na atividade aérea e principalmente, quanto à segurança de voo.

A esta situação se dá o nome de falta de uma estrutura adequada para a instalação da base desconcentrada.

Quando se fala em estrutura, refere-se à instalação física necessária para a acomodação de pessoal, o acondicionamento da aeronave, dos equipamentos e de todo o aparato indispensável à realização do radiopatrulhamento aéreo. Uma estrutura inadequada pode vir a comprometer a toda a atividade aérea, interferindo na capacidade de resposta dos operadores do recurso aéreo, na racionalização dos gastos, na motivação da equipe e, fundamentalmente, talvez o mais preocupante, com a segurança das operações, o que pode resultar em consequências graves a atividade aérea, com danos a

aeronave e, principalmente e de forma irreparável, a perda de vidas humanas.

Esta preocupação é o eixo central deste trabalho monográfico e que será abordado com maior profundidade na próxima seção, no intuito de se verificar as atuais condições das companhias desconcentradas, permitindo na medida do possível, auferir considerações a cerca do assunto, propondo mudanças e apresentando sugestões julgadas necessárias para a adequação desta modalidade de policiamento ostensivo.

---

---

**SEÇÃO 6**  
**RADIOPATRULHAMENTO AÉREO: A ATUAL SITUAÇÃO DAS BASES**  
**DESCONCENTRADAS**

---

---

## 6. RADIOPATRULHAMENTO AÉREO: A ATUAL SITUAÇÃO DAS BASES DESCONCENTRADAS

Preconiza a doutrina aplicada na aviação policial de Minas Gerais que “Tudo que pretende subir e pairar no ar deve partir de uma boa base terrestre.” (SILVA NETO, 1986, p.163)

Neste diapasão, há de se afirmar que uma boa base terrestre deve, sem sombra de dúvidas, estar devidamente estruturada, possuindo uma boa infraestrutura de forma a permitir que todos os trabalhos sejam devidamente realizados da melhor forma possível.

Sem uma base terrestre adequadamente estruturada, acredita-se que unidade de radiopatrulhamento aéreo se colocará em dificuldades para cumprir os seus objetivos no apoio a outras unidades em suas ações e operações de socorro e proteção da sociedade, comprometendo os seus resultados, tomando a atividade mais arriscada do que originalmente é, afetando a motivação daqueles que estão inseridos neste contexto, e ainda, tomando a operação do equipamento mais onerosa, contrariando o princípio da racionalização dos gastos do bem público.

Assim, quando se pensa em tirar uma aeronave do solo para a realização de qualquer atividade de socorro público ou de preservação da ordem pública, faz-se primordial que todos os esforços sejam empreendidos para que se construa uma base terrestre decente, a fim de poder acolher toda a sua estrutura administrativa, de apoio e equipamentos necessários à atividade aérea, oferecendo condições para que a missão possa ser executada da melhor maneira possível, sob pena de inviabilizar a inserção das aeronaves, sejam elas de asas rotativas ou asas fixas, no contexto da atividade policial militar.

Quando se refere à estrutura, remete-se a construção física da base, com suas salas, local destinado à guarda da aeronave, pátio de estacionamento e todas acomodações imprescindíveis para receber pessoal, equipamentos e veículos a serem empregados na atividade aérea, propiciando as condições adequadas para o seu funcionamento. Neste contexto, define Houaiss (2002):

[do lat. *structūra,ae*] Estrutura, organização; disposição, arranjo. **1.** Organização, disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem um corpo (concreto ou abstrato) **2.** Processo de uma construção, edificação. **3.** [...]. **12.** Arq Constr.: ato ou processo de construir um prédio; disposição, organização das partes; construção. **13.** Arq Constr.: modo como as partes de uma construção são organizadas entre si. **14.** Arq Const.: a parte de uma construção que lhe dá sustentação **15.** [...].

Portanto, ao referir-se a estrutura de uma base de radiopatrulhamento aéreo, o entendimento é de que se trata da própria edificação construída com a finalidade de se abrigar a aeronave e acomodar as pessoas, componentes do corpo administrativo e operacional da unidade, bem como todos os equipamentos utilizados para a realização do radiopatrulhamento aéreo. Esta estrutura no meio aeronáutico recebe a designação de “hangar”.

Antes de se abordar qual a importância de uma estrutura adequada para a realização do radiopatrulhamento aéreo e as implicações advindas desta medida, é indispensável mostrar a estrutura existente nas Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo existentes, uma na cidade de Uberlândia (região oeste do Estado de Minas Gerais, no Triângulo Mineiro), a outra na cidade de Montes Claros (região norte) e outra na cidade de Juiz de Fora (região da Zona da Mata) e as suas atuais estruturas, como forma de apresentar se as condições vivenciadas nestas bases atendem a um padrão mínimo estrutural que possa oferecer condições para a prestação de serviço com qualidade, economicidade e segurança.

Mas para se debater as questões propriamente ditas que versam sobre as bases desconcentradas de radiopatrulhamento aéreo existentes, duas situações merecem atenção e precisam ser abordadas.

A primeira situação diz respeito “a quem” a estrutura adequada irá atender, em que se verifica a necessidade de deixar claro qual o público alvo a ser atendido, ou seja, a composição da equipe que irá realizar as atividades nas bases desconcentradas, a qual se revela como sendo a principal afetada pelas condições estruturais da fração, adequada ou não, podendo gerar situações de desmotivação em virtude da má acomodação ou mesmo condições desfavoráveis à realização de quaisquer atividades.

A segunda situação diz respeito a “o quê” será atendido pela estrutura adequada, destacando-se quais os materiais, equipamentos e suprimentos a serem

empregados na atividade aérea e que necessitam de especial atenção no seu acondicionamento, evitando assim, a sua deterioração, que pode vir a comprometer toda a operação.

Destarte, quando da implementação da desconcentração das bases foi definido o seguinte efetivo mínimo necessário a ser movimentado para a execução das atividades:

- a) 02 (dois) comandantes de aeronave (1P)<sup>35</sup>, oficial responsável pela condução da aeronave e sua inserção no teatro de operações (ocorrências policiais);
- b) 02 (dois) comandantes de operações aéreas (2P)<sup>36</sup>, oficial responsável pela coordenação das operações, sendo o elo de ligação entre o piloto e a operação policial;
- c) 06 (seis) tripulantes operacionais, graduado habilitado a potencializar o rendimento da tripulação,
- d) 04 (quatro) técnicos de apoio de solo (TASA), profissional responsável pelo controle de combustíveis e suprimentos de aviação, além de oferecer todo apoio de terra, necessário ao desenvolvimento da operação aérea;
- e) 02 (dois) mecânicos de aeronave, graduado responsável pelo acompanhamento das condições mecânicas do helicóptero.

Portanto, ao se planejar uma estrutura padrão para atender as bases desconcentradas de radiopatrulhamento aéreo, deve-se ter em mente que um mínimo de 08 (oito) militares farão o uso das instalações diariamente e, conforme previsto no conceito operacional aplicado às frações, duas equipes se dividem em turnos de 12 (doze) horas por dia, razão pela qual, a estrutura deve oferecer as condições adequadas à realização de todas as atividades inerentes à operação aérea ou à atividade administrativa.

Quanto aos materiais, equipamentos ou suprimentos a serem utilizados no desenvolvimento da atividade aérea, que são fundamentais para a sua realização, verifica-se a necessidade de um local adequado para serem acondicionados. Estes materiais fazem parte da logística imprescindível à realização da atividade aérea, sem a qual a guarnição aérea pode se ver em dificuldades ao atender uma determinada demanda, por falta de condições do equipamento, em razão de mau acondicionamento ou deterioração.

Os materiais, equipamentos e suprimentos a serem colocados a disposição de uma companhia desconcentrada, conforme levantamentos realizados pelo Batalhão de

---

<sup>35</sup> primeiro piloto ou comandante de aeronave

<sup>36</sup> segundo piloto ou copiloto

Radiopatrulhamento Aéreo, por ocasião da desconcentração das companhias do interior do Estado, serão relacionados no quadro 9 a seguir.

Quadro 9: Descrição dos materiais e equipamentos ser utilizado nas bases desconcentradas

<b>MATERIAL PARA MANUTENÇÃO AERONAVE</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Escada grande de 7 degraus, cor amarela	01
Escada média de 3 degraus, cor amarela	01
Escada pequena de 2 degraus, cor amarela	01
Escada de alumínio de 3 degraus	01
Escada retrátil de metal com 5 degraus	01
Fonte externa de bateria	01
Fonte externa eletrônica – GPU	01
Bomba costal para lavar compressor	01
Lava jato de pressão	01
Caixa de ferramenta para AS-50	01
Caixa de ferramenta para BH-06	01
<b>MATERIAL OPERAÇÃO HELITRANSPORTADA</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Maca	01
Binóculos	02
Coletes Refletivos	04
Roupão Nelpreme 5mm	02
Protetores p/ Corda – 60cm	02
Atadura de Peito	02
Carabina Cal 12	01
Pistola 9 mm	16
Radio de Comunicação (HT)	04
<b>MATERIAL DE MANOBRAS EM ALTURA</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Luvas de rapel (par)	06
Boldries	06
Capacetes	06
Freio 8	10
Mosquetão	10
Cordas Estáticas – 50 metros	02
<b>MATERIAL DE APOIO DE SOLO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Coletes sinalizadores	01
Extintor de incêndio – carretinha	01
Extintor de incêndio	03
Caminhão de abastecimento	01
Trator	01
Iluminação de ZPH	01
Bombonas	40
Bambi Bucket	01
Reservatório de água (capacidade de 11.000)	01
Iluminação de ZPH	01

Fonte: Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RPAer)

Os materiais descritos são indispensáveis à realização das operações aéreas, fazendo-se necessário a sua existência nas companhias, entretanto, quando não estão sendo utilizados precisam de local adequado para o seu acondicionamento, evitando-se assim, a sua deterioração.

Não foram relacionados no quadro 8 os materiais a serem utilizados para as atividades administrativas como material de escritório, suprimento de informática e outros, bem não se constou o mobiliário a ser utilizado na companhia que, também são indispensáveis ao funcionamento da companhia e de igual forma, necessitam de local adequado para acondicionamento.

## 6.1 O radiopatrulhamento aéreo e as bases desconcentradas

Quando da criação da primeira base de radiopatrulhamento aéreo na cidade de Uberlândia, utilizou-se como parâmetro o Exame Estratégico de Situação 01/99, proposto pelo Batalhão de Missões Especiais, o qual tratava da estrutura física e dos recursos materiais necessários a uma subunidade aérea desconcentrada, com a seguinte previsão:

### 1.1.4.1 Estrutura física e recursos materiais necessários

Para a manutenção de primeiro escalão e melhor conservação da aeronave é necessária a disponibilização de um hangar que permita, além de abrigar a aeronave, acondicionar ferramentas, documentação técnica e meios necessários para a execução de pequenas manutenções;

Preferencialmente, o aquartelamento do GRAer deve estar localizado no aeroporto da cidade em razão da infraestrutura aeronáutica ali estabelecida;

O hangar ideal deverá possuir as seguintes dimensões mínimas para abrigar uma aeronave:

- Altura.....5 metros;
- Largura.....12 metros;
- Comprimento...20 metros.

A porta principal deverá ter, no mínimo, 4 metros de altura e 11 metros de largura. Na parte interior do hangar, de preferência nos fundos, deverão ser construídas três salas, sendo uma para a administração, outra para suprimentos e biblioteca e outra para ferramentas, bombonas<sup>37</sup> e outros materiais. Ainda na parte interna, deverão ser construídas duas bancadas, podendo ser nas laterais.

A localização do hangar deverá permitir a operacionalização de pousos e decolagens com segurança, mantendo-se as normas do Departamento de Aviação Civil para homologação do heliponto. (MINAS GERAIS, 1999, p.20)

Apesar de no documento referenciado, fazer a menção a preferência da construção da base desconcentrada no aeroporto da cidade, o Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo (GRAer) foi instalado fora da região aeroportuária, dentro do

---

<sup>37</sup> são reservatórios de polietileno, utilizados para armazenar combustível de aviação no interior do Estado de Minas Gerais, onde não possui postos de abastecimento regulares e cuja capacidade é de 50 litros. O conteúdo das bombonas é renovado a cada seis meses, apesar da validade do combustível ser de um ano, como forma de otimizar a segurança de voo. (MINAS GERAIS, 2003a)

Distrito Industrial de Uberlândia, em uma área pertencente à União das Empresas do Distrito Industrial de Uberlândia (UNEDI) e cedida a Polícia Militar para uso.

A preferência pela instalação da base dentro do aeroporto da cidade se devia ao motivo de ser ali, o local onde o helicóptero realizaria o maior número de pousos e decolagens<sup>38</sup> e, ainda, por contar com todos os auxílios necessários em caso de um possível acidente em razão dos procedimentos de voo, no qual colocariam o menor número de pessoas possíveis expostas ao risco.

A instalação dentro do Distrito Industrial de Uberlândia, contrariando o contido no documento citado, trazia ainda uma série de complicações em razão da grande movimentação de pessoas pelas áreas adjacentes à base, a existência de vários galpões de armazenagem de produtos químicos, de gênero alimentício, celulose, derivados de petróleo, dentre outros. Tudo isto, contribuía para o aumento do risco da operação aérea naquele local e que poderiam ser perfeitamente minimizadas com a instalação da base no aeroporto.

Segundo Costa Júnior (2003, p.83):

“Com a recomendação de se instalar a unidade aérea dentro do aeroporto, pretendia-se, dentre outros objetivos, proporcionar o uso dos serviços de apoio aeroportuário, tais como iluminação de pista, torre de controle, biruta<sup>39</sup>, farol de aeródromo<sup>40</sup>, rampa ideal para os procedimentos de aproximação e saída<sup>41</sup>, pouso e decolagem da aeronave, barreiras físicas isolando os locais de manobras das aeronaves de pessoas diversas da atividade aeronáutica, sala AIS<sup>42</sup>, existência de equipes do Corpo de Bombeiros, adequadamente treinadas para intervir em sinistros aeronáuticos, empresas de abastecimento aeronáutico, enfim, uma maior segurança e conforto aos profissionais empregados nesta atividade classificada como de alto risco.”

---

<sup>38</sup> conforme dados estatísticos do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA) – Órgão responsável pela elaboração, atualização e distribuição das normas do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos, o maior número de acidentes aeronáuticos ocorrem durante os procedimentos de pouso e decolagem, conseqüentemente próximo a regiões aeroportuárias. Daí a necessidade da construção de aeroportos e helipontos em locais isolados, distantes de áreas residenciais e de áreas onde ocorra grande circulação de pessoas.

<sup>39</sup> instrumento utilizado para indicar a direção do vento.

<sup>40</sup> farol rotativo instalado nos aeroportos. Indica a localização do aeroporto, facilitando as operações noturnas das aeronaves.

<sup>41</sup> superfície inclinada, livre de obstáculos, escolhida para as operações de aproximação e de saída de helicópteros, que se inicie no bordo da área de pouso, entendendo-se para cima e para fora dessa área.

<sup>42</sup> sala de Informação Aeronáutica que fornece ao piloto as condições meteorológicas nos aeroportos e cercanias, cartas aeronáuticas, de rota, de aproximação e saída, etc.

Para que a base desconcentrada de radiopatrulhamento aéreo fosse instalada em Uberlândia, a União das Empresas do Distrito Industrial de Uberlândia, mediante parceria com a Polícia Militar, cedeu uma ampla área que possuía, em seu interior, duas casas de alvenaria que era utilizado por sua administração à Polícia Militar de Minas Gerais. Entretanto o local teve de ser adaptado para dar início a atividade aérea, sendo necessário a construção de um hangar<sup>43</sup> e um heliponto<sup>44</sup>.

O hangar foi construído atendendo às recomendações contidas no Exame Estratégico 01/99, com capacidade para hangarar até três aeronaves, possuindo em seu interior duas pequenas salas que eram utilizadas como banheiro e depósito para acondicionar suprimentos e equipamentos aeronáuticos e materiais de uso do GRAer.

O heliponto construído, entretanto, contrariava as normas aeronáuticas<sup>45</sup> em vigor, normas estas estabelecidas pelo Ministério da Aeronáutica, que definem os procedimentos rotineiros de pouso e decolagens de helicópteros, quando realizados fora de aeródromos<sup>46</sup> homologados, e que, obrigatoriamente, devem ser realizadas em heliportos ou helipontos homologados.

Os helipontos devem ser construídos observando-se uma série de recomendações contidas em norma específica que traz as orientações quanto à escolha do local, as dimensões do heliponto e das áreas de aproximação e decolagem, a interferência no tráfego aéreo local, direção do vento, dentre outros. Ao se verificar a norma destaca-se a preocupação no que tange a segurança das operações que é um dos objetos deste estudo. As recomendações pertinentes à construção do heliponto podem ser encontradas na Portaria 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974 que traz em seu teor:

Para se escolher o local destinado à construção de um heliponto, muitas considerações deverão ser feitas objetivando uma série de atendimentos, principalmente os relativos à segurança das operações, interesse da comunidade e dos usuários. Assim, considerações sobre facilidades de acesso por superfície ao local, nível de ruído sobre a comunidade, condições de vento, interferência no tráfego aéreo local,

---

<sup>43</sup> local destinado ao abrigo de aeronaves

<sup>44</sup> área homologada ou registrada, ao nível do solo ou elevada. Utilizada para pousos e decolagens de helicópteros.

<sup>45</sup> portaria 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974 – estabelece os requisitos para construção, homologação e registro de helipontos.(BRASIL, 1974)

<sup>46</sup> área definida sobre a terra, água ou área flutuante, destinada a chegada, partida e movimentação de aeronaves (PLÍNIO JUNIOR, 2007, p.13)

além de outras mais, deverão ser cuidadosamente estudadas.

[...]

Um heliponto deve apresentar a máxima segurança durante as operações de pouso e de decolagem.

As aproximações e as saídas devem ser executadas, tanto quanto possível, sobre zonas desimpedidas, tais como praias, campos, praças, superfícies de água, etc., a fim de que sejam evitados sobrevoos de áreas populosas ou densamente construídas. Essas zonas podem ser rapidamente reconhecidas através de voos de inspeção. (grifo nosso)

A mesma norma ressalta que os pousos e decolagens realizados fora de heliportos ou helipontos homologados, poderão ser realizadas em áreas de pouso ocasional, que nada mais é do que uma área de dimensões definidas, que poderão ser utilizadas, em caráter temporário para pouso e decolagens de helicópteros, mediante autorização prévia, específica e por prazo limitado, do Comando Aéreo Regional (COMAR)<sup>47</sup>

O heliponto construído em Uberlândia não possuía homologação para pousos e decolagem e nem tampouco possuía autorização da autoridade competente para fazê-lo, desta forma, não poderia ser utilizado como área de pouso ocasional, muito menos ser utilizado em caráter permanente.

Constata-se que a norma referenciada tem por objetivo resguardar a integridade física das pessoas envolvidas na operação de aeronaves e também de todos aqueles que residem ou circulam pelas proximidades destas áreas, a fim de evitar qualquer transtorno ou riscos advindos desta operação.

Contudo, em virtude da natureza do voo policial e de seu caráter público de defesa social, o legislador permitiu algumas “condições especiais de operação”<sup>48</sup>, permitindo-se em lei uma diferenciação de procedimentos quando adotados pelas forças de defesa social:

A ANAC, *a priori*, autoriza os seguintes desvios das disposições deste regulamento em operações policiais, desde que o objetivo seja o de salvar vidas humanas e desde que a chefia da organização envolvida assuma a inteira responsabilidade por eventuais consequências provenientes de tais desvios [...] é autorizada a operação em locais não homologados ou registrados para pousos e decolagem.(BRASIL,

<sup>47</sup> órgão pertencente ao Comando da Aeronáutica, responsável pela homologação e registro de heliportos e helipontos.

<sup>48</sup> nova redação dada ao termo risco, após a recepção pela ANAC da norma anterior do Comando do Aeronáutica.

1974) (grifo nosso).

Da mesma forma, outra norma proveniente da Diretoria de Eletrônica e Proteção ao Voo (DEPV)<sup>49</sup>, também faz menção as condições especiais de operação permitidos aos helicópteros em operações policiais, assim definidos:

É aquela realizada com helicóptero em missões de:

- a. busca;
- b. resgate;
- c. salvamento;
- d. cerco;
- e. patrulha;
- f. [...];
- j. policiamento florestal e de mananciais;
- l. policiamento ferroviário;
- m. policiamento fluvial e lacustre e
- n. defesa civil. (BRASIL, 1991, p.7-2)

E ainda:

Os helicópteros em operação policial poderão pousar e decolar em locais não registrados ou homologados, desde que a operação possa ser realizada com segurança e sem perigo para as pessoas e propriedades na superfície e sob responsabilidade do piloto-em-comando. (BRASIL, 1991, p.7-8)

Observa-se no texto citado, que houve por parte do legislador uma permissão aos órgãos policiais quando engajados em missões de proteção e socorro público adotarem procedimentos divergentes a norma, considerado condições especiais de operação, permitindo o pouso em locais não homologados ou não registrados como helipontos, rodovias, ruas e praças, no intuito de facilitar e permitir a operação. Entretanto, esta permissão que tem caráter ocasional, em razão de uma situação emergencial, em se tratando da base de Uberlândia, tornou-se uma regra.

## 6.2 A base atual de Uberlândia – 2ª CORPAer

O Grupamento Aéreo desconcentrado em Uberlândia, conforme já mencionado anteriormente, iniciou as suas atividades em dezembro de 1999 e em julho de 2002 teve suas atividades encerradas. Por intermédio da Resolução nº 3827 de 31 de agosto de 2005, deu lugar à Segunda Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (2ª CORPAer), instalada com base em uma nova filosofia de governo e com um conceito

---

<sup>49</sup> IMA 100-4, de 31/05/91. (BRASIL, 1991)

operacional devidamente estabelecido para atender à Macrorregião do Triângulo Mineiro.

Com a criação da companhia, foi atendido os anseios da sociedade uberlandense que clamava o retorno da aeronave e, a Instituição dava continuidade à sua política da “Polícia por Resultados”, disponibilizando o recurso onde ele se fazia necessário e, assim, movimentaram-se para a região, pessoal especializado, equipamentos e suprimentos aeronáuticos, além de todo o material necessário para a execução das atividades de radiopatrulhamento aéreo.

Entretanto, contrariando, mais uma vez, os estudos realizados para a implementação e instalação da base desconcentrada, utilizou-se para a fixação da nova unidade a mesma estrutura do antigo GRAer. Apenas uma nova sala foi construída no interior do hangar com a finalidade de acomodar os militares de serviço e para acondicionar os materiais necessários à realização dos trabalhos diários.

Uma das casas existentes na aérea da companhia e que antes era utilizada pela administração do então GRAer, no ano de 1999, atualmente é utilizada pela 2ª Cia MESP (Segunda Companhia de Missões Especiais), composta pelas guarnições do GATE (Grupo de Ações Táticas), ROTAM (Rondas Ostensivas Táticas Metropolitanas), Pelotão de Choque e Canil. Uma outra edificação existente no local, que também poderia ser disponibilizada para a utilização da administração da companhia, também é utilizada como vestiário dos integrantes da Cia MESP.

Portanto, a 2ª CORPAer ficou restrita às dependências do hangar, utilizado para a guarda da aeronave, com uma sala de prontidão utilizada pelos militares de serviço na fração e também para o funcionamento da administração da companhia uma outra uma sala que, por necessidade, foi transformada em vestiário e banheiro.

#### 6.2.1 A Sede da 2ª CORPAer

A 2ª CORPAer com sede em Uberlândia esta situada na Rua Antônio Egydo de Souza, 269, Distrito Industrial, possui a localização geográfica 18° 52' 03.26" S e 48° 17' 40.10" W. A companhia possui um hangar que inicialmente foi construído no ano de 1.999 para a então instalação do Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo. Com as dimensões necessárias para a hangaragem de até 3 (três) helicópteros modelo Esquilo, possuía aquela época, uma pequena sala de 30 m<sup>2</sup>, que era utilizada como

depósito para a guarda de materiais a serem utilizados pela aeronave e veículos.

Com a sinalização positiva da instalação da companhia desconcentrada em Uberlândia, no ano de 2005, com o apoio mais uma vez da UNEDI, construiu-se uma segunda edificação. A construção em alvenaria foi edificada possuindo 40 m<sup>2</sup> e passou a ser utilizada como administração e sala de prontidão dos militares que exercem a atividade aérea durante o turno de serviço.

O antigo depósito foi transformado em vestiário, por não haver, junto a edificação, um local que permitisse ao militar que estivesse de serviço em uma escala de 12 horas, condições de trocar de roupa, guardar seus objetos pessoais ou mesmo realizar a sua higiene pessoal.

As instalações são extremamente simplórias, podendo-se afirmar que não atendem aos mínimos necessários para a acomodação do pessoal de serviço.

Vale lembrar que melhorias na edificação são extremamente dificultosas de serem realizadas, pois a área onde está instalada a Companhia é de propriedade da UNEDI e por este motivo, a Polícia Militar, não pode repassar recursos financeiros a fim de se permitir que seja feita alguma benfeitoria no local.

Uma vez que, encontra-se na Diretriz Setorial Logística 01/94 – Comando Geral (DISELOG 01/94) e também na Instrução nº48/96 da Diretoria de Apoio Logístico em seu Art 1º as seguintes restrições:

**Art. 1.º** Nenhuma obra, ainda que a título de ampliação ou reforma, poderá ser iniciada sem que o imóvel seja de propriedade do Estado de Minas Gerais e tenha expedida a Declaração de Propriedade pela Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração (SERHA).

**Parágrafo Único.** Os casos de reforma em imóvel alugado pelo Estado para ocupação pela Polícia Militar serão analisados e realizados no estrito limite da legislação específica sobre locações.

Portanto, em seus 4 anos e 6 meses de instalação, a companhia nunca passou por uma reforma significativa que pudesse melhorar as condições de trabalho ou acomodação dos militares que compõem a guarnição de Uberlândia.

A figura 6 mostra as dimensões da sede da 2ª CORPAer e suas dependências para a acomodação de pessoal e acondicionamento de materiais.

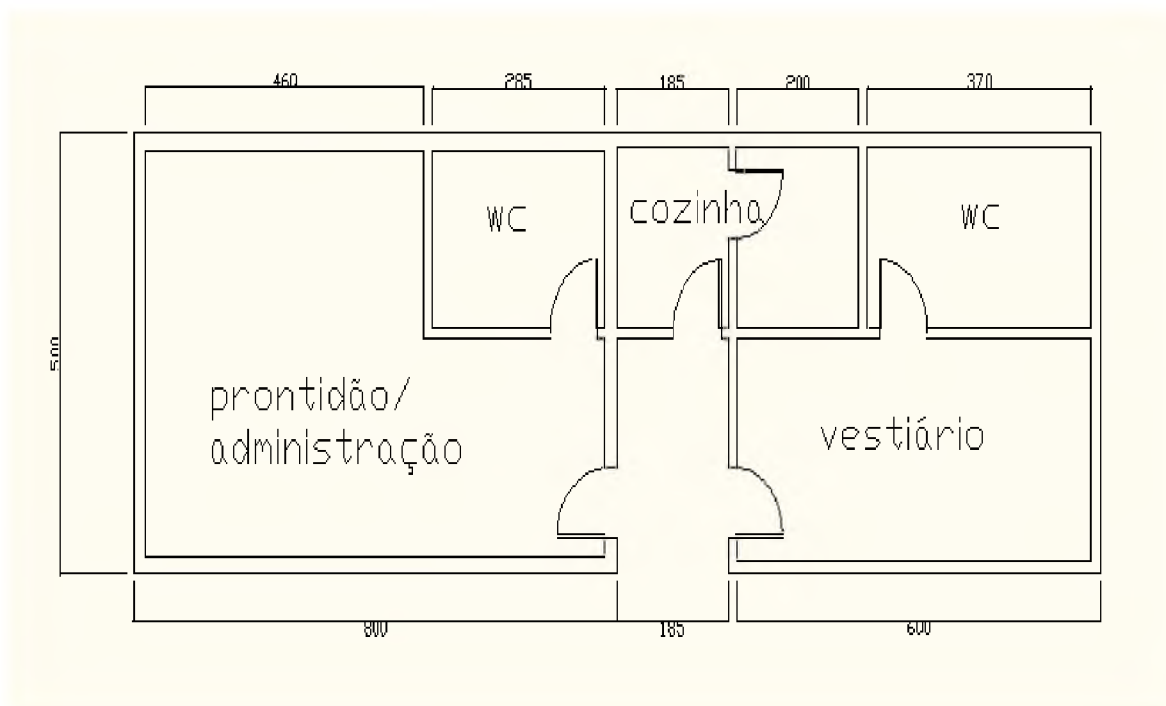


Figura 6: Planta baixa da sede da 2ª CORPAer em Uberlândia  
Fonte: Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo

### 6.2.2 Sala de prontidão/administração

A companhia é composta apenas por duas salas, sendo uma utilizada como sala de prontidão/administração (figura 6), onde todos os militares de serviço no dia têm de se acomodar para fazerem o acompanhamento das ocorrências e da rede-rádio PM, ficando em condições para o pronto atendimento às demandas que possam vir a surgir, no apoio a guarnição de Uberlândia, compreendida pelo 17º BPM, 32º BPM, 2ª Cia MESP, 9ª Cia PM Ind MAT (Companhia Independente de Meio Ambiente e Trânsito) e 9ª Cia PM Ind (Nona Companhia PM Independente), situada na cidade Araguari. Esta sala possui as dimensões de 40 m<sup>2</sup> (quarenta metros quadrados) e infelizmente não oferece as condições adequadas para que os policiais militares possam ficar devidamente acomodados para o trabalho, conforme uma escala de serviço em turnos de 12 horas, onde normalmente 8 militares ficam na companhia.

Esta sala de dimensão relativamente pequena (40 m<sup>2</sup>) é utilizada para todas as atividades a serem executadas na fração, pois além de sala de prontidão é

também, sala do comando, refeitório, administração, sala de instrução ou qualquer outra finalidade que possa vir a ser necessário a sua utilização, uma vez que, não há outra repartição que possa ser utilizada dentro da companhia.

A foto 1 serve para ilustrar a organização da sala, para acomodação dos militares de serviço diária na fração, sendo utilizada como sala de prontidão, refeitório, administração, sala do comando ou qualquer outra finalidade, de dela possa fazer uso. Esta situação dificulta as questões de conforto, dado ao pouco espaço existente disponível, dificultando o desenvolvimento das atividades diárias.



Foto 1: Vista geral da sala de prontidão da 2ª CORPAer, onde se executam todas as atividades da companhia, sejam operacionais ou administrativas. Fotografo: Flávio Augusto C. Nascimento. Mar. 2010

Na foto acima, pode-se ver o interior da sala de prontidão, única mudança realizada no projeto inicial de 1999, para receber a Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo em 2005. Os recursos utilizados para a sua construção foram oriundos, da União das Empresas do Distrito Industrial de Uberlândia.

Pelo espaço interno da sala e considerando que 8 (oito) militares trabalham diariamente no local, esta sala não oferece as condições adequadas de acomodação da equipe de serviço.

### 6.2.3 Vestiário

O vestiário, sala com 30 m<sup>2</sup> (trinta metros quadrado) existente na companhia não foi concebido com esta finalidade. Originalmente esta sala fora utilizada como um depósito de materiais diversos. Porém, em 2005, com a chegada dos profissionais da guarnição da 2ª CORPAer, este cômodo foi transformado em um vestiário, para o uso dos militares de prontidão, haja vista, não haver na companhia nenhum outro cômodo que pudesse ser utilizado para tal finalidade.

Como esta sala era utilizada à época do GRAer como depósito, não houve nenhuma preocupação com o seu acabamento e, portanto, além da rusticidade e mau acabamento, o seu piso era de revestimento asfáltico, o que causava uma grande dificuldade em manter a limpeza e a higienização do local, gerando um grande desconforto aos integrantes da companhia quando de sua utilização.

### 6.2.3 Depósito

Com suas duas salas, a companhia não dispõe de nenhum ambiente que permita o acondicionamento de qualquer tipo de material, seja ele bombonas<sup>50</sup>, equipamentos e suprimentos aeronáuticos, artigos desportivos, material de escritório, dentre vários outros existentes na fração para o uso na operação aeropolicial.

Não dispondo, pois, de local apropriado para ser utilizado como depósito o jeito foi improvisar. Alguns objetos foram colocados sobre a cobertura (laje) das salas de prontidão e vestiário de forma a não ocupar espaço dentro do vestiário ou mesmo dentro do hangar. A situação verificada causa uma grande poluição visual do ambiente e uma péssima impressão quanto à organização da fração.

---

<sup>50</sup> recipiente de polietileno, com capacidade de 50 litros, utilizado pelo Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo com a finalidade de estocar combustível para a aviação em localidades que não disponham de aeroportos, ficando normalmente, guardadas nas unidades da Polícia Militar.

A foto 2 mostra a cobertura da edificação da 2ª CORPAer (laje) improvisada como depósito:



Foto 2 - Vista da cobertura do telhado da companhia utilizada de forma improvisada como depósito de materiais. Fotografia: Flávio Augusto C. Nascimento. Mar. 2010

#### 6.2.4 O heliponto

O heliponto, conforme já mencionado anteriormente, continua sem apresentar as condições adequadas para as operações rotineiras de pouso e decolagem na área da companhia em razão das edificações que circundam a base, não cumprindo os requisitos para o seu registro junto ao órgão competente e nem tampouco para a sua homologação, pelos motivos já referenciados.

O heliponto, apesar de apresentar, em tese, boas condições para pouso (toque), ou seja, área pavimentada que suporta o peso da aeronave e espaço suficiente para a sua aterragem<sup>51</sup>, não dispõe de auxílios que facilitem as operações noturnas ou a separação física entre o heliponto e as demais dependências da companhia, o que permitiria a aproximação de pessoas não autorizadas junto à aeronave ou até mesmo animais no momento do pouso ou decolagem, colocando em risco a operação e comprometendo, sobremaneira a segurança de voo.

Para a operação noturna, é fundamental, a existência de auxílios que

---

<sup>51</sup> ação de aterrar ('descer ou pousar'); pouso, aterrissagem

propiciem ao comandante da aeronave a identificar, precisamente, a área de pouso e seus limites, evitando assim, a ocorrência de qualquer fato indesejável no momento do pouso que possa comprometer a segurança da operação. O Comando da Aeronáutica, através da portaria já referenciada, os auxílios a serem utilizados na operação noturna:

#### **Balizamento Luminoso**

13.1 - Para operações noturnas é necessária a existência de luzes indicadoras dos limites da área de pouso e das obstruções existentes em torno da área de pouso e decolagem. [...], são consideradas importantes e devem ser previstas nos helipontos destinados a utilização noturna ou em condições de má visibilidade. Todas as ajudas luminosas devem ser de tal natureza, que não ofusquem os pilotos durante as operações de pouso e decolagem.

#### **13.2 - Luzes de Limites de Área de Pouso**

As áreas de pouso serão claramente sinalizadas, com o objetivo de distingui-las de outras não são permitidas operações de helicópteros. Isto tem especial importância nos helipontos situados em aeroportos.

13.3 - **Luzes de Obstáculos** Os obstáculos existentes nas proximidades dos helipontos autorizados a operar à noite deverão ser balizados conforme especificado no Anexo 14 da OACI<sup>52</sup>. (BRASIL, 1974)

Já no quesito rampa de aproximação<sup>53</sup>, as dimensões existentes no heliponto, não estão em consonância com as normas em vigor, onde prevê que rampa deve possuir uma área livre de obstáculos de aproximadamente 1200 metros.

Nas proximidades do heliponto de Uberlândia encontram-se várias edificações que se situam a menos de 150 metros de seu centro, distância esta julgada insuficiente para efetuar uma decolagem com segurança, segundo o fabricante do equipamento, ou no caso de uma anormalidade com a aeronave (pane), oferecer condições para que o piloto possa efetuar manobras de emergência com o fim de colocar o equipamento com segurança no solo.

Em que pese a aeronave utilizada (Esquilo AS350 B2) ser capaz de efetuar decolagem verticais, o manual de voo da aeronave recomenda decolagens, preferencialmente, com deslocamentos horizontais. Tal procedimento permitirá ao piloto, em caso de pane do motor, reagir em tempo hábil para colocar a aeronave com segurança no solo. As decolagens verticais são permitidas e até mesmo possíveis de serem realizadas, contudo, expõe a tripulação a um maior grau de risco, o que deve ser evitado e, somente realizado em casos excepcionais.

---

<sup>52</sup> Organização de Aviação Civil Internacional – órgão internacional da aviação civil que busca a padronização de procedimentos da aviação mundial.

<sup>53</sup> linha imaginária, formada pela trajetória da aeronave e solo, durante os procedimentos de aproximação para pouso

Portanto, diante de todos os senões, constata-se que o heliponto também não atende aos critérios de segurança de voo, tornando a operação mais arriscada. Por este motivo, conforme se pode verificar na figura 7, onde se encontram elencados os vários obstáculos que circundam e inviabilizam a operação na sede da 2ª CORPAer, com obstáculos próximos ao local de pouso e constando-se inclusive com empresas que trabalham com derivados de petróleo que podem oferecer um risco ainda maior no caso de uma pane da aeronave e uma manobra de emergência mal sucedida em que o pouso possa vir a ocorrer dentro de uma destas instalações.



Figura 7: Imagem via satélite da base desconcentrada de Uberlândia

Fonte: Extraído e adaptado de <http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-br&tab=wl>

### 6.3 A base atual da 3ª CORPAer

Atendendo aos mesmos critérios da desconcentração da base de Uberlândia, em atendimento a determinação do Governador do Estado, o Excelentíssimo Senhor Aécio Neves, no dia 16 de setembro de 2006, em cumprimento ao previsto na

Resolução 3881 de 16 de setembro de 2006, foi instalada a Terceira Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (3ª CORPAer), com sede na cidade de Montes Claros, situada na Região Norte do Estado de Minas Gerais.

Entretanto, vale salientar que antes da instalação da fração fora realizado no ano de 2000 um estudo realizado pelo Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo para verificar a viabilidade da instalação da base na região.

Neste estudo, denominado, Análise da desconcentração de Aeronave para Montes Claros/Aspecto Estrutural, foram elencando os possíveis locais para a sua implementação, sendo apresentados como prováveis áreas para a concretização da instalação - uma dentro da sede do 10º BPM e outra dentro do Aeroporto de Montes Claros.

Foram feitos os devidos levantamentos e verificadas as vantagens e desvantagens da implementação do radiopatrulhamento nestas áreas previstas.

Diante do estudo, foi aprovada a construção da edificação na área pertencente ao 10º BPM, por entender que os custos de construção seriam menores, pois a área pertencia à PMMG e a segurança do aquartelamento seria feita pelo próprio Batalhão dentre outras possíveis vantagens.

Houve, pois, a construção de uma edificação que resultou em um pequeno hangar, para a aeronave (um Esquilo AS350 B2), três salas para acomodação de pessoal e materiais de usos diversos e mais a demarcação de um heliponto para o pouso e decolagem da aeronave.

Mesmo com a construção da edificação para o recebimento da futura fração, não foi descartada a possibilidade de se construir um hangar dentro das dependências do aeroporto de Montes Claros, haja vista as vantagens que aquele local também oferecia e, por julgar, o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo, o melhor local para se operar as aeronaves da PMMG.

Assim, em 16 de setembro de 2006, a fração aeropolicial foi efetivamente instalada.

### 6.3.1 A sede da 3ª CORPAer

A 3ª CORPAer com sede em Montes Claros está situada na Avenida Deputado Plínio Ribeiro, nr 2700, Bairro Cintra, com a localização geográfica 16° 44' 03.64" S e 43° 50' 51.52" W. A fração possui em sua estrutura para a hangaragem de uma aeronave, 4 salas para utilização dos integrantes da unidade como: sala de prontidão, administração, cozinha e depósito de equipamentos e suprimentos aeronáuticos/vestiário e ainda um heliponto.

A figura 8 a seguir traz a planta baixa da 3ª CORPAer onde se verifica a estrutura atual da companhia.

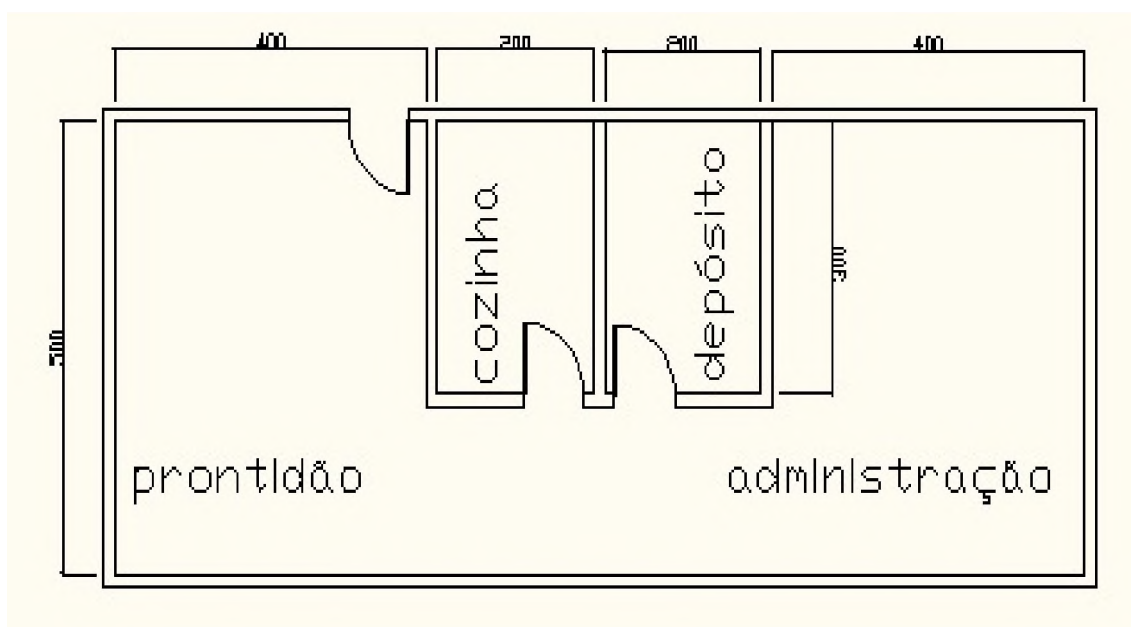


Figura 8: Planta baixa da estrutura física da 3ª CORPAer  
Fonte: Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo

Ao observar a figura 8, nota-se que a sede da companhia não dispõe de banheiro para uso da equipe de serviço, o que implica dizer que outro local deve ser procurado para que o militar possa realizar suas necessidades fisiológicas ou higiene pessoal. Por esta razão, estando a companhia localizada no interior da área pertencente ao 10º BBPM, a fração recebeu do Batalhão, de forma provisória, um de seus apartamentos, para que a equipe de serviço pudesse utilizá-lo para o atendimento de suas necessidades. No entanto, o apartamento está localizado a cerca de 300 (trezentos) metros da sede da companhia e, uma vez estando o militar de serviço no uso desta dependência, havendo o acionamento da guarnição aérea para atendimento rápido à determinada demanda, o militar se verá em dificuldades, podendo não perceber a

movimentação da equipe, só fazendo-o quando do acionamento da aeronave, o que pode vir a gerar atraso na decolagem.

### 6.3.2 A sala de prontidão

A companhia possui uma sala de prontidão onde os militares de serviço são acomodados para que possam executar as suas atividades operacionais, cumprindo uma escala de 12 horas. Nesta sala, a equipe de serviço faz o devido acompanhamento das comunicações policiais da guarnição de Montes Claros, composta pelo 10º BPM, 50º BPM e 11ª Cia PM Ind MAT. Esta sala possui as dimensões de 20 m<sup>2</sup> (vinte metros quadrados), onde se encontram todos os equipamentos para o acompanhamento das ocorrências policiais em andamento na cidade de Montes Claros, sendo utilizada também como sala de instrução e refeitório.

### 6.3.3 A sala da administração

Esta sala de dimensão de 20 m<sup>2</sup>, juntamente com a sala de prontidão é utilizada pelos militares de serviço na fração, de forma a proporcionar uma melhor distribuição do pessoal no turno, propiciando uma melhor acomodação da equipe diária de serviço de aproximadamente 8 (oito) militares. É nesta sala onde também são realizadas as atividades de cunho administrativo da unidade.

### 6.3.4 Cozinha, depósito/vestiário

A companhia possui ainda duas salas de dimensões de 6 m<sup>2</sup> e 9 m<sup>2</sup>, utilizadas, respectivamente, como cozinha e depósito/vestiário.

A cozinha foi feita de forma improvisada, a fim de atender às necessidades dos militares de serviço, uma vez que, por ser uma tropa aquartelada e o regime de trabalho ser o de prontidão, a maioria trazia suas refeições de casa e tinham dificuldades na hora de prepará-lo, por este motivo fizeram o uso da pequena sala transformando-a em uma cozinha, com o fim de proporcionar uma melhor condição de trabalho.

A outra sala utilizada como depósito/vestiário também foi um local improvisado. O recinto era utilizado anteriormente apenas como depósito para a guarda

de materiais inerentes à operação da aeronave, como equipamentos de rapel<sup>54</sup>, ferramental de uso da manutenção de aeronave, dentre outros. Entretanto, como a companhia não dispõe de um recinto que sirva de vestiário e o apartamento disponibilizado pelo 10º BPM esporadicamente ser ocupado por esta unidade, os militares, muitas das vezes, viam-se em dificuldades para trocarem de roupa após uma atividade física ou, ainda, quando deslocavam de casa para o trabalho em trajes civis, não tendo um local adequado para trocar de roupa. Assim sendo, tornou-se necessária a utilização da sala também para esta finalidade.

A foto 3 mostra o depósito/vestiário utilizado pelos militares da fração demonstrando, mais uma vez, que a improvisação gera um serio dano a estética visual do ambiente, causando uma sensação de desorganização e desleixo.



Foto 3: Vista interna do depósito/vestiário da 3ª CORPAer. Fotografia: Dévio Durães Filho. Mar. 2010

### 6.3.5 Heliponto

O heliponto da fração foi demarcado em uma área situada dentro do 10º BPM, ao lado do campo de futebol da Unidade e, por este motivo uma série de adaptação teve de ser adotada para a operação com a aeronave.

---

<sup>54</sup> processo de descida de uma vertente, paredão ou aeronave na vertical com a ajuda de uma corda dupla passada sob uma coxa e sobre o ombro oposto a ela, ou por meio de um dispositivo especial que desliza controladamente pelo cabo

O estudo, realizado em 2000 pelo Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo com o título de Análise da Desconcentração de Aeronave para Montes Claros/Aspecto Estrutural assegurava que:

Considerando que fosse mantido o heliponto ao lado do campo de futebol, como foi construído, e construir o hangar ao seu lado, a operação rotineira de helicóptero ficaria inviabilizada, pois são inúmeros os obstáculos existentes ao seu lado, como por exemplo: poste de iluminação elétrica, árvores, prédios, cerca de tela que divide o campo de futebol e a oficina, o que contraria as normas para construção e homologação de helipontos, conforme prevê as normas<sup>55</sup>.

Além do mais, o campo de futebol não poderá ser utilizada quando da permanência do helicóptero no local, sob risco de danos na célula, de um modo geral, e nas muitas antenas existentes na aeronave e outros equipamentos de alto custo. (MINAS GERAIS, 2000)

Outro fator que dificulta a operação da companhia não afeta diretamente a unidade aérea e sim ao próprio 10º BPM, pois em razão de suas atividades rotineiras tais como: atividades administrativas, serviços de oficina, aulas e instruções, chamadas de tropa e de turno sofreriam sérios transtornos com o alto ruído provocado pelos rotores e motor da aeronave, atrapalhando as atividades em desenvolvimento ou até mesmo pelos danos fisiológicos causados pelos ruídos da aeronave.

---

<sup>55</sup> Portaria n- 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974 – Comando da Aeronáutica (norma recepcionada pela ANAC).

Na figura 9, conforme legenda, podem-se identificar os obstáculos que circundam o heliponto de Montes Claros, comprometendo a segurança das operações de pouso e decolagem da aeronave.



#### LEGENDA

1. Hangar
2. Heliponto
3. Obstáculos
4. Cerca campo futebol
5. Oficina 10º BPM

Figura 9: Imagem via satélite da base desconcentrada da 3ª CORPAer  
 Fonte: Extraído e adaptado de <http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-br&tab=wl>

Portanto, pode-se notar que, tanto a base de Montes Claros, quanto a base de Uberlândia, apresentam situações idênticas nas suas operações e na sua estrutura, incorrendo em erros graves que só seriam sanáveis caso fossem suspenso as operações.

#### 6.3.6 O novo hangar em Montes Claros

Quando da mobilização política para a desconcentração da Base de Radiopatrulhamento Aéreo de Montes Claros, em 16 de setembro de 2006, diferentemente de Uberlândia, a Administração Pública Estadual, através do DEOP-MG (Departamento de Obras Públicas de Minas Gerais), disponibilizou recursos e verba orçamentária para a construção do que seria a Base Desconcentrada de Radiopatrulhamento Aéreo de Montes Claros, com orçamento definido para início das obras no Aeroporto Mário Ribeiro, em área cedida, conforme convênio firmado entre a INFRAERO (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária) e a Polícia Militar de Minas Gerais.

O novo hangar a ser construído ocuparia uma área de 3.520 m<sup>2</sup> (três mil quinhentos e vinte metros quadrados) de área não edificadas, para que fosse construído um hangar com 1.269,50 m<sup>2</sup> (mil duzentos e sessenta e nove vírgula cinquenta metros quadrados) com acesso exclusivo às suas dependências.

O hangar que teve custo estimado da obra de R\$ 1.030.000,00 (um milhão e 30 mil reais) começou a ser construído no início do ano de 2007, com previsão de entrega em agosto do ano de 2008.

Entretanto, houve uma série de problemas durante a sua construção e conclusão da obra, que inviabilizaram a sua entrega. Situação como a falta de pavimentação em frente ao hangar para estacionamento da aeronave, ainda não foi resolvido, faltando o repasse de recursos financeiros para a conclusão da obra, elevando ainda mais o seu custo, bem como atrasando o recebimento do imóvel e a sua ocupação.

Desta forma, a obra que tinha a previsão de entrega em agosto do ano de 2008, até o mês de outubro de 2010 ainda não havia sido ocupada pela 3ª CORPAer, permitindo-se dar início as atividades de radiopatrulhamento aéreo naquele local.

A foto 4 dá uma a visão geral do novo hangar, construído no aeroporto de Montes Claros a ser utilizado pela 3ª CORPAer como a sua base definitiva, no entanto sem estar devidamente construído faltando a área de estacionamento de aeronave em frente ao hangar, motivo pelo qual, ainda não foi ocupado definitivamente pela equipe da fração desconcentrada.



Foto 4: Nova sede da 3ª CORPAer instalada no interior do aeroporto da cidade de Montes Claros. Obra ainda não concluída. Fotografo: Délvio Duraes Filho. Mar. 2010

#### **6.4 A base atual da 4ª CORPAer**

A desconcentração da base de Juiz de Fora se deu em cumprimento ao previsto na Resolução nº 4.075, de 23 de abril de 2.010 e foi instalada junto às dependências do 2º Batalhão da Polícia Militar, situado à Rua Tenente Luiz de Freitas, s/n, Bairro Santa Terezinha, possuindo a localização geográfica 21° 44' 11.88" S e 43° 21' 51.02" W.

A 4ª CORPAer recebeu como missão de atender as 4ª, 6ª, 13ª, 17ª e 18ª RPM que compõem a atendendo a Macrorregião da Zona da Mata.

A 4ª CORPAer, em virtude de sua recente instalação e, por estar em fase de consolidação de suas atividades na cidade de Juiz de fora, não fora incluída neste estudo, sob os aspectos verificados junto as outras companhias, por se julgar que, os dados pertinentes à fração pudessem não apresentar as informações necessárias aos

objetivos desta pesquisa.

Uma vez exposta a realidade encontrada em cada companhia desconcentrada no interior do Estado de Minas Gerais, na próxima seção, será apresentada as condições que se julga ideais ou adequadas para a realização das atividades aeropolicial, dando o suporte necessário para se chegar a devida conclusão dos trabalhos realizados.

Uma vez exposta a atual situação em que se encontram as bases desconcentradas nas cidades de Uberlândia e Montes Claros torna-se necessário apresentar o que seria uma base desconcentrada ideal ou adequada, como forma de mostrar as vantagens deste novo modelo em relação ao atual, no sentido de poder se propor se necessário, uma mudança na atual estrutura ou, ainda, sugerir uma padronização quando da criação de uma nova companhia, no sentido de oferecer condições adequadas para a realização das atividades de radiopatrulhamento aéreo.

---

---

**SEÇÃO 7**  
**ESTRUTURA IDEAL OU ADEQUADA PARA UMA BASE DE**  
**RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DESCONCENTRADA**

---

---

## 7. ESTRUTURA IDEAL OU ADEQUADA PARA UMA BASE DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DESCONCENTRADA

A instalação de uma base no interior não é um ato simplista de apenas disponibilizar uma aeronave, com todos os seus equipamentos e pessoal para fazer acontecer o radiopatrulhamento aéreo. Há a necessidade de uma visão holística, do que é primordial para sua realização e, sobretudo, de que forma colocar esta ferramenta denominada helicóptero no contexto de uma Macrorregião do Estado, a fim de melhorar as ações de polícia na preservação da ordem pública e paz social.

Assevera a doutrina que *“tudo que pretende subir e pairar no ar deve partir de uma boa base terrestre”*, procurou-se com este trabalho demonstrar que uma estrutura bem planejada pode ser primordial para se estabelecer uma boa base de radiopatrulhamento aéreo e, desta forma, atender aos critérios de economicidade, observando a racionalização com os gastos públicos, na demanda de acondicionamento de material e pessoal especializado, oferecendo melhores condições de trabalho e de segurança de voo.

Quando se usa o termo ideal, logo vem em mente o mundo perfeito idealizado por Platão, onde em sua obra A República ele vislumbra o que seria uma cidade, onde os governantes e guardiães são a imagem da mais pura racionalidade. Nos governados, o governante depara com discípulos dóceis, com capacidade de compreender todas as renúncias que a razão lhes impõe, ainda que duras. O egoísmo é superado e as paixões avassaladoras, controlada. Os anseios e interesses pessoais caminham juntos com os da totalidade social, e o príncipe filósofo é a personificação perfeita do demiurgo terreno.

Já na sua definição literal, segundo Houaiss (2000), ideal é:

1. relativo à ideia; que só existe no pensamento; 2. que possui, em grau superlativo, as qualidades positivas de sua espécie ou que se ajusta exatamente a um modelo, a uma lei; perfeito; 3. o que é objeto da nossa mais alta aspiração, alvo supremo de ambições ou afetos; 4. modelo de perfeição ou excelência (que só existe na imaginação); 5. a solução perfeita, mas com pouca probabilidade de acontecer;

Diante da citação de Platão e das definições literais, pode-se ter a nítida

certeza e entendendo, resignar-se, concluindo que um modelo ideal não existe. Entretanto, faz-se levar a crer que, mesmo sendo inatingíveis, todos os esforços podem ser desprendido no intuito de se conseguir uma condição aceitável através decisões planejadas, assertivas e coerentes.

Deste modo, se o projeto ideal não existe ou se a estrutura perfeita não pode ser atingida, não se pode afirmar que a sua busca representa um óbice à administração, mas sim um incentivo, um estímulo ao seu atingimento, de forma a sempre se procurar, sem esmorecer, por aquilo que seja no mínimo plausível e adequado a execução de todas as atividades, atendendo s necessidades de todos os envolvidos e suas expectativas.

Assim, volta-se para o vocábulo adequado a nossa atenção que, em sua definição literal, para Houaiss (2000), é:

1. que está em perfeita conformidade com algo; adaptado, ajustado;
2. apropriado ou conveniente a (grifo nosso)

Portanto, a esta definição pode se admitir que **adequado** é o que mais se encaixa dentro da realidade das expectativas de qualquer grande empresa privada ou organização pública, no atingimento dos seus objetivos administrativos, institucionais ou econômicos, podendo ser perfeitamente tangível, quando se há uma orientação coerente e focada, convergindo num mesmo sentido com a finalidade atingir os seus objetivos precípuos, que são a razão de ser da organização em questão, seja ela qual for.

Na aviação policial, nada é estanque, tudo é muito dinâmico e se vê em constante mudança, por este motivo, a organização que se arvora a prestar este tipo de serviço tem de estar preparada o tempo todo, estando em condições de atender, desde um simples voo de monitoramento de trânsito, por exemplo, como a uma ocorrência de alta complexidade<sup>56</sup> a quilômetros da base.

---

<sup>56</sup> é todo fato de origem humana ou natural que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo de proteger e socorrer o cidadão [...] como ocorrências de alta capacidade, o assalto com tomada de reféns; sequestro de pessoas; rebelião em presídios; assalto a banco com reféns; ameaça de bombas; atos terroristas; sequestro de aeronaves; e captura de fugitivos na zona rural. Souza (apud Marques, 2006, p.135)

É por este e outros motivos que uma estrutura física adequada deve ser uma preocupação de todos os envolvidos na implementação desta atividade, dada ao risco que por si só ela já oferece, a fim de favorecer as condições adequadas de segurança de voo, de economicidade e de condições de trabalho.

### **7.1 A base ideal ou adequada**

Para se iniciar a discussão do assunto, o ponto de partida para sobre a pergunta: Qual deveria ser um padrão de base desconcentrada?

A idéia é oferecer uma proposta que possa atender a todas as bases desconcentradas do interior do estado. Esta proposta é um tanto quanto audaz, porquanto se sabe que cada localidade apresenta características distintas umas das outras, sejam pelo relevo, pela disponibilidade de recursos, pela infraestrutura da cidade, pois tudo isso irá interferir diretamente na proposição de uma base padrão.

Buscando dentro do país outras Instituições que executam uma atividade idêntica à da PMMG, encontra-se na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), um exemplo de unidade que executa a mesma atividade desenvolvida pela polícia mineira e, que, operando tanto aviões quanto helicópteros, possuem consolidada a instalação de 5 (cinco) bases descentralizadas no interior do Estado e, ainda, com a pretensão de se instalarem ainda mais 4 (quatro) outras.

Observa-se a utilização do termo descentralização pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, diferentemente da Polícia de Militar de Minas Gerais, que se utiliza do termo desconcentração. Esta utilização não representa um erro por parte deste autor, uma vez que, os documentos pesquisados daquela coirmã, especificamente, na Nota de Instrução n° PM3-001/02/08, que trata do assunto, tem como título “Descentralização do Grupamento de Radiopatrulha Aérea da Polícia Militar “João Negrão – GRPAe”.

Os critérios para a descentralização de Bases de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar do Estado de São Paulo (BRPAe) seguem o contido no documento referenciado e prevê a criação das bases atendendo a determinados critérios estabelecidos pelo Comando-Geral da Instituição, tais como: fatores de ordem geográfica, econômica e de organização regional de cada Comando de Policiamento Interiorizado (CPI). O documento ainda traz quais seriam as prioridades para a escolha dos locais para

instalação das bases descentralizados como sendo:

- a) tempo de resposta para o apoio aéreo - traduzindo-se no tempo gasto por uma aeronave de uma BPRAe, para chegar em um CPI (desprovido de base), priorizando o CPI onde o deslocamento demande mais tempo de voo;
- b) índice de criminalidade – a BPRAe será instalada nos CPI onde apresentarem maior índice de criminalidade, observando os delitos como homicídio doloso, roubo e roubo de veículos;
- c) efetivo a ser apoiado - terá prioridade o CPI em cuja região houver o maior contingente de fixado de policiais militares e por, conseguinte, maior potencial de acionamento da BPRAe e,
- d) capacidade carcerária fixada para a região do CPI – a existência de estabelecimento prisional, em tese, aumenta a possibilidade e a necessidade de apoio aéreo, mormente, em decorrência da probabilidade de ocorrência de rebeliões e fugas. (SÃO PAULO, 2008, p.2)

Atendendo a estes pré-requisitos, cuja Instituição (PMESP) já os tem bem delineado para a definição da sequência que serão instalados as novas bases, passa-se a definir as necessidades de cada base como, pessoal, material, equipamentos dentre outros.

Para a instalação da Base de Radiopatrulhamento Aéreo, a norma estabelecida pela coirmã, traz que para a implantação das BPRAe requer a construção ou adaptação de um hangar para guarda da aeronave e funcionamento da estrutura administrativa, recomendando a sua instalação, preferencialmente, em um aeroporto, utilizando-se da estrutura aeroportuária existente, em razão das facilidades oferecidas.

Recomenda-se, preferencialmente, a implantação das BRPAes em aeroportos das cidades sedes dos CPIs, visto a estrutura aeroportuária já existente, bem como pela facilidade de operação de aeronaves de asa-fixa, quer em apoio à própria Base, quer em operação com este tipo de aeronave. (SÃO PAULO, 2008)

Estabelece que, em razão da Administração Aeroportuária em algumas cidades serem realizadas pelo Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo (DAESP), deve ser envidados os esforços para o estabelecimentos de convênios para a cessão de área para a construção do hangar.

Utilizando-se dos termos “padrão ideal de construção”, a coirmã, exemplifica o que seria uma base de radiopatrulhamento aérea necessária para a realização das atividades, trazendo as suas medidas e algumas das repartições a serem

construídas, a fim de, atender as demandas operacionais.

Com a finalidade de estimarem-se os recursos necessários para a construção dos quatro hangares, foi tomada como referência e como padrão ideal de construção, a BRPAe de Ribeirão Preto.

A Base em questão ocupa uma área total de 2.150 m<sup>2</sup>, possuindo uma área de hangaragem para 03 aeronaves, totalizando 600 m<sup>2</sup> de hangar e uma área administrativa (administração, operações, manutenção aeronáutica, alojamentos, etc) de 400 m<sup>2</sup>. (SÃO PAULO, 2008)

Verifica-se que também a Polícia de São Paulo usa os termos, “padrão ideal” por julgar o hangar em questão a estrutura adequada para as operações, facilitando as atividades.

Destaca-se que em São Paulo, conforme as diretrizes que levam em conta as bases descentralizadas, vedação da criação de BRPAe em imóvel locado quando houver necessidade de construção de hangar e ou sede administrativa. A foto 5 da uma visão geral da Base de Ribeirão Preto, escolhida como padrão para construção de novas BRPAe descentralizadas.



Foto 5: Base de Radiopatrulhamento Aéreo de Ribeirão Preto/SP, definida pelo Comando da Instituição como a base padrão. Fotografo: Eduardo Beni. Mai. 2010

Ainda na tentativa de responder à pergunta de qual seria o padrão ideal para uma base de radiopatrulhamento aéreo, pode-se constatar que isso dependerá de

uma série de características distintas existentes em cada localidade, em razão da infraestrutura apresentada. Contudo após determinado um padrão para as bases do interior, este padrão deve ser obedecido e, qualquer nova base deve ser concebida atendo a este padrão, sobretudo, para se diminuïrem os riscos que situações indesejáveis possam vir a surgir no futuro em virtude, exclusivamente, da má escolha de uma estrutura que não atenda às necessidades das atividades aéreas.

## 7.2 O heliponto adequado

Assim como a base adequada, o heliponto adequado também deve ser uma preocupação no sentido de se poder registrá-lo e homologá-lo junto aos órgãos competentes a fim de atender à regulamentação vigente e oferecer condições adequadas para a sua utilização, bem como diminuir os riscos inerentes as operações. Portanto, quando se comenta o que seria o heliponto adequado acha-se na norma<sup>57</sup> prevista pelo Comando da Aeronáutica, atualmente recepcionada pela Agência Nacional de Aviação Civil as orientações corretas para a construção.

O heliponto que atenda aos requisitos previstos na norma deve ser construído observando o tipo de aeronave que se pretende atender, visando atingir a sua devida funcionalidade. O local a ser escolhido deve ser criteriosamente estudado objetivando uma série de atendimentos, principalmente os que dizem respeito a segurança das operações, interesse da comunidade ou dos usuários. Deve ser levada em consideração a interferência com o tráfego aéreo local, nível de ruído sobre a comunidade, condições de vento entre outras.

[...] Para se escolher o local destinado à construção de um heliponto, muitas considerações deverão ser feitas objetivando uma série de atendimentos, principalmente os relativos à segurança [...].

Os helipontos devem ser localizados de maneira que o ruído dos helicópteros, nas operações de pousos e decolagens, não venha trazer incômodo à coletividade vizinha, respeitados os limites sonoros estabelecidos na legislação competente. (BRASIL, 1974, p. 10)

Além das considerações mencionadas, outras devem ser feitas quando da escolha do local de instalação de um heliponto, envolvendo questões como a topografia do terreno, condições meteorológicas, segurança operacional e o espaço aeronavegável vizinho que podem interferir diretamente na utilização do heliponto.

---

<sup>57</sup> Portaria n- 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974 – Comando da Aeronáutica (Norma recepcionada pela ANAC)

Ao se referir à topografia do terreno a intenção é despertar para os problemas causados pelo relevo que, além dos normais de engenharia, podem trazer a anormalidade de ventos, condições meteorológicas desfavoráveis e menor segurança nas operações, destacando-se locais planos com sendo os mais adequados.

No quesito segurança operacional ressalta-se a máxima segurança às operações de pouso e de decolagem.

Um heliponto deve apresentar a máxima segurança durante as operações de pouso e de decolagem.

As aproximações e as saídas devem ser executadas, tanto quanto possível, sobre zonas desimpedidas, tais como praias, campos, praças, superfícies de água, etc, a fim de que sejam evitados sobrevoos de áreas populosas ou densamente construídas [...]. (BRASIL, 1974, p.10)

Por fim, quando a construção de um heliponto for próxima a um aeródromo deverá ser observado a sua provável interferência com o tráfego aéreo local e, caso vislumbrado esta situação, indesejável será a sua construção. Quando dentro de um aeródromo, a área de pouso deverá estar devidamente afastada do tráfego de outras aeronaves, evitando-se a incompatibilidade de operações.

Seguindo a estas regras básicas, todo o heliponto a ser construído, encontrar-se-ia dentro dos padrões de segurança e não teria dificuldades para ser registrado ou homologado por órgão competente.

Apesar de ser permitida a Polícia Militar como órgão da Defesa Social, na utilização de aeronave, a prática de condições especiais de operação<sup>58</sup> concernentes à utilização de áreas de pouso eventual prevista pela própria norma<sup>59</sup>. É desejável que o local a ser utilizado pela base desconcentrada, seja em um local adequado, registrado ou homologado, evitando-se futuros transtornos, pois no caso de um acidente, uma das primeiras perguntas a ser feita pelos órgãos de investigação de acidentes aeronáuticos com certeza será: O heliponto onde o pouso ou decolagem da aeronave era realizado é

---

<sup>58</sup> permissão especial concedidas aeronaves utilizadas nas missões de Segurança Pública e/ou de Defesa Civil, face a peculiaridade de suas atividades que excepcionam as disposições gerais contidas em norma na realização de procedimentos como pousos em locais não homologados ou registrados como ruas, rodovias, praças ou qualquer outro local não preparado para esta finalidade, desde que o objetivo seja a proteção e o socorro público.

<sup>59</sup> Comando da Aeronáutica. **RBHA 91**. Regras Gerais de Operação para Aeronaves Civis. Brasília. 2003b

homologado?

Bem, qual seria a resposta que se gostaria de dar a esta pergunta?

As figuras 10, 11 e 12 exemplificam como deve ser à disposição de um heliponto no terreno para atender aos procedimentos de aproximação para pouso e decolagem de nas operações rotineiras da aeronave, atendendo principalmente aos critérios de segurança da operação:

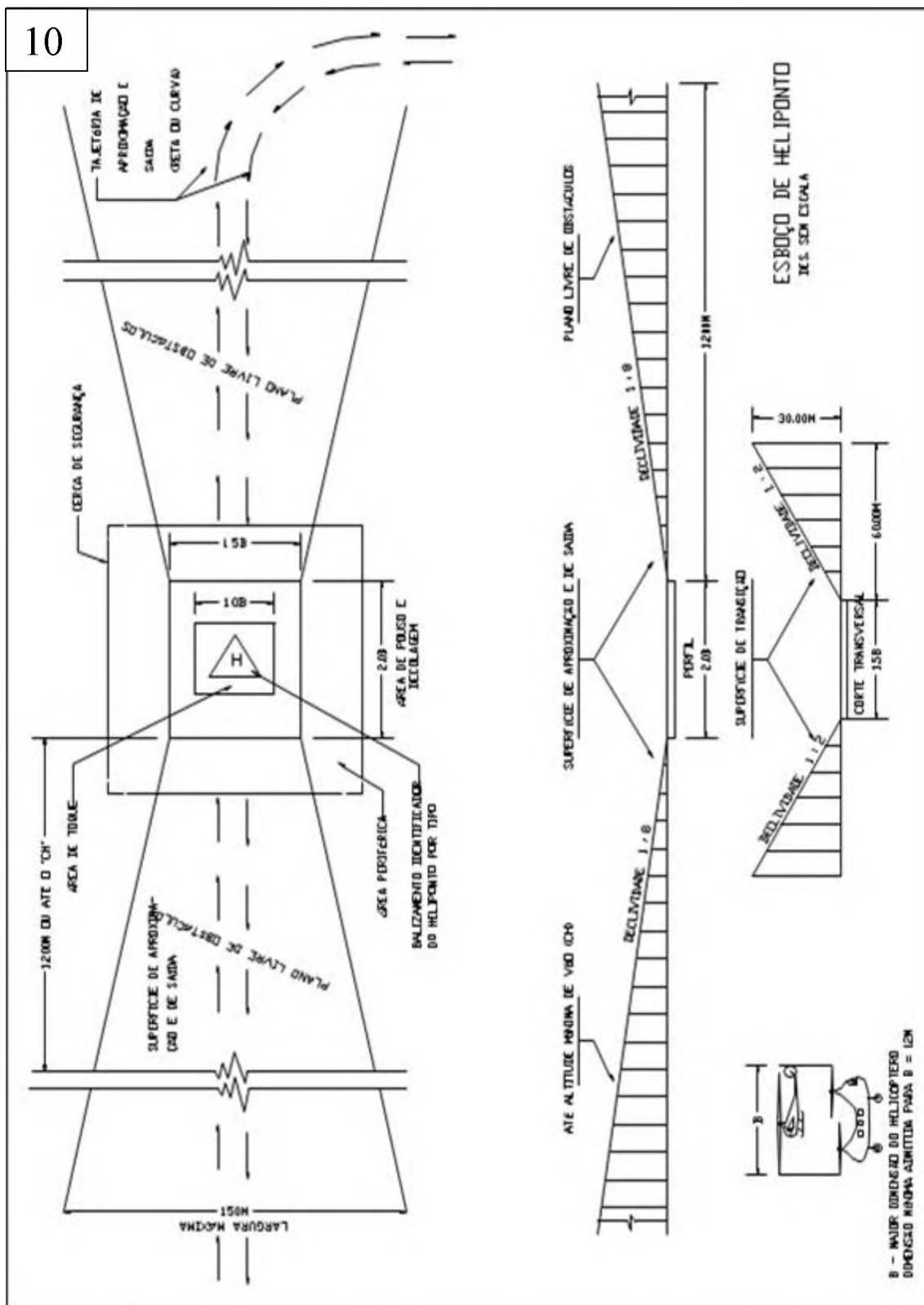


Figura 10: Esquema de aproximação de helicóptero para heliponto seguindo Corredor Aéreo de Circulação de Helicóptero<sup>60</sup> (CH)

Fonte: Portaria n- 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974 – Comando da Aeronáutica (Norma recepcionada pela ANAC) (BRASIL, 1974)

<sup>60</sup> Espaço aéreo para o qual deverá ser canalizado fluxo de tráfego de helicópteros.

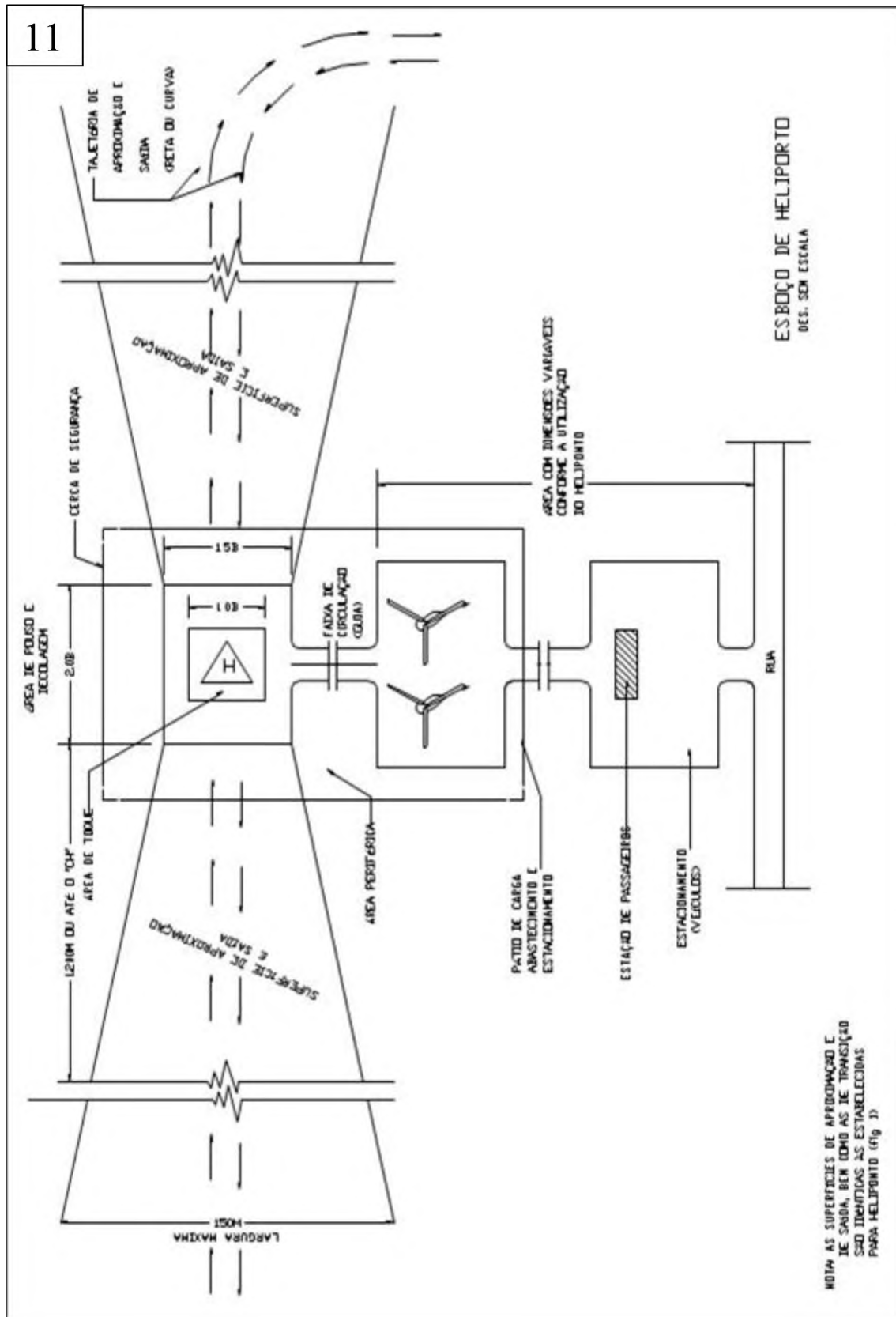


Figura 11: Esquema de aproximação de helicóptero para heliponto em local provido de estação de embarque.

Fonte: Portaria n- 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974 – Comando da Aeronáutica (Norma recepcionada pela ANAC) (BRASIL, 1974)

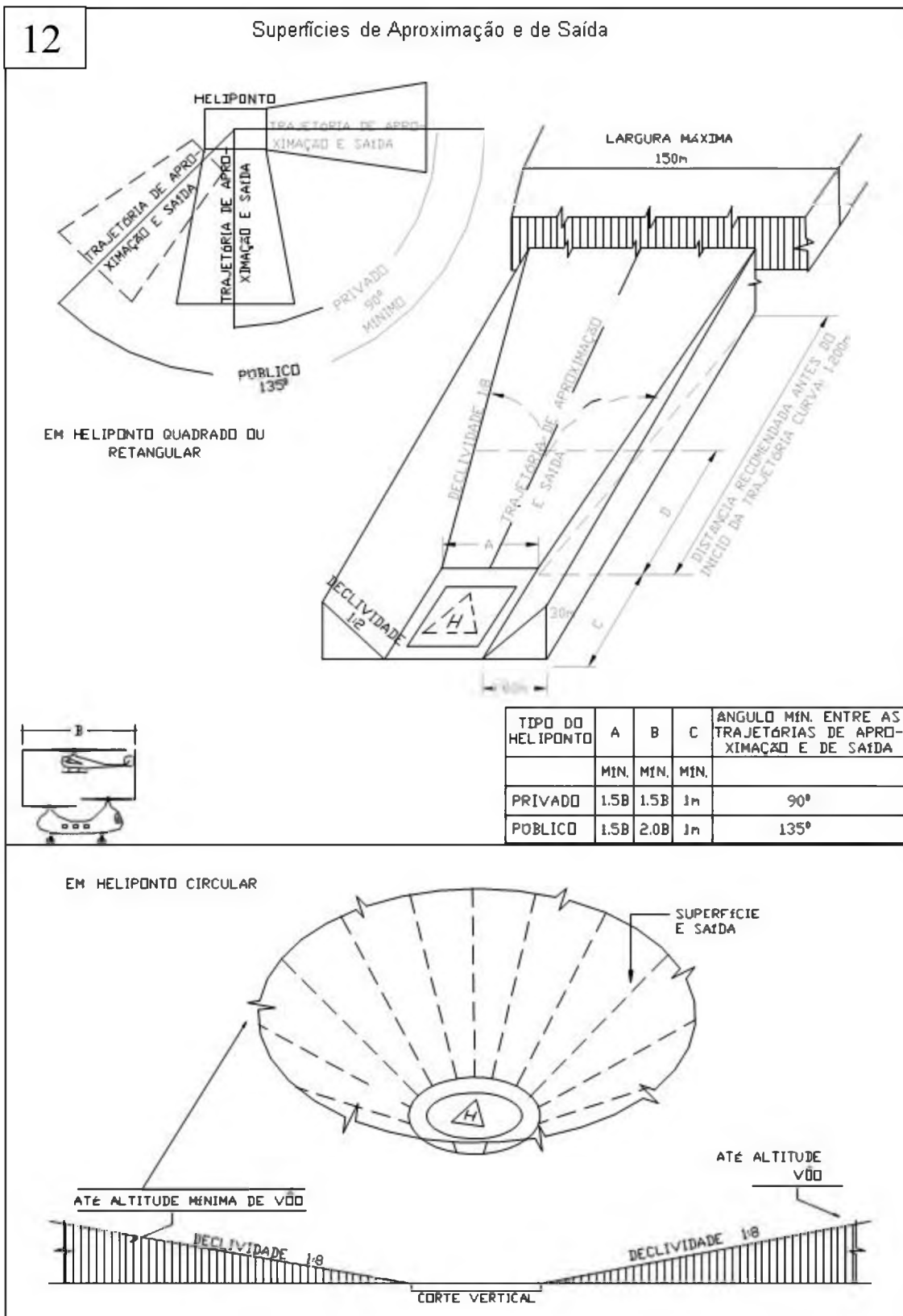


Figura 12: Superfícies de aproximação para heliponto para heliponto.  
 Fonte: Portaria n- 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974 – Comando da Aeronáutica (Norma recepcionada pela ANAC) (BRASIL, 1974)

As figuras 10, 11 e 12 mostram com deve ser a disposição de um heliponto no terreno, mostrando as superfícies de aproximação e saída<sup>61</sup> totalmente desobstruídas de obstáculo por uma área de 1200 metros.

As dimensões devem ser obedecidas com o fito de aumentar a segurança nas operações de decolagem e pouso, pois uma vez fora destas especificações, em caso de pane na aeronave, o piloto em comando, dificilmente, poderá colocar a aeronave no solo com segurança.

É interessante ressaltar que as medidas apresentadas como ideais, dificilmente serão conseguidas em local fora de um aeródromo, que na visão de qualquer empresa operadora de aeronaves, é o melhor local para se operar com segurança.

Contudo, algumas outras características devem ser observadas na construção de uma base padrão. Acredita-se que estas características possam influenciar decisivamente no sucesso ou no insucesso da operação aeropolicial e, desta maneira, prejudicar a prestação de um serviço de qualidade à sociedade ou à própria Polícia Militar, quando se coloca aeronave à disposição das unidades operacionais, com ações potencializadoras do policiamento ordinário, onde quer que este equipamento se encontre, seja nas regiões, batalhões ou qualquer outra fração constituída da Polícia Militar espalhada nos 853 municípios do Estado de Minas Gerais.

Neste contexto, serão elencadas a seguir as características julgadas importantes para a avaliação de uma base padrão de forma a permitir mais a frente apresentar as análises e os resultados deste trabalho.

### **7.3 A importância da definição da estrutura**

Para dar o necessário entendimento as questões que envolvem as medidas e a estrutura de uma edificação, bem como as questões que envolvem a finalidade a que ela se destina, se procurou nos conceitos de arquitetura o embasamento necessário para o entendimento básico do assunto. Entretanto, de forma sucinta, sem entrar nas questões como materiais a serem utilizados, forma e outros conceitos que só

---

<sup>61</sup> superfície inclinada, livre de obstáculos, escolhida para as operações de aproximação e de saída de helicópteros, que se inicie no bordo da área de pouso, entendendo-se para cima e para fora dessa área, com a declividade de 1:8

interessaria, necessariamente, ao arquiteto no momento da própria concepção do projeto, o que não vem a ser o objeto deste trabalho.

Dentro do preceito de uma estrutura adequada para a instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo, obedecendo aos princípios preconizados pela arquitetura, encontra-se em Costa (1952, p.5) a seguinte definição: “Arquitetura é antes de mais nada construção, mas, construção concebida com o propósito primordial de ordenar e organizar o espaço para determinada finalidade e visando a determinada intenção. [...] há sempre, para cada caso específico, certa margem final de opção entre os limites - máximo e mínimo - determinados pelo cálculo, preconizados pela técnica, condicionados pelo meio [...] contidos entre dois valores extremos, a forma plástica apropriada a cada pormenor em função da unidade última da obra idealizada”.

Logo, se a preocupação inicial com a construção é o seu propósito primordial e a sua finalidade, outra preocupação, também relevante, é com a sua dimensão correta, pois segundo Herman (1999, p.190) “a primeira consideração de importância decisiva ao se projetar um espaço é determinar para que ele servirá ou não servirá, e, conseqüentemente, qual será o tamanho adequado.”

Inicialmente, pode-se achar que quanto maior for um espaço, mais possibilidades ele poderá apresentar o que implicaria em simplesmente fazer tudo tão grande quanto fosse possível. Entretanto, isto não funciona, pois atividades diferentes e usos diferentes, com certeza irão exigir dimensões espaciais também diferentes.

Ainda, segundo Herman (1999, p.191) “uma sala pequena demais para um determinado objetivo é inadequada, assim como um espaço grande demais, pois, ainda que se mostre suficientemente grande para conter muita coisa, isso não significa necessariamente que seja adequada para deixar as pessoas à vontade.”.

Pode-se exemplificar a afirmação de Herman como o uso de uma determinada roupa, ou seja, se está apertada demais, causa desconforto, ou se largas demais, atrapalham o movimento.

Por isso a necessidade de se determinar qual o uso que se fará do espaço determinando suas proporções corretas e, como as condições arquitetônicas e espaciais de um lugar encorajam determinadas formas ou desestimulam outras.

Deve ser objeto de preocupação quando da construção de um determinado ambiente com a sua articulação, que se constitui no fator decisivo, pois determinará se o espaço irá atender a um grupo grande ou pequeno de pessoas, a colocação de materiais ou equipamentos.

Dentro deste raciocínio, ao se planejar a criação de uma base desconcentrada de radiopatrulhamento aéreo no interior do Estado, total atenção deve ser dada as suas dimensões, preocupando-se com suas características, uma vez que receberá, além da aeronave, de todos os materiais, equipamentos e suprimentos para a execução das atividades inerentes a unidade, receberá também, a equipe de profissionais que darão a dinâmica exigida na atividade aérea, fazendo acontecer o radiopatrulhamento aéreo e que poderão ser diretamente afetados por esta estrutura, seja física ou psicologicamente.

Na construção de um hangar para uma base desconcentrada, na concepção das salas, deve-se ter em mente que atividades a serem executadas são diferentes e, por isso, o seu uso também será diferente, desta forma irão exigir dimensões espaciais distintas, como por exemplo: sala do comando, vestiários, sala de prontidão, auditório, depósito, dentre outras. Portanto, cada uma, deve ter a dimensão correta para atender a sua finalidade.

Não obstante, os espaços a serem construídos devem obedecer a uma previsão de articulação, facilitando o seu aproveitamento, onde, em face de uma mudança de efetivo, por exemplo, deve-se ter a condição de permitir adequá-los a nova realidade.

Articulam-se as coisas para torná-las menores e mais administráveis e não o contrário é com a articulação<sup>62</sup> que se vai aproveitar o ambiente ao máximo, da melhor forma possível, gerando assim a “expansão de sua qualidade”.

É sob a égide de que uma base padrão não pode extrapolar os limites do desejável, ou seja, as suas dimensões devem estar dentro de medidas que atendam a demanda de acondicionamento de todos os recursos a serem utilizados na atividade aérea, tais como: helicóptero, viaturas de apoio, armamento e apetrechos policiais, equipamentos de salvamento e resgate, dentre outros, é que se encontra o devido

---

<sup>62</sup> capacidade de adequação de um espaço ao uso ou finalidade que lhe será atribuído. (HERMAN, 1999, p. 193)

respaldo na afirmativa de Herman (1999, p.194) onde, “Todas as coisas deveriam receber dimensões corretas, e as dimensões corretas são aquelas que as tornam tão manuseáveis quanto possível.” Por esta razão é que quando se fala em base desconcentrada padrão, não se pode ter apenas uma visão simplista, deve-se planejar algo funcional, que não extrapole as dimensões do desejável, onde se pode acondicionar além da aeronave, ferramenta primordial para o radiopatrulhamento aéreo e todos os materiais e equipamentos necessários a serem empregados na atividade, acomodar as pessoas que irão contribuir para a sua operacionalização, pensando sempre em uma obra funcional, econômica e útil.

Mas para que todas as etapas da construção de uma base padrão sejam atingidas, não se deve esquecer de envolver as pessoas certas para a execução das tarefas, seja no planejamento, na elaboração do projeto, na pesquisa da viabilidade da implementação e todas as outras que levem a uma decisão assertiva a respeito do assunto.

É por isso que a escolha de um profissional é importante para acompanhar o desenvolvimento do projeto, pois apenas quem tem o conhecimento necessário na área poderá valer-se das possibilidades técnicas em constante evolução, adaptando o ambiente à unidade orgânica entre edificação, compartimento e construção, e boa integração entre estrutura interna e externa, levando ainda em consideração fatores técnicos de organização e de economia. (NEUFERT, 1976, p.44).

Ao propor um padrão de base desconcentrada, há de se remeter a um programa de necessidades, pois como dito anteriormente, cada localidade poderá apresentar uma necessidade diferente em razão de vários fatores, contudo, com um programa de necessidades esta tarefa ficará mais fácil.

O programa de necessidades ou processo do projeto diz respeito às informações julgados cabíveis para o desenvolvimento do projeto e que segundo Moreira (2008, p. 32) “No processo de projeto, seja ele em qualquer área de aplicação, é importante levantar em primeiro lugar as necessidades do cliente e formular a partir destes os requisitos funcionais do produto.”.

Como na arquitetura, o processo do projeto inicia-se como levantamento das necessidades e exigências do cliente, verificado dentro de determinado contexto. Pode-se afirmar que programa de necessidades é o mesmo que programa arquitetônico,

que, por definição, envolve levantar, compreender e organizar as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto de uma determinada edificação.

#### 7.4 O Programa de Necessidades de uma base padrão.

Como base para um projeto padrão para frações desconcentradas adota-se como preceito que base deve ter o tamanho adequado para atender às necessidades da operação, assim como ter condições de acomodar os integrantes de forma a garantir o seu conforto e para acondicionar adequadamente os materiais a serem utilizados nas atividades.

Portanto o programa de necessidades ou projeto seria assim descrito, conforme o quadro 10:

Quadro 10: Repartições necessárias para o funcionamento de uma base adequada

PROGRAMA
Recepção, cozinha, sala para manutenção aeronaves, banheiros, sala de operações, sala do comando, vestiário para o comando, vestiário oficiais, vestiário praças, alojamentos, auditório, pátio para dois helicópteros ou um helicóptero e um avião, garagem coberta.

Fonte: (MINAS GERAIS, 2010b)

As dimensões aproximadas do hangar que atenderia a todas as necessidades operacionais, observando as condições adequadas de acomodação de equipe operacional e acondicionamento de materiais equipamentos e veículos, atenderiam às especificações contidas no quadro 11:

Quadro 11: Dimensões do hangar (Padrão)

Área do terreno 27,6 x55	<b>1520 m<sup>2</sup></b>
Área do pátio	580 m <sup>2</sup>
Área da garagem	130 m <sup>2</sup>
Bloco inferior	172 m <sup>2</sup>
Bloco superior	172 m <sup>2</sup>
Área total construída	<b>±1050 m<sup>2</sup></b>
Dimensões do pátio	21mx27,6m
Dimensões da garagem (com depósito de combustível)	5mx 26m

Fonte: (MINAS GERAIS, 2010b)

Diferentemente do que se encontra nas companhias desconcentradas atuais, com suas repartições com espaço reduzidos ou, praticamente nenhuma repartição, no programa de necessidades do hangar padrão, encontra-se descrito todas aquelas que devem dispor um hangar padrão, a fim de atender a todas as demandas inerentes a operação aérea e ainda, concernente a acomodação adequadas das pessoas que, do ambiente farão uso, dando-lhes condições adequadas de realizar todas as suas atividades laborais, sejam administrativas ou operacionais, em local agradável e salutar.

Especial atenção também é despendida a acomodação de materiais, equipamentos e veículos quando se define áreas como depósitos e garagens, possibilitando o acondicionamento de maneira coerente, evitando que se deteriore ou perca suas propriedades em razão de má conservação ou guarda inadequada.

Seguindo ao programa de necessidades a base descentralizada padrão teria as seguintes repartições como poderá se observar no quadro a seguir:

Quadro 12: Repartições de uma base padrão

REPARTIÇÃO	DIMENSÕES
Recepção/sala VIP	15 m <sup>2</sup>
Lavabo masculino e feminino (próximo sala de recepção/sala VIP)	12 m <sup>2</sup>
Vestiário e alojamento integrados para 05 oficiais, sendo o uso simultâneo para 02 duas pessoas. Deverá ter duas camas e espaço para armários	30 m <sup>2</sup>
Vestiário e alojamento integrados para 15 praças, sendo o uso simultâneo para 05 pessoas. Deverá possuir espaço para armários e 02 beliches	40 m <sup>2</sup>
Vestiário e alojamento feminino para duas pessoas, com espaço para armário e um beliche.	20 m <sup>2</sup>
Refeitório com cozinha para 12 a 15 pessoas	20 m <sup>2</sup>
Depósito para Seção de apoio de solo	12 m <sup>2</sup>
Depósito para Seção de manutenção de aeronaves	12 m <sup>2</sup>
Garagem para caminhão	15 m <sup>2</sup>
Garagem para 05 viaturas	35 m <sup>2</sup>

continuação	
Sala para serviço diário/prontidão	35 m <sup>2</sup>
Sala para administração	20 m <sup>2</sup>
Sala de operações da unidade - com instalações e espaço para câmeras de vigilância, interfones, rádios e telefones. (próximo à sala de serviço/prontidão)	10 m <sup>2</sup>
Intendência da unidade (próxima à sala de serviço e SOU)	12 m <sup>2</sup>
Sala do Cmt de Cia (próximo aos espaços anteriores)	25 m <sup>2</sup>
Auditório para 30 pessoas	40 m <sup>2</sup>
Pátio interno para duas aeronaves com mínimo de 19x19 para duas aeronaves	361 m <sup>2</sup>
Pista de taxi do hangar até o pátio de aviação geral (95m de comprimento x 9m de largura)	
Garagem para caminhão e viaturas	125 m <sup>2</sup>
Ponto de pouso para Helicóptero no ponto intermediário da pista de taxi com diâmetro de 28m.	
Pavimentação do estacionamento e área externa, defronte ao Hangar	
Depósito administração	10 m <sup>2</sup>
Depósito para bombonas	12 m <sup>2</sup>

#### RESUMO

Total de área no bloco interno	363 m <sup>2</sup>
Total de área, incluindo pátio interno	724 m <sup>2</sup>
Total de área construída (área interna e externa, exceto taxiway e ponto de pouso)	849 m <sup>2</sup>
Valor estimado da construção	R\$ 600.000,00
Valor estimado dos pátios, garagem e taxiway	R\$ 200.000,00
<b>VALOR TOTAL DA OBRA</b>	<b>R\$ 800.000,00</b>

Fonte: (MINAS GERAIS, 2010b)

Os valores estimados, foram levantados juntos ao Sinduscon-MG e servem apenas como referencial, uma vez que, uma vez levantadas as necessidades, o custo final da obra, sofrerá influencia direta de concorrência durante o certame.

O projeto do hangar teria a seguinte característica:

- a) Estruturas e concreto com fechamento em alvenaria de tijolos;
- b) Cobertura em telha metálica com proteção termo-acústica;
- c) Cobertura em telha metálica com tratamento acústico;
- d) Piso do pátio em cimento polido nivelado;
- e) Piso das garagens e vias em asfalto;
- f) Piso dos depósitos em cerâmica ou similar;
- g) Forros de gesso para embutir instalações;
- h) Previsão de aquecimento solar e tubulações próprias;
- i) Portas internas em blindes;
- j) Banheiros e cozinhas em cerâmica até o teto;
- k) Pisos em cerâmica, porcelanato ou granito;
- l) Previsão de instalações dos equipamentos CFTV (prever dutos de passagem);
- m) Vias em asfalto;
- n) Ponto de pouso e via de acesso de aeronaves ao hangar em asfalto. (MINAS GERAIS, 2010b)

Satisfeitas estas especificações, a base padrão atenderia aos requisitos de simplicidade, pois teria as dimensões necessárias ao bom desenvolvimento das atividades, sem gerar a preocupação demasiada com a sua manutenção, conservação e segurança.

A unidade teria melhores condições para a acomodação de seu pessoal e o acondicionamento de material, tornando o ambiente de trabalho mais salubre e agradável, gerando o conforto necessário para o trabalho.

A unidade, a princípio, seria construída dentro de um aeroporto, o que tornaria as operações mais seguras em razão da própria infraestrutura disponível no aeroporto, diminuindo os riscos operacionais de pouso e decolagem da aeronave.

Utilizando-se da experiência institucional da Polícia Militar do Estado de São Paulo, diante da escolha do local para a construção de uma base de radiopatrulhamento aéreo ideal ou padrão, a instalação de um hangar em uma área aeroportuária, só deixaria de ser opção viável, por razões operacionais observados o afastamento do centro urbano da cidade, ocasionando o atraso no pronto atendimento ou em razão de grandes deslocamentos por tornar a operação mais onerosa que o necessário.

O Btl RPAer, atualmente, além de helicópteros, opera também aviões, onde se torna necessário pensar na construção de uma base obrigatoriamente dentro de um aeroporto, de modo que possam ser recebidas e hangaradas essas aeronaves.

Para tornar o entendimento mais fácil as figuras 13, 14 e 15 a seguir mostram como seria uma base padrão, onde se pode ver a estrutura física do hangar construída dentro de um aeroporto, o pátio para hangaragem de aeronaves e garagem para acondicionamento de viaturas de apoio e a planta baixa com as dimensões do hangar.



Figura 13: Hangar padrão com sede em aeroporto  
Fonte: (MINAS GERAIS, 2010b)



Figura 14: Vista diagonal direita do hangar padrão (Pátio do hangar e garagem)  
Fonte: (MINAS GERAIS, 2010b)

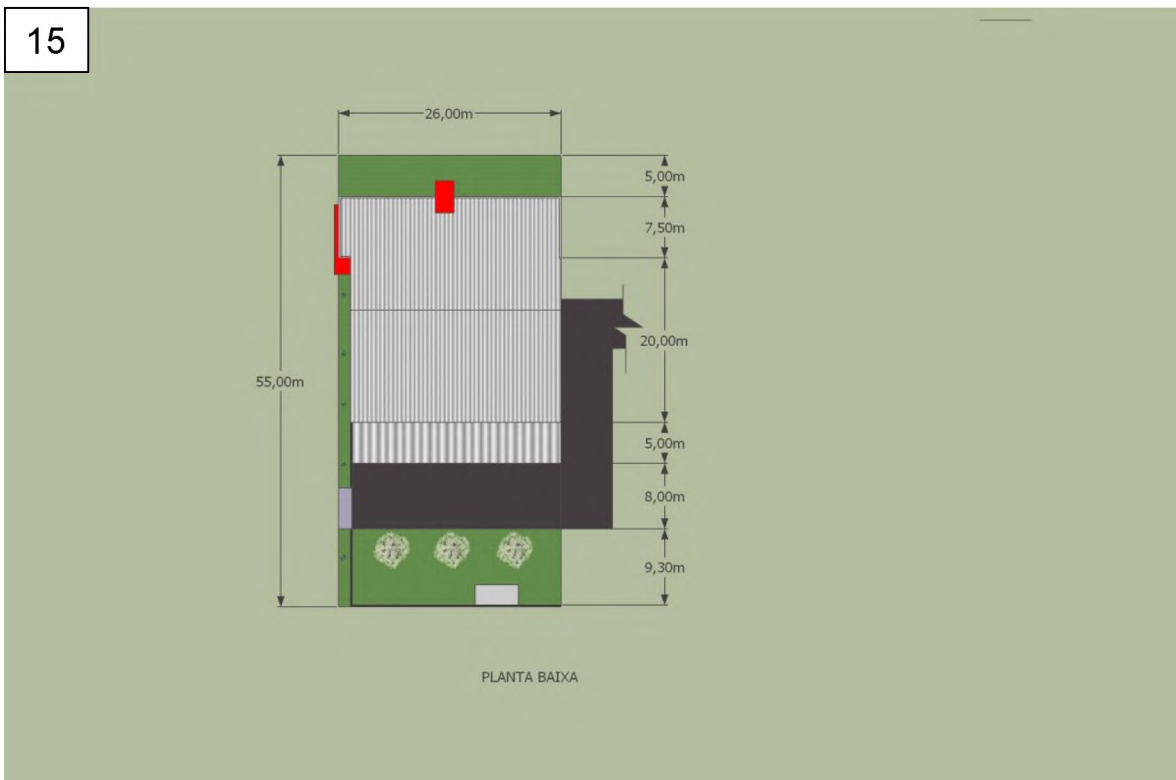


Figura 15: Planta baixa do hangar padrão (dimensões)  
Fonte: (MINAS GERAIS, 2010b)

Além de todos os tópicos já mencionados para a criação de uma base padrão, algumas outras considerações devem ser feitas para esclarecer situações pertinentes à atividade aérea que dependem de uma série de medidas que, sem a devida observância, podem também interferir diretamente na sua execução, comprometendo, sobremaneira, a sua viabilidade, sua segurança e até mesmo um maior ou menor custo na realização de suas atividades ordinárias. Estas situações serão discutidas a seguir.

### **7.5 A localização ideal ou adequada para a instalação da base desconcentrada de radiopatrulhamento aéreo.**

A primeira situação a ser observada diz respeito à localização ideal ou adequada para a instalação de uma base desconcentrada de radiopatrulhamento aéreo, que pode vir a ser, de maneira pontual, as dependências de um aeródromo, sendo muito difícil este local ser substituído, à altura, por outro, no caso de uma comparação ou escolha, em razão de todas as questões que envolvem a operação de aeronaves, sejam helicópteros ou aviões, de qualquer porte ou tamanho e, independente da atividade a que se destina, ou seja, serviço público, atividade privada, operação militar, entre outras.

Atualmente, o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo possui em seu quadro aeronaves de asas fixas (aviões) e aeronaves de asas rotativas (helicóptero) e, por esta razão, seria desejável que qualquer base desconcentrada de radiopatrulhamento no interior tenha condições de receber os dois tipos de aeronaves, uma vez que ambos os tipos são utilizados nas missões de segurança pública e de defesa civil. Sendo assim, o aeródromo continua a ser a melhor opção para a construção da base. Ressalta-se que as bases hoje existentes só possuem condições para receber os helicópteros devido a limitações impostas por suas localizações.

Ao afirmar que o aeródromo pode vir a ser o melhor local para a instalação de uma base desconcentrada, isto se deve, em razão de sua própria concepção e as condições oferecidas por suas instalações e, logicamente, toda a sua infraestrutura voltada, primordialmente, à atividade aérea, que é a sua razão de existir. No aeródromo se encontra a pista de pouso com todo o seu balizamento, devidamente isolada, permitindo, de forma segura, o pouso, a decolagem e manobra de aeronaves livre da interferência de pessoas estranhas ao meio aeronáutico.

No aeródromo onde se encontrará a biruta<sup>63</sup> iluminada, pista de táxi para aeronaves, de estacionamento, serviço de informação aeronáutica, prestado pelo órgão de informação aeronáutica local, além dos recursos necessários para o abastecimento das aeronaves, com postos adequadamente preparados para a sua realização, que conforme poderá ser verificado mais adiante que pode vir a interferir nos critérios de economicidade da unidade, gerando diminuição com os custos da operação.

É fato que, no geral, o público credenciado a trabalhar ou frequentar um aeródromo são conhecedores dos procedimentos relativos à segurança, o que diminui os riscos operacionais com o helicóptero ou aviões.

Este mesmo público, conforme normas internas dos aeródromos brasileiros são constantemente treinados para auxiliar nas situações de emergência que possam vir a acontecer nas dependências do estabelecimento, como no caso de um acidente aeronáutico, o que, mais uma vez, em tese, aumentaria as questões de segurança dos tripulantes e de todos aqueles envolvidos na atividade aérea.

Da mesma forma, com foco na segurança operacional, no aeródromo se encontram efetivamente todos os dispositivos essenciais ao pronto atendimento no caso de um sinistro, bem como equipes de socorro preparadas, que poderão ser acionadas, tornando-se um diferencial entre a vida ou morte, daqueles que porventura possam vir a se envolver em um acidente, recebendo a atenção necessária de profissionais devidamente capacitados.

Fazendo uma correlação com a Polícia Militar do Estado de São Paulo, nota-se em seus documentos doutrinários que versam sobre a descentralização de suas bases de radiopatrulhamento aéreo uma nítida preocupação em que, preferencialmente, as bases sejam instaladas no interior dos aeródromos das cidades escolhidas como sedes das BRPAe, elencando os motivos da escolha do local, conforme os citados acima, ressaltando que a escolha só será a de outro local quando este estiver muito afastado dos centros urbanos, ocasionando gasto excessivo com deslocamento e demora no atendimento da demanda.

No mesmo documento, a Polícia Militar do Estado de São Paulo proíbe a instalação das bases de radiopatrulhamento em imóvel locado quando necessite de construir hangar ou sede administrativa da unidade.

---

<sup>63</sup> instrumento utilizado para indicar a direção do vento

Diante dessa situação nota-se que é perfeitamente plausível a escolha do aeródromo como o lugar preferível para a instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo.

Se for verificado em todo o Brasil, as unidades policiais que oferecem o mesmo tipo de policiamento, ou seja, o radiopatrulhamento aéreo, verificar-se-á que em 16 (dezesseis) estados as bases das unidades que executam atividade semelhante ao de Minas Gerais estão sediados dentro de aeroportos, quais sejam: Amazonas, Amapá, Acre, Bahia, Ceará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro (bombeiro militar), Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe e São Paulo. Daí se reforçar a tese de que, não é um erro acreditar que o aeródromo seja a melhor escolha.

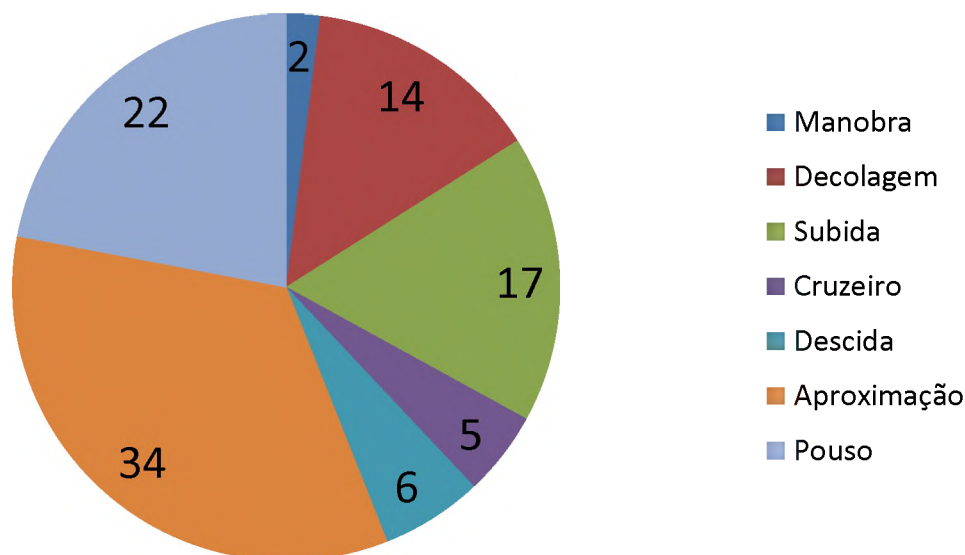
## **7.6 A base padrão e a segurança de voo**

A segurança de voo é um conjunto de fundamentos, princípios, conceitos e normas, que reunidos, se traduzem em uma filosofia a ser assumida por todos os envolvidos no meio aeronáutico e, que tem a sua preocupação voltada à prevenção do acidente aeronáutico, por causa dos prejuízos que este evento pode causar, seja humano ou material, evitando os custos adicionais decorrentes de qualquer evento catastrófico.

Dentro da preocupação que se deve ter com a segurança de voo e, fazendo uma correlação com a realidade apresentada nas bases desconcentradas, a estatística mundial mostra um dado alarmante em que 95% (noventa e cinco por cento) dos acidentes aeronáuticos ocorrem nas operações de pouso ou decolagem de uma aeronave. Como nas companhias desconcentradas, as operações citadas, são realizadas, exclusivamente, em áreas restritas, depreende-se que, está desenhada uma séria situação de risco que poderá culminar em um resultado nada favorável à operação aérea policial, na qual, se não observada, poderá vir a fazer parte do quadro estatístico.

O gráfico a seguir mostra as fases do voo onde se encontra o maior número de acidentes na atividade aérea mundial:

Gráfico 1: Acidentes na aviação mundial em relação as fases do voo

**Fases do vôo que ocorreram os acidentes (%)**

Fonte: Air Safety Group, 2010. Disponível em <[www.airsafetygroup.com.br](http://www.airsafetygroup.com.br)>

Desta forma, no meio aeronáutico, a questão segurança de voo é um preceito de primordial importância para a salvaguarda das operações aéreas. Não se pode pensar em voar a menos que esta atividade ofereça as condições adequadas de segurança. A segurança é um elemento indispensável para consecução de bons resultados na operação que, independente de sua motivação, custa-se bem menos investir em segurança, do que nos resultados de sua inexistência.

Acredita-se que os gastos para substituir uma aeronave em uma sequência de um acidente seja o suficiente para cobrir os custos com a prevenção de acidentes por várias décadas.

A segurança de voo está totalmente atrelada à prevenção de acidentes aeronáuticos, que é o evento mais danoso que qualquer organização aérea pode sofrer, dado aos prejuízos que ele pode causar, seja ele humano (piloto, operadores, e vítimas.) ou material (aeronave, edificações, veículos, dentre outros.).

A prevenção de acidentes é o rol de atividades orientadas a impedir a ocorrência de um evento de final desastroso, evitando desta forma, custos adicionais desnecessários à operação, através da preservação dos recursos materiais e humanos.

Assim, seguindo a filosofia da prevenção

A segurança de voo sempre terá a atenção voltada a sua tríade básica ou ao trinômio: o homem, a máquina e o meio. Ao homem no que se refere ao operador do equipamento. A máquina no que tange o equipamento, a aeronave, que é operada pelo homem ou por uma equipe. O meio no que se refere ao local onde é executada a atividade, seja o ambiente e suas condições climáticas e atmosféricas, o meio operacional onde o homem realiza as suas atividades, o meio social e também o meio familiar.

Em se tratando da segurança de voo versa o Código Brasileiro de Aeronáutica - Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986:

**Art. 66.** Compete à autoridade aeronáutica promover a segurança de voo, devendo estabelecer os padrões mínimos de segurança:

I - relativos a projetos, materiais, mão-de-obra, construção e desempenho de aeronaves, motores, hélices e demais componentes aeronáuticos; e

II - relativos à inspeção, manutenção em todos os níveis, reparos e operação de aeronaves, motores, hélices e demais componentes aeronáuticos.

§ 1º Os padrões mínimos serão estabelecidos em Regulamentos Brasileiros de Homologação Aeronáutica, a vigorar a partir de sua publicação.

§ 2º Os padrões poderão variar em razão do tipo ou destinação do produto aeronáutico.

**Art. 67.** Somente poderão ser usadas aeronaves, motores, hélices e demais componentes aeronáuticos que observem os padrões e requisitos previstos nos Regulamentos de que trata o artigo anterior, ressalvada a operação de aeronave experimental.

§ 1º Poderá a autoridade aeronáutica, em caráter excepcional, permitir o uso de componentes ainda não homologados, desde que não seja comprometida a segurança de voo.

§ 2º Considera-se aeronave experimental a fabricada ou montada por construtor amador, permitindo-se na sua construção o emprego de materiais referidos no parágrafo anterior.

§ 3º Compete à autoridade aeronáutica regulamentar a construção, operação e emissão de Certificado de Marca Experimental e Certificado de Autorização de Voo Experimental para as aeronaves construídas por amadores.

As experiências ao longo dos anos, desde a criação da prevenção de acidentes deram origem ao conjunto de fundamentos, conceitos, normas e princípios que definem o conhecimento sobre uma determinada atividade e é através deste conhecimento que se estabelece os critérios e finalidades tecnológicas existentes.

Foi desta forma, que se constituiu a Filosofia de Prevenção de Acidentes, ou Filosofia do Sistema de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER), como é mais

comumente conhecida no meio aeronáutico.

Como toda filosofia, ela está sustentada por oito princípios básicos, que remontam as experiências vividas como uma base imutável em sua essência, apesar de sua aplicação estar baseada em constante evolução.

Os princípios básicos da filosofia SIPAER são:

“Todos os acidentes podem ser evitados (excluindo fatores da natureza) segue a base doutrinária;  
 Todos os acidentes aeronáuticos resultam de uma sequência e não de causa isolada;  
Todo acidente tem um precedente conhecido;  
 O objetivo da prevenção é assegurar o cumprimento da missão, estimulando a atividade aérea, jamais restringindo-a;  
 A prevenção de acidentes é uma tarefa que requer um sentido de mobilização geral;  
 Os comandantes, diretores ou chefes são os principais responsáveis pelas medidas de segurança da empresa, isto é, pelo programa de prevenção;  
 Em prevenção não deve haver segredos ou barreiras e a troca de experiências e informações estão diretamente relacionadas com o sucesso de qualquer programa de prevenção;  
 Punições, quando aplicadas isoladamente, agem diretamente contra os interesses da prevenção;  
 Um acidente normalmente revela as deficiências da empresa ou organizações;  
 Nenhum programa de prevenção será eficaz a menos que estabeleça, claramente, os níveis de autoridade e de responsabilidade dentro do processo administrativo da organização.” (BRASIL. 1994) (grifo nosso)

Portanto, a segurança de voo deve ser uma preocupação que envolva todos os atores que atuam ou dão suporte à atividade aérea, direta ou indiretamente, ensejando em responsabilidade pelas atividades executadas.

Na Filosofia SIPAER, a preocupação não é em apontar culpados por esta ou aquela eventualidade ou mesmo o acidente. A finalidade é reforçar os ensinamentos de que um novo acidente não representa um fato novo. Na verdade ele é apenas uma simples repetição de fatos que já ocorreram no passado e que não foram aproveitados para o aprendizado.

Assevera a filosofia SIPAER que todo o acidente aeronáutico resulta de uma sequência e não de uma causa isolada, portanto a falta de uma estrutura adequada, um heliponto fora das normas técnicas exigidas, obstáculos na área de aproximação e saída. Pode-se notar que já não se tem um único fator complicador e sim vários, desta

forma, pode-se afirmar que se encontram alinhados alguns fatores que podem contribuir para a ocorrência de um acidente.

Assim sendo, nas bases desconcentradas o que poderia ser, somente, uma área de pouso eventual<sup>64</sup>, tornou-se uma área de pouso regular, sendo utilizada sem o devido registro ou homologação pelos órgãos competentes, contrariando as normas vigentes, expondo a risco a guarnição aérea, em razão dos obstáculos que circundam a área de pouso. Neste diapasão, verifica-se que há um desencontro entre a operação realizadas nas companhias e a segurança de voo, o que pode comprometer, sobremaneira, as atividades executadas, colocando em risco a aeronave e as vidas humanas.

O que se destaca no quesito segurança de voo, concernente as bases desconcentradas, diz respeito ao risco potencial existente em cada operação de pouso e decolagem da aeronave.

Apesar de não ter sido registrado nenhum acidente durante tal procedimento, tanto em Uberlândia, quanto em Montes Claros, o risco existe e é latente, ou seja, no caso de uma pane de qualquer natureza, durante os procedimentos de chegada ou saída da aeronave nas bases mencionadas, o piloto no comando da aeronave, pode não ter o tempo ou o espaço necessário para uma manobra evasiva e segura, de forma a colocar a aeronave em segurança no solo, o que acarretaria para a Instituição, Polícia Militar, resultados nada satisfatórios, sem contar a possibilidade da perda de vidas humanas, que por si, são irreparáveis.

## **7.7 A base e o moral de tropa (motivação)**

Ao se abordar na subseção 7.3 da importância da escolha da estrutura da base desconcentrada, além da preocupação com a adoção de uma estrutura adequada para a realização das atividades aéreas, outra preocupação pertinente é como o local que irá acolher a todos os envolvidos na atividade aérea e que fazem com que ela aconteça de maneira adequada. Esta preocupação tem como fundamento as questões que envolvem a qualidade do local de trabalho, que pode interferir, positivamente ou

---

<sup>64</sup> área de dimensões definidas, que poderá ser usada, em caráter temporário, para pousos e decolagens de helicópteros mediante autorização prévia, específica e por prazo limitado, do Comando Aéreo Regional respectivo.

negativamente, no rendimento de cada indivíduo, levando-os serem mais ou menos participativos, efetivos e dispostos a realizarem as tarefas que lhes são atribuídas. Neste contexto, mais uma vez vislumbram-se as questões da segurança de voo, onde o homem deve merecer maior atenção, levando a comprometer todo o trabalho que se pretende atingir.

Portanto, uma boa base terrestre, com uma estrutura adequada, por mais banal que possa vir a parecer, acredita-se que tenha a capacidade de interferir em questões intrínsecas ao indivíduo, tais como o seu comportamento dentro da organização, ocasionando um mau rendimento no trabalho, insatisfação ou mesmo desmotivação.

Para entender estes fatores, necessário se faz estudar e compreender a motivação humana, na qual Chiavenato (2000, p.393) afirmar que “[...] o administrador precisa conhecer as *necessidades humanas* para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.”

Neste contexto, Maximiliano (2010, p.249) define, “A palavra motivação deriva do latim *motivos, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.”

Pode se dizer que o comportamento de uma pessoa é sempre motivado por alguma causa, seja ela interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou uma causa externa a ele, do ambiente (motivos externos). Assim, pode se deduzir que a motivação é um sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento de um indivíduo, de onde se depreende que motivação não é simplesmente uma vontade ou um entusiasmo elevado, mas sim que toda manifestação comportamental de um indivíduo tem uma causa.

Foi com esta observação que Maslow, segundo Chiavenato (2000, p.393) apresentou a *teoria da motivação* “[...] segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Esta hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as

necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).”

A pirâmide de Maslow é assim representada:



Figura 16: A hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 393.

Sendo as pessoas movimentadas pelas necessidades humanas, cabe ressaltar que, quanto mais forte esta necessidade, maior será a sua motivação, entretanto, segundo Maslow, uma vez satisfeita a necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento do indivíduo e a motivação cessa. Contudo, algumas necessidades podem ser instantâneas, como a de se alimentar ou de procurar abrigo diante de uma situação de perigo. Já outras são de ciclo mais longo e podem perdurar por mais tempo, como a necessidade de ser reconhecido ou de se conseguir o poder.

As necessidades são assim descritas segundo Chiavenato (2000, p.394), na concepção de Maslow:

- 1 – Fisiológicas: necessidades instintivas e vitais que já nascem com o indivíduo. Ex.: Alimentação, sono e repouso, abrigo ao calor e frio, desejo sexual;
- 2 – Segurança: Proteção contra ameaça ou privação, através da fuga de perigos. Ex.: Proteção contra ameaça ou privação;
- 3 – Social: Necessidade de o indivíduo sentir-se adaptado à sociedade e afastado da solidão, através de estima e amor. Ex.: Associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade;
- 4 – Estima: Relativas a como o indivíduo se vê e se avalia. Ex.: Status, autonomia, respeito, poder, autoconfiança e prestígio;

5 – Auto-ralização: Realização do próprio potencial por uma pessoa e de sua capacidade de autodesenvolvimento. Ex.: Ascensão profissional, adquirir um bem etc.

Pode se afirmar que as necessidades humanas podem assumir formas e expressões que podem variar de indivíduo para indivíduo, sendo mais intenso em uns do que em outros e, sua intensidade ou manifestação também pode ser variada, uma vez que, sendo diferentes os indivíduos, diferentes também serão as suas reações. Apesar disso, Maslow procurou basear a sua teoria da hierarquia de necessidades nos seguintes aspectos:

1. Somente quando um nível inferior de necessidade é satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. [...];
2. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam a se preocupar com as necessidades de auto realização, outras estacionam nas necessidades de estima, [...]; enquanto muitas outras se preocupam exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas [...];
3. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades dos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento, contudo, quando uma de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento [...];
4. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. [...]. Toda necessidade esta relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito no organismo é sempre global e conjunto e nunca isolado;
5. O comportamento motivado funciona como um canal pelo quais muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas.
6. A frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser uma ameaça psicológica, mudando o comportamento humano.

A figura 17, segundo Chiavenato (2000, p.395) tenta expressar a forma com que a hierarquia das necessidades humanas se transforma em meios de satisfação:

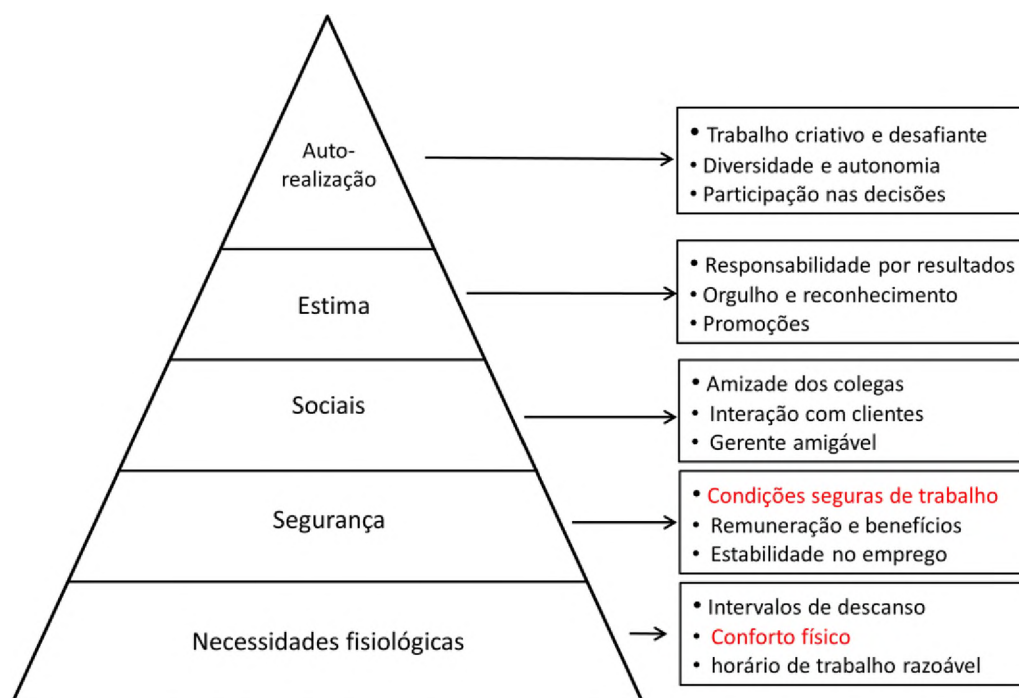


Figura 17: A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 393. (destaque nosso)

Nota-se que, apesar de se encontrarem nos níveis básicos das necessidades humanas, questões como condições seguras de trabalho e o próprio conforto físico, estes fatores podem interferir diretamente no comportamento do indivíduo, uma vez que, se uma necessidade de nível mais baixo deixar de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento deste indivíduo, podendo gerar um sentimento de frustração, podendo fazer com que o indivíduo adote um comportamento de fuga, compensação, agressão ou deslocamento.

Depreende-se, pois, que é a partir dos estímulos que incidem sobre as necessidades individuais de cada pessoa que ela apresentará um comportamento motivado ou não.

Assim sendo, pode-se concluir que, um operador de aeronave, seja em qual nível que se encontre, tendo as suas necessidades atendidas, produzirá um serviço com qualidade, sempre com a atenção voltada aos objetivos pretendidos e da melhor forma possível, atingindo-se assim, a eficácia.

Em complemento à primeira teoria apresentada, outra teoria também aceita para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho é a teoria dos dois fatores formulada por Frederick Herzberg, na qual segundo Maximiano (2010, p.268) descreve como sendo:

1. Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos.
  - Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa.)
  - Sentido de realização de algo importante.
  - Exercício da responsabilidade.
  - Possibilidade de crescimento.
  - Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.
  - Reconhecimento pelo trabalho bem feito.
2. Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos.
  - Estilo de supervisão do chefe.
  - Relações pessoais com os colegas.
  - Salário.
  - Políticas de administração de pessoal.
  - Condições físicas e segurança do trabalho. (grifo nosso)

É de se perceber que os fatores higiênicos favorecem a criação de um clima psicológico e material saudável, capaz de influenciar a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Portanto, quanto melhores, a exemplo, forem às relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima e, logicamente, mais higiênico o ambiente de trabalho, proporcionando, conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Conforme pode se verificar também no destaque, mais uma vez, as condições físicas e a segurança do trabalho são importantes para as condições do ambiente, podendo interferir no comportamento do indivíduo.

Muito embora as teorias possam explicar as questões inerentes à motivação ou a maneira como ela se apresenta de indivíduo para indivíduo, associadas a vários fatores e condições, o trabalho ainda é um dos maiores motivadores da pessoa, impulsionando-a a executar determinada tarefa ou função por causa da seriedade com que encaram o seu trabalho. Daí a entender a afirmativa de Maximiano (2010, p.269) onde, "A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, porque certos profissionais dão mais importância à atividade que realizam do que a possíveis vantagens materiais que ela possa trazer. Artistas, artesãos, cientistas, sacerdotes e integrantes de entidades

assistenciais muitas vezes trabalham em condições precárias, ou sacrificam o atendimento de necessidades básicas, até mesmo de segurança, para dedicar-se ao trabalho. Para estas pessoas, a realização pessoal vem do próprio trabalho.” (grifo nosso)

Isto vem a corroborar com a situação de que, mesmo não tendo as condições ideais de trabalho, muitos profissionais continuam a exercer as suas atividades em razão de sua realização pessoal, pelo prazer proporcionado pela atividade ou mesmo pelo seu reconhecimento.

Contudo, não se devem deixar de lado questões inerentes ao ambiente de trabalho como o conforto físico, a eliminação da insalubridade, a diminuição da exposição ao risco, dentre outras atitudes que podem, de uma forma geral, melhorar a qualidade de vida dentro das instituições ou empresas, pois em um dado momento estas questões podem vir a causar um mal indesejável, colocando em risco o comprometimento das pessoas pra com as atividades que exercem.

Como se pode notar, quando se aborda o assunto, referente a uma base terrestre, não se pode esquecer que uma base bem estruturada, além de oferecer condições satisfatórias para a boa operação aérea, no que tange à minimização de riscos inerentes à própria aviação, ainda pode e poderá interferir, direta ou indiretamente, no comportamento dos indivíduos alocados na fração, variando de um para outro o seu grau de satisfação, por isso deve-se sempre buscar manter o moral elevado, para não trazer prejuízos a operação.

Portanto, respondendo à pergunta inicial da seção - Qual deveria ser um padrão de base desconcentrada? Pode se afirmar que um padrão de base desconcentrada deve atender aos critérios de, primeiramente, ter uma estrutura que consiga comportar a aeronave e todos os equipamentos, materiais e apetrechos que são necessários a sua utilização e operacionalização; segundo, a estrutura deve atender às demandas inerentes a acomodação de pessoal, ou seja, dos profissionais envolvidos diretamente na operação aérea e que, podem ser mais ou menos afetados por esta estrutura, no que tange, à qualidade do ambiente de trabalho; terceiro, a base preferencialmente deve ser construída no interior de um aeródromo de forma a proporcionar condições adequadas à segurança de voo e a diminuição dos riscos inerentes à própria atividade aérea, bem com a diminuição dos custos com a operação.

Uma vez realizadas todas as considerações que envolvem uma base ideal ou adequada de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada, passar-se-á, na próxima seção, a realização da interpretação e análise de dados recolhidos ao longo desta pesquisa monográfica, para se permitir a inferência do trabalho como um todo, possibilitando, ainda, a apresentação de sugestões para a implementação de novas bases.

---

---

**SEÇÃO 8**  
**METODOLOGIA**

---

---

## **8. METODOLOGIA**

### **8.1 Tipo de pesquisa**

A metodologia de pesquisa constou de duas etapas principais: a primeira constou de levantamentos e revisão bibliográfica, utilizando as teorias da Administração, no que tange a Teoria das Necessidades Humanas. Reuniu-se os conceitos da Administração Pública Burocrática e da Administração Pública Gerencial, abordando a nova filosofia administrativa diante dos conceitos do Choque de Gestão e o Acordo de Resultado que, culminaram na nova postura da PMMG diante da absorção dos princípios apresentados, implementando a política da Polícia Orientada por Resultados e racionalização dos recursos financeiros. Buscou-se nos conceitos da Arquitetura o embasamento para a apresentação de uma estrutura adequada à construção de uma base de radiopatrulhamento aéreo padrão e, por fim, abordaram-se os assuntos voltados a atividade aérea como helipontos e a segurança de voo através de normas reguladoras da aviação civil. A segunda etapa constou de pesquisa de campo na obtenção de dados relevantes a composição deste trabalho que teve como objetivo oferecer uma proposta para a criação de um padrão de base de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada, oferecendo o supedâneo indispensável para proposição de uma base de radiopatrulhamento aéreo adequada ao atendimento das demandas das frações interiorizadas.

Caracterizou-se esta pesquisa como Exploratória-Descritiva, pois relaciona e analisa os conceitos de diversos pesquisadores com fatos, ou fenômenos, provenientes de levantamentos e observações sistemáticas.

### **8.2 Natureza da pesquisa**

Esta pesquisa possui natureza quantitativa e qualitativa devido aos métodos de coleta de dados empregados às respostas levantadas pelas pesquisas bibliográficas e pelo instrumento de coleta de dados por questionário, contendo as questões relacionadas aos fatores como estrutura adequada para a realização da atividade aérea, motivação, racionalização dos recursos financeiros e segurança de voo.

O questionário foi construído com questões semiabertas e as perguntas são apresentadas na seção Análise de Resultados.

### 8.3 Método de abordagem

O Método de abordagem utilizado nesta pesquisa leva traços do método indutivo, pois se buscou através das teorias da gestão pública, de documentação normativa sobre o assunto intra e extra instituição, inferir um modelo de base desconcentrada para a emprego no radiopatrulhamento aéreo no interior do Estado, que melhor atendesse às demandas da PMMG

Utilizou-se nesta pesquisa também traços do método comparativo, utilizando do conhecimento de uma coirmã, no que se refere à descentralização de suas aeronaves, tendo como regra a adoção de uma base padrão como forma precípua para a sua implantação.

### 8.4 Técnicas

As técnicas empregadas na pesquisa foram de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 157) “[...] qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)”.

Desta forma, constituíram fontes de pesquisas documentais: O Plano Mineiro de Desenvolvimento integrado (PMDI; Plano Estratégico da PMMG – 2000-2011; A Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP 01/2002) – CG; a Diretriz de Operações Policiais Militares - DOPM 07/87 – CG; Exame Estratégico de Situação nº 01/1999 – CG, primeiro documento a abordar a desconcentração das bases de radiopatrulhamento aéreo; Constituição da Republica Federativa do Brasil; Constituição do Estado de Minas Gerais; Nota de Instrução Nº PM3-001/02/08, de 10 de junho de 2008 – Descentralização do Grupamento de Radiopatrulha Aérea – Polícia Militar do Estado de São Paulo, dentre vários outros documentos normativos da PMMG e de outras instituições que versam sobre o assunto em discussão.

Como fonte de pesquisa bibliográfica, abordou-se as teorias da administração, com ênfase a Administração Pública, passando da burocrática à gerencial, bem como a abordagem em recursos humanos (Teoria das Necessidades Humanas), abordou-se ainda a Arquitetura através da análise do pensamento de alguns autores que permitiram o esclarecimento a respeito de uma estrutura adequada de base de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada.

Pela documentação direta, efetuou-se uma pesquisa de campo com observação direta extensiva, através da aplicação de questionários a todos os integrantes das companhias desconcentradas de Uberlândia e Montes Claros e alguns oficiais pertencentes ao Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo em Belo Horizonte. O questionário é composto de um misto de questões abertas e fechadas.

O universo pesquisado constitui-se de um total de 43 policiais militares envolvidos na atividade aérea distribuídos em 15 (quinze) policiais militares na base de Uberlândia, 18 (dezoito) policiais militares em Montes Claros e 10 (dez) policiais militares em Belo Horizonte.

Para se verificar a comprovação da hipótese básica realizou-se a análise e interpretação dos dados levantados nos questionários e da pesquisa bibliográfica, atendendo às questões relevantes ao trabalho.

Dos 43 questionários distribuídos aos policiais militares envolvidos na atividade aérea, todos foram respondidos e devolvidos, correspondendo a 100% da população pesquisada.

A hipótese básica do estudo esta em verificar se a estrutura inadequada de uma base de radiopatrulhamento aéreo pode interferir negativamente na atividade aeropolicial e gerar gastos desnecessários com a operação, risco a segurança de voo e até mesmo a desmotivação da equipe envolvida na atividade aérea, na intenção de propor a criação de uma base padrão (estrutura e localização).

É evidente que existem muitos obstáculos a serem resolvidos, dado a falta de uma literatura especifica a atividade aérea e, que possam auxiliar na busca dos dados necessários, porém todo o esforço será envidado no sentido de se conseguir um trabalho que responda a todas as questões levantadas, de maneira clara, concisa e coerente.

A seção 9 reunirá os dados apurados na pesquisa de campo.

---

---

**SEÇÃO 9**  
**ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

---

---

## 9. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na busca de corroborar, ou se for o caso, refutar a hipótese básica deste trabalho monográfico, que busca verificar se uma estrutura inadequada de uma base de radiopatrulhamento aéreo pode interferir negativamente na atividade aero policial, podendo provocar o insucesso do atendimento da demanda operacional e, ainda, gerar gastos desnecessários com a operação, risco a segurança de voo e até mesmo a desmotivação da equipe envolvida na atividade aérea, de forma a propor a criação de um padrão de base desconcentrada (estrutura e localização), com a finalidade de resolver estas situações, caso confirmadas, buscou-se junto às companhias de radiopatrulhamento aéreo desconcentradas de Uberlândia e Montes Claros, todos os dados disponíveis para se tecer a análise pertinente a operação aeropolicial naquelas localidades.

Adianta-se que os documentos disponibilizados são gerados nas frações desconcentradas e são utilizados na unidade central, Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo, com a finalidade de monitoramento, fiscalização e controle de todas das atividades desenvolvidas nestas unidades desconcentradas.

Estes documentos dizem respeito aos diários de bordo das aeronaves desconcentradas, onde são registradas todas as horas de voo realizadas por cada equipamento, empregados nas suas diversas atividades de socorro público nos municípios onde estão alocados. Foram analisados também todos os documentos referentes aos controles de abastecimento destas mesmas aeronaves, no período compreendido, respectivamente, na cidade de Uberlândia, de setembro de 2005 a julho de 2010 e, na cidade de Montes Claros, de janeiro de 2008 a julho de 2010, com o escopo de se levantar os custos gerados com abastecimento e, logicamente, com as horas de voo.

Ressalta-se que nestes documentos buscou-se apenas extrair os deslocamentos realizados pelas aeronaves com a finalidade precípua de realizar o abastecimento depois de seu emprego em atividades de cunho operacional ou de apoio a outros órgãos, que, obrigatoriamente, após o realizado o voo houvesse a necessidade de deixá-la novamente em condições de pronto emprego. Há de se salientar que esta situação será mais bem explicada ao longo desta seção.

Para auxiliar também na coleta de dados, foram distribuídos questionários a todos os militares envolvidos na atividade aérea que compõem o corpo operacional nas companhias desconcentradas, num total de 33 (trinta e dois) militares, que são diretamente afetadas pelas condições atuais das instalações físicas das frações, vivenciando o dia-a-dia da operação policial e capazes de oferecer as informações pertinentes às questões delineadas por este trabalho, contribuindo para a proposição de mudanças do modelo vigente e/ou colaborando na confirmação ou refutação da idéia central desta pesquisa.

Foi utilizado também um questionário destinado a um total de 10 (dez) oficiais do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo que exercem a função de comandantes de aeronaves (pilotos) que, por motivos administrativos, executaram alguma atividade nas companhias desconcentradas, e, de alguma forma vivenciaram a realidade de cada unidade, seja em Uberlândia ou Montes Claros. Estes oficiais, comandantes de aeronave, são os responsáveis pela condução do equipamento utilizado pela Polícia Militar nas atividades aeropoliciais (Helicóptero Esquilo, modelo AS350) e, portanto, profissionais experientes na atividade que executam, podendo com facilidade verificar as situações que envolvem a condução da aeronave e os riscos oferecidos pela atividade, desta forma, capazes de fornecer importantes informações sobre a execução do voo nas frações desconcentradas. Não se pode esquecer que, como oficiais, são também gestores de todas as atividades desempenhadas na unidade de radiopatrulhamento aéreo, possuindo, portanto, uma visão holística das necessidades e adequações a serem realizadas para a melhoria das condições apresentadas em cada localidade.

O questionário que pode ser observado no apêndice deste trabalho foi estruturado de forma a arguir a questão concernente à idéia principal desta pesquisa, que envolve a estrutura adequada para a realização da atividade aeropolicial e, secundariamente, todas as questões inerentes a esta estrutura, tais como: condições adequadas à realização da atividade, localização adequada para a instalação da base desconcentrada nas cidades do interior, acondicionamento de materiais e equipamentos, condições de trabalho e sua interferência no bem estar dos profissionais, segurança de voo e racionalização de gastos com a operação.

Uma vez respondidas, estas indagações, as informações extraídas serviram para realização desta análise e, ao final, propiciar a conclusão e as sugestões atinentes ao estudo concretizado.

Para facilitar a compreensão desta análise, esta seção é apresentada em uma subseção, abordando-se cada tópico referenciado, expondo tudo aquilo que foi detectado e constatado durante todo o processo monográfico, como poderá ser verificado a seguir.

### **9.1 A base adequada**

Da análise de todos os dados levantados durante a pesquisa, depreendeu-se que a base adequada deve ser aquela que atende todas às demandas de acomodação de pessoas e acondicionamento de materiais e equipamentos necessários à realização das atividades aéreas em qualquer localidade onde se encontre, seja no interior ou na capital do Estado.

Quando se refere à acomodação de pessoas, entenda-se como sendo a estrutura onde os profissionais possam exercer suas atividades em condições salubres e com um mínimo de conforto, de forma que suas atividades sejam executadas da melhor maneira possível e de forma prazerosa, por estar em um local que ofereça condições de bem estar, segurança e conforto.

Ao acondicionamento de materiais e equipamentos, entende-se como a estrutura adequada com a capacidade de se hangarar a aeronave, posicionar veículos, estocar materiais indispensáveis a operação aérea tais como: armamento e equipamento policial, bombonas, ferramental para manutenção da aeronave, equipamentos de socorro e resgate, suprimentos para escritório, dentre vários outros, que dão o suporte às demandas apresentadas no dia-a-dia da fração.

A base adequada deve ter a sua estrutura devidamente planejada, com suas salas, hangar e demais repartições, com espaço físico suficiente a evitar a ocorrência de imprevisto (colocação de materiais sobre a laje da edificação, por conta da falta de depósito), prejudicando à estética e a organização do ambiente, podendo, ainda, causar a deterioração precoce dos instrumentos, materiais e equipamentos, por conta de mau acondicionamento.

A base adequada deve oferecer condições para a operação segura do helicóptero, evitando exposição a riscos desnecessários dos operadores e da própria aeronave nas diversas ocasiões em que se pretenda sair do solo ou a ele voltar, através da observância dos preceitos da segurança de voo e dos manuais operacionais da aeronave.

Com base nas respostas dos questionários distribuídos a todos os envolvidos na atividade aérea nas bases desconcentradas e também a alguns oficiais do Btl RPAer, obteve-se as respostas de forma unânimes em afirmar que as frações desconcentradas atuais, não possuem uma estrutura adequada à realização da atividade aérea, pois, apresentam condições precárias para a acomodação de pessoas e acondicionamento de materiais, equipamentos e veículos, utilizados na execução da operação aérea, o que gera a situação inconveniente da desmotivação dos profissionais. Apresentam ainda, situações claras de risco a segurança das operações aéreas, o que, por conseguinte, vão de encontro à segurança de voo. Por estarem fora de uma área aeroportuária, não contanto com suas finalidades, mesmo que de forma não intencional, mas sim, no intuito de manter-se a operação, gasta-se mais que o necessário para manter a aeronave em condições de pronto atendimento, ferindo ao princípio institucional da racionalização dos recursos financeiros disponíveis.

Daí, depreende-se que, o programa de necessidade apresentado em 7.4, uma vez adotado, tem todas as condições de sanar as situações indesejáveis nas companhias, propiciando satisfação com o trabalho, economia e segurança.

### **9.1.1 A base adequada e o local de instalação**

Fazendo-se uma analogia a outras áreas da atividade econômica, nota-se que, quem atua na atividade marítima procurará um porto para exercer as suas atividades, quem atua na área do transporte urbano procurará uma rodoviária para exercer o seu empreendimento. Assim também é na aviação, pois qualquer organização, empresa ou instituição que se arvorar a executar esta atividade não procurara outro local a não ser o aeroporto para desempenhar aquilo que se propôs.

Esta constatação é simples ao se verificar que é no aeródromo onde se encontra toda a infraestrutura destinada às atividades aéreas, com suas facilidades

(rampa de aproximação de pouso e decolagem, pista de pouso, área de estacionamento, balizamento noturno e diurno, abastecimento, dentre outras), voltadas, exclusivamente, para a operação aérea, sua razão de existir.

Numa correlação direta as coirmãs da Polícia Militar de Minas Gerais existem no Brasil, distribuídas nos 26 (vinte e seis) estados e no Distrito Federal, pode-se encontrar em 16 (dezesesseis) delas com suas bases operacionais situados dentro de um aeródromo, bem como o próprio Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo.

Daí depreende-se então, por qual motivo, unanimemente, as respostas aos questionários citaram a construção da estrutura da base desconcentrada, primordialmente, nas dependências de um aeródromo, de forma a se permitir uma operação mais segura, viável e quiçá mais econômica.

Não obstante, uma vez verificado que o aeródromo não ofereça condições adequadas à operação aérea policial, em razão de sua distância dos centros urbanos, ocasionando gastos excessivos com deslocamentos e demora no atendimento das demandas apresentadas, este poderá ser substituído por outro local, desde que apresente condições aceitáveis de segurança a pessoas e edificações.

Cabe salientar, ainda, que a Polícia Militar de Minas Gerais, atualmente, não opera apenas aeronaves de asas rotativas nas atividades de socorro público, mas também aeronaves de asas fixas, o que implica dizer que, diferentemente dos helicópteros que pousam praticamente em qualquer lugar, os aviões necessitam de pista para efetuarem o pouso. Então, nada mais coerente do que reforçar a tese de que a melhor localização para a instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada seja realmente no aeródromo.

Quanto à aquisição de terreno para a construção de um hangar que possa atender as exigências da operação aérea policial, deve ser estabelecido, assim como a Unidade Central, convênio para cooperação mútua entre o Governo do Estado de Minas Gerais, através da PMMG e a INFRAERO, visando ao incremento e a execução de atividades preventivas, ostensivas e repressivas de policiamento nas áreas do Aeroporto, ao qual será estabelecida a base, envolvendo os órgãos da Administração Pública Estadual e mesmo a Municipal, de forma a se conseguir um convênio de cessão de uso,

a título gratuito, pela INFRAERO à PMMG, de maneira que os dois órgãos possam ser beneficiados.

### **9.1.2 A base adequada e o moral de tropa (motivação)**

Quando se fala em moral de tropa, deve-se entender que este termo trata-se de um jargão muito utilizado do seio da organização policial militar que diz respeito ao estado de ânimo ou disposição que uma equipe apresenta diante da execução de uma determinada atividade ou missão.

Na seção 7, na subseção 7.7, pode-se verificar que vários são os fatores que levam o indivíduo a estar mais ou menos motivado com o seu trabalho, tais como: realização pessoal, de estima, sociais, segurança e fisiológicas. Estes fatores, segundo Maslow, obedecem a uma pirâmide de necessidades, a qual, o indivíduo passa a se preocupar com uma necessidade mais alta, quando uma mais baixa já foi devidamente atendida.

Dentro destas necessidades o ambiente de trabalho e a segurança encontram-se na base da pirâmide, de onde se pode concluir que, uma vez não atendida esta necessidade, ela terá reflexo direto sobre o indivíduo, alterando o seu estado de ânimo e, logicamente, diminuindo a sua capacidade laboral.

A adoção de uma base adequada, com uma estrutura que atenda às necessidades de segurança e de conforto da tropa, na execução de suas atividades diárias, propiciará melhores condições de trabalho e, conseqüentemente, aumento no rendimento dos operadores.

Com base na pesquisa bibliográfica e nas respostas dos entrevistados na pesquisa de campo verifica-se que as estruturas atuais das bases desconcentradas não oferecem condições salubres ou de conforto que atendam à demanda das equipes de serviço, por conta do péssimo estado das acomodações (faltam: salas, vestiários, depósitos e outras repartições), onde se utilizam de locais precários para realizarem troca de roupa, higiene pessoal, alimentação, repouso, ou mesmo, suas atividades operacionais rotineiras.

Em razão desta situação é que os militares entrevistados, tanto de Uberlândia, quanto Montes Claros e Belo Horizonte, por unanimidade, ou seja, num total de 100%, salientaram que as bases desconcentradas podem causar a desmotivação e diminuir o moral de tropa. Mas acrescentaram que além da falta de uma estrutura adequada, outro fator que causa também a desmotivação é a falta de investimento na estrutura existente, a fim de se melhorar as condições de trabalho, sugerindo assim, o abandono por parte do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo e da própria Polícia Militar para com todos os envolvidos na atividade aérea no interior do Estado.

A tabela 1 traz a sintetização das respostas dos militares pertencentes às companhias desconcentradas de Uberlândia e Montes Claros e os oficiais que atuam no Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo em Belo Horizonte, quando questionados a respeito da influencia da estrutura da base no moral de tropa:

Tabela 1: A base e o moral de tropa

	OPERADORES DESCONCENTRADOS			OFICIAIS DA UNIDADE		
	SIM	NÃO	%	SIM	NÃO	%
As condições físicas das companhias podem influenciar negativamente no seu bem estar ou condições de trabalho?	33	0	100	10	0	100

Fonte: Pesquisa de campo

Assim, pode-se notar através da pesquisa que a falta de uma estrutura adequada da base de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada pode interferir, prejudicialmente, no moral de tropa, ocasionado a desmotivação daqueles que tem por responsabilidade executar as missões de potencialização das atividades de preservação da ordem pública.

### 9.1.3 A base adequada e a segurança de voo

Ao se questionar sobre a segurança de voo, o que se pretende não é impedir que uma aeronave deixe de realizar uma decolagem, pelos riscos que a aviação oferece, mas sim que ela o faça de forma segura e ao solo retorne com a mesma segurança.

Neste diapasão, uma base adequada deve estar disposta em um local onde as condições de segurança para a operação da aeronave seja, suficientemente, capaz de diminuir a exposição aos riscos oferecidos pelo pouso e decolagem, pela aproximação de veículos, pessoas ou animais, pela proximidade de obstáculos ou ainda, pela falta de instrumentos que auxiliem os operadores a executar as manobras com o equipamento com a devida garantia.

Sabe-se que o aeródromo é o local mais preparado para pousar ou decolar uma aeronave, em virtude de toda sua infraestrutura devidamente organizada para este fim, por conta de sua rampa de aproximação e decolagem livre de obstáculos, balizamento, sinalização, dentre vários outros dispositivos que fornecem as condições adequadas de segurança à atividade aérea.

Qualquer outro local diferente do aeródromo teria de ser muito bem planejado para propiciar as mesmas condições, sobre pena de expor a riscos desnecessários aqueles que nada têm a ver com a atividade.

Sendo assim, verificou-se, através da pesquisa que as bases desconcentradas de Uberlândia e Montes Claros, por estarem em local diverso do aeródromo, apresentam situações claras de comprometimento da segurança de voo. Os helipontos estão situados em locais totalmente circundados por edificações que comprometem a aproximação para pouso e decolagem da aeronave, não possuem nenhuma barreira física que impeça a aproximação de veículos, pessoas ou animais da área de toque do helicóptero.

A disposição do heliponto nas bases desconcentradas os torna um local restrito (dimensões reduzidas), necessitando que tanto o pouso quanto a decolagem sejam realizados quase que verticalmente. Esta medida contraria o manual de voo da aeronave que recomenda que estas manobras sejam realizadas com deslocamento horizontal, permitindo ao piloto, no caso de pane (parada do motor) reagir a tempo, tomando as medidas cabíveis no intuito de levar o helicóptero com segurança ao solo. Apesar das decolagens verticais serem perfeitamente possíveis de realizar, devem ser evitadas por submeterem a toda a tripulação a situações de risco.

Outro fator comprometedor nas bases desconcentradas atuais, diz respeito à homologação do heliponto, um pré-requisito, para que o local fosse costumeiramente

utilizado, contudo, em razão das edificações e dos obstáculos que os circundam, esta homologação não pode ser conseguida junto aos órgãos competentes. Esta situação, gera outro problema, pois, não sendo homologado o heliponto, as decolagens e pousos das aeronave ocorrem por conta e risco do piloto em comando, cabendo-lhe toda a responsabilidade no caso de um sinistro. Vale lembrar que todo acidente aeronáutico, por força de lei deve ser investigado e, em se tratando dos helipontos das bases desconcentradas, caso ocorra um acidente, pode ter a convicção que a primeira pergunta a ser realizada pelos órgãos de investigação será: O heliponto onde o helicóptero realizaria o pouso é homologado?

Diante das situações vislumbradas nas companhias, corroboradas com a visão dos entrevistados a respeito do assunto, mais uma vez de forma unânime, e ainda, com o aporte das doutrinas e normas elencadas no corpo deste trabalho, é permitido concluir que as bases desconcentradas oferecem um sério risco à operação aeropolicial e ferem os preceitos da segurança de voo.

A tabela 2 sintetiza as respostas dos militares entrevistados a respeito da percepção diante dos riscos apresentados durante as operações diurnas nas companhias:

Tabela 2: A base e a segurança de voo

	OPERADORES DESCONCENTRADOS			OFICIAIS DA UNIDADE		
	SIM	NÃO	%	SIM	NÃO	%
Em sua opinião a localização da companhia oferece algum tipo de risco à operação aero policial e a segurança de voo?	33	0	100	10	0	100

Fonte: Pesquisa de campo

Tanto a base de Uberlândia como a base de Montes Claros apresentam problemas insanáveis, no que tange à utilização de seus locais de pouso, definidos como helipontos, mas que na verdade não o são, pois ao levar em consideração as normas que estabelecem a construção e utilização de helipontos, verifica-se que se tratam de áreas de pouso ocasionais e que as unidades de radiopatrulhamento aéreo a utilizam como forma rotineira para manterem as suas atividades.

#### **9.1.4 A base adequada e a racionalização dos recursos**

Para se fazer a análise deste tópico algumas considerações a respeito das bases desconcentradas são necessárias para o seu perfeito entendimento e compreensão, conforme poderá ser visto a seguir.

Em Uberlândia, quando da instalação da companhia em 14 de setembro de 2005 utilizaram-se as antigas instalações do GRAer, localizada a aproximadamente 9 (nove) quilômetros afastado do aeroporto da cidade, em linha reta. Esta distância é percorrida pela aeronave, levando-se em consideração do acionamento ao pouso, em aproximadamente 10 minutos. Considerando que o deslocamento a ser realizado é sempre de ida e volta, pois independentemente de onde estiver a guarnição, deve ser computado o tempo de deslocamento até o aeródromo e o retorno à base, este tempo passa para aproximadamente 20 (vinte) minutos.

Como padrão de operação, seja nas bases desconcentradas, seja no Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo em Belo Horizonte, a aeronave quando pousada na base deve estar configurada para o atendimento de ocorrências, sempre com uma capacidade de combustível capaz de proporcionar uma autonomia de aproximadamente 2 (duas) horas de voo, proporcionando-lhe condições de operar sem esforço (mais leve = mais potência disponível), no atendimento de qualquer ocorrência em caso de acionamento.

Assim sendo, quando a aeronave decola da base e a ela retorna, em Belo Horizonte, imediatamente, uma equipe especializada a reabastece, deixando-a em condições de atender a novo chamado.

Contudo, em Uberlândia, não funciona desta forma, pois estando a base fora do aeroporto, faz-se necessário que toda vez que a aeronave decole em apoio a qualquer ocorrência, obrigatoriamente, após o atendimento, ela se desloque até o aeroporto para reabastecimento e novamente ficar na condição padrão para o atendimento a um novo chamado.

Logicamente, este deslocamento não é feito quando se leva em consideração que do acionamento ao pouso, o tempo de voo foi curto e o consumo de combustível insignificante, ou ainda, estando na base Unidade de Abastecimento

Autônoma (UAA)<sup>65</sup> o deslocamento também não seria necessário. Contudo, desde a criação da base de Uberlândia, poucas foram as vezes em que esta UAA permaneceu em condições de atender a demanda.

Desta forma, conforme controle realizado pela 2ª CORPAer e, levando-se em consideração todos os pousos realizados no aeroporto da cidade, com o intuito de abastecer a aeronave, chegou-se a constatação que foram realizados 641 (seiscentos e quarenta e um) pousos no aeródromo.

Quando se leva em consideração que o custo da hora de voo da aeronave<sup>66</sup> gira em torno de R\$ 3.000,00 reais, em valores atuais, a soma do tempo gasto com deslocamento vezes o custo da hora de voo a soma impressiona.

Para ficar mais claro a tabela 3 mostra os valores gastos na companhia com finalidade de se abastecer a aeronave:

Tabela 3: Gasto com reabastecimento da aeronave de Uberlândia.

ANO	Nº DE POUSOS	TEMPO DE VÔO APROXIMADO EM MINUTOS	TEMPO EM HORAS	CUSTO OPERACIONAL R\$	CUSTO TOTAL R\$
2005	59	1180	19.7	3.000,00	59.100,00
2006	126	2520	42	3.000,00	126.000,00
2007	141	2820	47	3.000,00	141.000,00
2008	142	2840	47.3	3.000,00	141.900,00
2009	140	2800	46.7	3.000,00	140.100,00
2010 <sup>*</sup>	11	220	3.7	3.000,00	11.100,00
<b>TOTAL</b>	<b>619</b>	<b>12380</b>	<b>206.4</b>	<b>3.000,00</b>	<b>619.200,00</b>

\* - Unidade Abastecedora (UAA), disponível na base.

Fonte: 2ª CORPAer

A tabela aborda o período compreendido entre os anos de 2005 a 2010, levando em consideração a instalação da base em setembro de 2005 até o mês de julho de 2010, ainda considerando que no ano de 2010 a UAA estava disponível na base.

<sup>65</sup> caminhão tanque com capacidade para 2500 litros de querosene de aviação, utilizado para o abastecimento da aeronave, na base ou em missões em outros municípios.

<sup>66</sup> leva-se em consideração, o gasto com combustível, manutenção e seguro aeronáutico, podendo variar de aeronave para aeronave.

Os valores encontrados na tabela foram referenciados aos dias atuais, uma vez que, pouco se alterou nos valores da hora de voo de 2006 até 2010. Verificou-se que já foram gastos aproximadamente R\$ 619.200,00 (seiscentos e dezenove mil e duzentos reais), apenas com deslocamentos para abastecimentos da aeronave.

Somaram-se a esta situação o fato de que foram gastos também 206,4 (duzentos e seis horas e vinte e quatro minutos) em deslocamento que não foram, essencialmente, empregados na atividade operacional, gerando a necessidade de realização de duas manutenções de 100 horas, que em valores atuais, giram em torno de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais).

Portanto, aproximadamente R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) já foram gastos apenas para abastecer a aeronave, o que mostra um mau planejamento no emprego dos recursos financeiros, contrariando o preconizado no Planejamento Estratégico da PMMG – 2009-2011.

Logicamente, esta situação não é intencional, mas necessária para a execução da atividade aérea na localidade de Uberlândia, diante da realidade da base. Contudo, o valor gasto até hoje poderia ter sido mais bem empregado, como por exemplo, na construção de uma base dentro do aeroporto de Uberlândia.

A base de Montes Claros vive uma situação semelhante, diferindo apenas a distância da base para o aeroporto que é de aproximadamente 7,4 quilômetros em linha reta, onde o tempo gasto para o deslocamento é de cerca de 8 (oito) minutos, sendo um pouco menor que o de Uberlândia.

A tabela 4 dá a clara visão dos gastos com os deslocamentos para abastecimento na base de Montes Claros.

Tabela 4: Gasto com reabastecimento da aeronave de Montes Claros.

ANO	Nº DE POUSOS	TEMPO DE VÔO APROXIMADO EM MINUTOS	TEMPO EM HORAS	CUSTO OPERACIONAL R\$	CUSTO TOTAL R\$
2008	111	1776	29.6	3.000,00	88.800,00
2009	103	1648	27.5	3.000,00	82.500,00
2010*	63	1008	16.8	3.000,00	50.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>277</b>	<b>4432</b>	<b>73.9</b>	<b>3.000,00</b>	<b>221.700,00</b>

\* - Unidade Abastecedora (UAA), disponível na base.

Fonte: 3ª CORPAer

Observando a tabela 4, verifica-se que os gastos com deslocamentos para o aeroporto para se realizar o abastecimento da aeronave perfizeram 73,9 (setenta e três horas e 51 minutos) em horas de voo que se traduz em R\$ 221.700,00 (duzentos e vinte um mil e setecentos reais).

Da análise simples dos dados, constata-se que uma base de radiopatrulhamento aéreo situada fora de área aeroportuária acarreta gastos desnecessários dos recursos disponíveis, traduzidas em desperdício com horas de voo e gastos com manutenção, que poderiam ser muito melhor empregadas em treinamento de pessoal, policiamento preventivo ou operações diversas.

Esta situação é comum tanto à base de Uberlândia quanto à base de Montes Claros, em razão de estarem em local diverso do aeródromo da cidade. Todavia, para que se mantenha a operação nas companhias, rotineiramente, adotaram-se o procedimento de deslocar ao aeródromo para abastecer e, assim, manter a operação aeropolicial em funcionamento.

Computados os valores gastos em horas de voo para este tipo de operação, verificou-se que no final de um ano o valor gasto é exorbitante, ainda mais se levado em consideração a política institucional que defende o gasto racional do recurso financeiro disponíveis.

---

---

**SEÇÃO 10**  
**CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

---

---

## 10. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

### 10.1 Conclusão

No final dos anos 90, os preceitos da Administração Pública Burocrática já não mais atendiam às necessidades das sociedades modernas e de um mundo globalizado e, diante da necessidade de transformação, frente a um contexto de crise, os estudiosos e gerentes foram impulsionados a encontrarem uma nova forma de administrar, dando ênfase às decisões e ações orientadas para os resultados, voltadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos/cliente, baseado no planejamento com execução de forma descentralizada e transparente, além de vários outros que tiveram por finalidade mudar os parâmetros da organização burocrática.

Neste contexto e diante de um quadro de profundas mudanças a administração pública como se conhecia foi modificada, adquirindo uma nova forma, obrigando a todos os órgãos constituintes desta administração remodelar e adequar a sua estrutura e sua forma de administrar, levando a efeito os seus objetivos específicos no atendimento às demandas da sociedade.

A Polícia Militar de Minas Gerais, renomada em âmbito nacional pela qualidade de seus serviços e reconhecida como patrimônio do povo mineiro, tem por incumbência a preservação da ordem pública, no exercício da polícia ostensiva em todos os rincões das Minas Gerais, em seus 853 municípios. Sob essa égide da nova administração, teve de buscar através da adoção de novas estratégias, a efetividade na qualidade do serviço prestado à sociedade e, concomitantemente, a satisfação da população mineira.

Como órgão da Administração Direta do Estado, foi impelida a se adequar a nova realidade que tomou conta de todo o Estado, com as mudanças gerenciais, revendo conceitos e mudando a sua forma de ser e fazer polícia.

A introdução do modelo de Administração Gerencial no Estado de Minas Gerais recebeu o nome Choque de Gestão que, se resume em um conjunto de medidas estruturadas de forma a mudar o comportamento da máquina administrativa, mediante a adoção de novos valores e princípios, voltados para uma nova cultura comportamental da administração pública mineira, objetivando o desenvolvimento da sociedade, com a

adoção de padrões éticos rigorosos e de critérios objetivos na mensuração do desempenho dos resultados das ações de governo, adotando fatores de estímulo e motivação aos servidores públicos, indispensáveis para o sucesso da nova forma da Administração Pública.

O Choque de Gestão trouxe vários novos conceitos para discussão na seara pública, como por exemplo: o duplo planejamento, planejamento estratégico, acordo de resultados, dentre outros. Estes conceitos passaram a fazer parte da agenda do Estado e obrigaram as instituições que compunham a engrenagem estatal a se alinharem aos programas propostos para a consecução dos objetivos finalísticos do governo.

Da mesma forma, a Polícia Militar, reviu os seus conceitos, aprimorou os já existentes e implementou outros julgados imprescindíveis, alinhando-se às estratégias de governo, trazendo para o seio da Instituição conceitos como o planejamento estratégico, polícia de resultados, gestão de pessoas, racionalização dos recursos financeiros e atendimento aos anseios do cliente/cidadão. Todos eles dando uma nova dinâmica às atividades da ordem pública e promoção da paz social.

Dentro desta realidade surgiu a necessidade de se colocar os recursos disponíveis onde eles fossem realmente indispensáveis, colocando as Unidades da Polícia Militar mais próxima do cidadão e de seus problemas, de forma a atender os seus anseios e permitir a sua participação nas decisões concernentes a sua comunidade.

Foi neste clima de mudanças que se planejou a implantação das Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo no interior do Estado. Colocou-se a então, disposição das unidades localizadas nas Macrorregiões do Estado uma base desconcentrada de radiopatrulhamento aéreo, a fim de propiciar o aumento da capacidade de resposta da Polícia Militar, potencializando as ações e operações de socorro e de preservação e da ordem pública..

Cumprindo com o objetivo principal desta pesquisa, o presente trabalho identificou a necessidade de levantar informações quanto à criação de um padrão de base de radiopatrulhamento aéreo desconcentrada, com foco na criação de uma estrutura física adequada à acomodação de pessoal e acondicionamento de equipamentos, localização adequada para instalação da estrutura física, segurança de

voo e a racionalização do gasto público, de maneira a se permitir sanar as irregularidades detectadas nas bases existentes e sugerir um padrão para aquelas que se pretenderem criar no futuro. Para tanto, estas informações foram analisadas dentro do contexto da Administração Pública Burocrática e a sua evolução ao modelo da Administração Pública Gerencial (Choque de Gestão); no contexto da Arquitetura (construção) de onde se extraiu conceitos importantes na formulação de um programa de necessidades e definição da estrutura a atender as exigências para o padrão da base; no contexto da segurança de voo analisando os riscos oferecidos pela operação fora de uma infraestrutura aeroportuária; no contexto da administração de pessoas e das necessidades humanas e a influência da estrutura na motivação do indivíduo e finalmente, no contexto da nova administração, no que tange a racionalização dos recursos financeiros.

Cabe ressaltar que as conclusões que se verão a seguir não incluem a 4ª CORPAer em Juiz de Fora, dada a sua recente instalação que ocorreu durante a realização deste trabalho e julgado, a priori, menos relevante, por não ter ainda a sedimentação necessária para se auferir informações que fossem avaliadas como frutíferas ao trabalho, em razão dos poucos meses de instalação, diferentemente das demais que já possuem anos de vivência diante das dificuldades enfrentadas.

Com base nas informações levantadas e analisadas, pode-se depreender que as atuais bases de radiopatrulhamento aéreo desconcentradas, de Uberlândia e Montes Claros, 2ª e 3ª CORPAer, respectivamente, apresentam situações críticas quanto as suas estruturas, que propiciam o surgimento de fatos que vão de encontro aos princípios da boa administração, gerando a má acomodação de pessoas e acondicionamento de materiais, em razão da estrutura inadequada ao atendimento da demanda operacional diária, que influencia negativamente na motivação do profissionais que atuam na atividade aérea.

Fica evidente, através da análise de todos os dados coletos durante a pesquisa que a adoção de uma estrutura adequada poderá sanar as várias irregularidades encontradas nas bases desconcentradas atuais, propiciando condições satisfatórias de trabalho e acomodação das equipes que executam a atividade aérea nas frações, influenciando, positivamente no moral de tropa, bem como, pode proporcionar o acondicionamento adequado de materiais e equipamentos, evitando a sua deterioração.

Verifica-se que, as bases como se encontram atualmente, oferecem sérios riscos à operação aeropolicial, em virtude da má localização dos locais de pouso, ferindo os princípios da segurança de voo.

Conclui-se que a instalação da base de radiopatrulhamento aéreo no interior de um aeródromo contribui, decisivamente, para o aumento da segurança das operações aéreas e, por conseguinte, para a segurança de voo.

A partir dos dados coletados, constata-se que nas bases desconcentradas de Uberlândia e Montes Claros a operação aeropolicial torna-se mais onerosa aos cofres público para serem mantidas diariamente, haja vista, o fato de não estarem instaladas dentro de um aeródromo ou de uma infraestrutura aeroportuária, que existe um gasto desnecessário com horas de voo, combustível e com manutenção, recursos financeiros que poderiam ser melhor empregados em outras áreas da própria atividade aérea como por exemplo: treinamento de pessoal, aquisição de equipamentos e materiais, voos preventivos, apoio a operações ou melhorias na estrutura física das bases, contrariando a política institucional que defende o gasto racional dos recursos financeiros.

Com base nos dados obtidos durante a pesquisa pode-se afirmar que uma base adequada também proporcionaria maior economia.

A partir da análise dos dados obtidos, verificou-se que a criação de uma base padrão é um fator relevante para a criação de um ambiente favorável para a realização da atividade aérea no interior do Estado, sanando as irregularidades detectadas e, proporcionando para os planejamentos futuros, um ponto de partida para se implementar novos projetos, atendendo aos princípios difundidos pela nova gestão administrativa do Estado, alinhando a conduta da Instituição, à consecução de seus objetivos finalísticos na preservação da ordem pública e paz social.

Por meio dos dados obtidos durante a pesquisa monográfica, ora apresentada, e com respaldo do embasamento teórico, permitiu-se comprovar a hipótese básica deste trabalho, confirmando que a uma estrutura inadequada pode influenciar, decisivamente, nas questões como racionalização dos recursos financeiros, segurança de voo e o moral de tropa.

Portanto, pode-se concluir que as atuais instalações das bases de radiopatrulhamento aéreo não oferecem condições satisfatórias à realização das atividades de radiopatrulhamento nas cidades interiorizadas. Desta afirmação depreende-se que uma base instalada nas dependências de um aeródromo, com estrutura que atenda as condições de acomodação pessoas e acondicionamento de materiais (base padrão) é, inegavelmente, a melhor solução para o problema.

## 10.2 Sugestões

Diante das conclusões apresentadas com o intuito de indicar pontos a serem considerados pelos níveis estratégicos da Instituição, sugere-se:

- a 2ª CORPAer deve ser, na medida do possível, transferida para o aeroporto de Uberlândia, envidando o máximo de esforço para retirá-la do local onde hoje se encontra instalada, com o fito de se reduzir o risco operacional apresentado pela atual estrutura, bem como diminuir o custo da operação, que poderá se traduzir em economia para o erário público;

- em que não sendo possível a mudança das bases para o aeródromo o mais breve possível, que sejam envidados todos os esforços no sentido de manter uma Unidade Abastecedora (UAA) nas companhias desconcentradas, a fim de minimizar o custo operacional e diminuir de forma coerente os gastos do erário público;

- a 3ª CORPAer, deve ocupar as instalações do hangar construído no aeroporto de Montes Claros o mais breve possível, conjugando assim, a diminuição do risco operacional a que, atualmente, é exposta; a diminuição dos custos da operação; e ainda, evitando a deterioração das novas instalações que não foram ocupadas;

- que para a desconcentração de novas bases de radiopatrulhamento aéreo sejam apresentadas propostas condizentes com as necessidades estruturais exigidas por cada unidade, sendo de primordial importância considerar o melhor local para se construir uma base o aeroporto da cidade, salvo quando o mesmo não apresentar condições favoráveis ao pronto atendimento por parte da guarnição aérea ou outras situações que inviabilizem a sua utilização.

- que a gerência estratégica da Instituição não aceite soluções simplistas para a instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo, pois o radiopatrulhamento aéreo é composto pela aeronave e toda uma infraestrutura adequada para o seu

funcionamento, envolvendo vários outros itens para a sua operacionalização de forma plausível, eficiente e segura.

- que todas as decisões tomadas para o planejamento e implementação de uma base desconcentrada de radiopatrulhamento aéreo, envolva todos os seguimentos da esfera Pública Estadual e Municipal, buscando garantir que o processo de desconcentração da atividade seja duradoura e consistente.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos ENAP, Brasília, n 10, p.1-54, 1997

ANASTASIA, Antônio Augusto. Antecedentes e origem do Choque de Gestão. *In:* VILHENA, Renata *et al* (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.13-17.

BEATO, Cláudio; SILVA, Bráulio Figueiredo da; TAVARES, Ricardo. **Crime e Estratégias de Policiamento em Espaços Urbanos.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/dados/v51n3/05.pdf>> acessado em 30/08/2010

BLISKA, Anita Vera; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **A Administração Pública Gerencial.** Cruzando Fronteiras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI. *In:* VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, León, España, 2001.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Portaria n- 18/GM5, de 14 de fevereiro de 1974:** Instruções para Operação de Helicópteros para Construção e Utilização de Heliportos ou Heliportos. Brasília, 1974.

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. **Instrução do Comando da Aeronáutica 100-04, de 31 de maio de 1991.** Regras Especiais de Tráfego Aéreo para Helicópteros. [Brasília, 200-].

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. **NSMA 58-01.** Organização e Funcionamento do Sistema de Segurança de Voo da Aviação Civil. Brasília. 2003a

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. **RBHA 91.** Regras Gerais de Operação para Aeronaves Civis. Brasília. 2003b

\_\_\_\_\_. Republica Federativa do. **Constituição da República Federativa do Brasil,** 1998. Disponível em <[http://www.mp.sp.gov.br/portal/page/portal/chefia\\_gabinete/legislacao/CONST%20FEDERAL%20COMPLETA.pdf](http://www.mp.sp.gov.br/portal/page/portal/chefia_gabinete/legislacao/CONST%20FEDERAL%20COMPLETA.pdf)> acessado em 01/06/2010.

\_\_\_\_\_. **Código Brasileiro de Aeronáutica.** Rio de Janeiro: EAPAC, 1986.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 88.777, de 30 de setembro de 1983.** Regulamento das polícias militares e corpo de bombeiros militares. [Brasília (DF), 1983]. Disponível em: <http://www.pilotopolicial.com.br/Documentos/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Decreto/dec88777-83.pdf>> acessado em 22/06/2010.

CARDOSO, Fernando Henrique, Reforma do Estado. *In:* PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 1 v.

COSTA JÚNIOR., Ducler. **Desconcentração do radiopatrulhamento aéreo: a experiência da Polícia Militar de Minas Gerais na Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Triângulo Mineiro**. 2003. Curso de Especialização em Segurança Pública, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, Belo Horizonte, 2003.

COSTA, Lúcio. **Considerações sobre arte contemporânea**. Registro de uma vivência. São Paulo: Empresa das Artes, 1995.

CUNHA JÚNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da. **O governo matricial em Minas Gerais: implantando o Choque de Gestão**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 9, 2004. Madrid [Espanha, 2004]. 20 p. Disponível em: <<http://www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20IX/documentos/cunhajr.pdf>> acessado em 29/06/2010

DINIZ, Marcelo Mattar. **Os Caminhos da Corrupção da Justiça: a ação do Ministério Público Mineiro no combate à corrupção municipalizada**. 2005. 216 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005. Cap. 1.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. rev. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. **Curso de Direito Administrativo**. 9. ed. rev..., ampl. e atual. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2008.

GROUP, Air Safety. **Fases do voo que ocorrem acidentes (%)**. Disponível em: <[www.airsafetygroup.com.br](http://www.airsafetygroup.com.br)>. Acesso em: 06 set. 2010.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo de. O Duplo Planejamento. In: VILHENA, Renata *et al* (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.13-17

HERMAN, Hertzberger. **Lições de arquitetura**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. p 140-194.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa**. Versão 1.0.5. São Paulo: Objetiva Ltda, 2002.

KETTL, Donald F.. A revolução global: reforma da administração do setor público. *In*: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Brasília: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBO, Maria Thereza. **Descentralização**: uma alternativa de mudança. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, V.22, n.1, jan./mar.1988.

MARQUES, Osvaldo de Souza. **O emprego de helicópteros da PMMG em ocorrências policiais de alta complexidade**: uma avaliação crítica sobre a sua utilização no interior do Estado, 2006. Especialização em Segurança Pública. Academia de Polícia Militar, Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2006.

MAGALHÃES, Messias Alan de. **Radiopatrulhamento Aéreo na Polícia Militar de Minas Gerais**: o vôo noturno em análise, 2009. Especialização em Segurança Pública. Academia de Polícia Militar, Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2009.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto. **Um governo matricial**: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. *In*: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2–5 Nov. 2004. Disponível em:  
<<http://www.seger.es.gov.br/cesg/..%5Cimgs%5Cnoticias%5CartigosCESG%5Cartigo%20nara.pdf>> acessado em 30/06/2010

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial**: a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público*. Brasília: Enap, 1997. 1 v.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista Dos Tribunais, 2002.

\_\_\_\_\_, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 12. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista Dos Tribunais, 2008.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H.. **Administração**: Conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986. (vou encontrar motivação, Centralização versus Descentralização)

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Prestação de Serviços Públicos e Administração Indireta**. São Paulo: Revista Dos Tribunais Ltda, 1975.

Mensagem do Governador a Assembleia Legislativa em 2003 disponível em: <[http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/mens\\_governador\\_ass\\_legislativa.asp](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/mens_governador_ass_legislativa.asp)> acessada em 29/06/2010

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz de Operações Policiais Militares – DOPM 07/87**. Emprego de helicópteros em apoio às operações policiais militares. Belo Horizonte, 1987a.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Resolução 1.665, de 27 de janeiro de 1987**. Cria o Comando de Radiopatrulhamento Aéreo (CORPAer). Cria e instala provisoriamente na Polícia Militar de Minas Gerais o Comando de Radiopatrulhamento Aéreo (CORPAer). Belo Horizonte, 1987b.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz Setorial Logística 01, de 13 de dezembro de 1994**. Diretrizes do Comandante-Geral para execução e controle das obras e recebimento de imóveis na Polícia Militar de Minas Gerais, conservação e limpeza. Belo Horizonte, 1994.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Diretoria de Apoio Logístico. **Instrução 48/96, de 01 de outubro de dezembro de 1996**. Belo Horizonte, 1994.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Manual Básico de Policiamento Ostensivo**. Imprensa Oficial. Belo Horizonte, 1995.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **Exame Estratégico de Situação nº 01/1999**. Desconcentração do radiopatrulhamento aéreo. Belo Horizonte, 1999.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Análise da desconcentração de Aeronave para Montes Claros/Aspecto Estrutural**. Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo: Belo Horizonte. 2000.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 01/2002**. Dispõe sobre o emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança Pública. Belo Horizonte, 2002a.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Manual de Prática Policial**. Belo Horizonte: 2002b

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 05/2002**. Estruturação e funcionamento de conselhos comunitários de segurança pública - CONSEP. Belo Horizonte, 2002c.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Btl Rp Aer. **Doutrina de Emprego de Aeronaves na PMMG**. Belo Horizonte, 2003a.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **Proposta de Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2003**. Dispõe sobre o emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança Pública. Belo Horizonte, 2003b.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **RESOLUÇÃO N.º 3827, de 31 de agosto de 2005**: altera, provisoriamente, o Plano de Articulação e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais – DD/QOD aprovados pela Resolução nº 3827, de 31 de Agosto de 2005, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2005.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar e Polícia Civil. **Resolução Conjunta nº 009 de 24 de junho de 2005**. Dispõe sobre princípios norteadores, limites de competência operacional, forma de interação em apoio mútuo, autoridades policiais envolvidas e níveis de responsabilidade, forma de participação de Unidades especializadas, condutas vedadas aos policiais no local da ocorrência, meios para responsabilização sobre desvios de conduta de policiais, disseminação doutrinária das normas sobre atuação conjunta, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2005

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **RESOLUÇÃO Nº 3881 de 06 de setembro de 2.006**: Altera, provisoriamente, o Plano de Articulação e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais – DD/QOD aprovados pela Resolução nº 3827, de 31 de Agosto de 2005, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2006.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **Plano estratégico 2009/2011**. Belo Horizonte, 2009.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando Geral. **RESOLUÇÃO Nº 4062 , DE 13 DE JANEIRO DE 2010**: altera, provisoriamente, o Plano de Articulação e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais – DD/QOD aprovados pela Resolução nº 3827, de 31 de Agosto de 2005, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2010a.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo. Projeto de Implementação da Base de Radiopatrulhamento Aéreo no Aeroporto de Uberlândia. 2010b.

\_\_\_\_\_. Comando Geral. **Diretriz para Produção de Serviço de Segurança Pública Nº 3.01.01/2010 – DGEOp**. Regula o Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010c.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/downloads/ConstituicaoEstadual.pdf>>, acessado em 01/06/2010

MINAS GERAIS. **Decreto 43.146, Assembléia Legislativa de Minas Gerais** – disponível em <

MINAS GERAIS. SEPLAG. **Acordo de Resultados**. Disponível em <<http://www.acordoderesultados.mg.gov.br/teste>> acessado em 07/09/2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTA, Sergio Ricardo Ciavolih; MARQUES, Erik Macedo. **Acordo de resultados entre órgãos com relação de hierarquia e autonomia de gestão**. In.: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005

NEUFERT, Ernst. **Arte de projetar em arquitetura**. Tradução da 21. ed. Alemã. 5. ed., São Paulo: Gustavo Gili do Brasil, 1976. p. 27, 32 e 44.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 7. ed. Brasília: MH Comunicações, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Brasília: Fundação Getúlio Vargas, 2003, p.21-38.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, 1996. 120 v.

PLÍNIO JÚNIOR,. **Regulamento de Tráfego Aéreo: Vôo Visual Avião e Helicóptero Pilo Privado e Comercial**. 32. ed. São Paulo: Asa, 2007

RIBEIRO, Boanerges; SERAPIÃO, Antonio Carlos de Souza. **Aerodinâmica de helicópteros**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 2003.

SÃO PAULO, Polícia Militar do Estado de. **Nota de Instrução Nº PM3-001/02/08, de 10 de junho de 2008 – Descentralização do Grupamento de Radiopatrulha Aérea**. São Paulo. 2008.

SAMPAIO, Didier Ribeiro. **O emprego do Fuzil Parafal calibre 7,62 mm a bordo dos helicópteros da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG): avaliação do treinamento dos tripulantes operacionais**, 2008. Especialização em Segurança Pública - Academia de Polícia Militar, Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2008.

SILVA NETO, Severo Augusto da. O Alferes. **Polícia no Ar: Uma visão do emprego de helicópteros na manutenção da ordem pública**. Belo Horizonte: APM, 1986.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por Resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001

VILHENA, Renata et al. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

## APÊNDICE

Para a complementação das informações obtidas por meio das fontes pesquisadas, serão aplicados dois questionários, sendo o primeiro destinado aos policiais militares pertencentes às bases desconcentradas de Uberlândia e Montes Claros que são diretamente afetos as reais condições das bases existentes e o segundo será destinado a Oficiais em função gerencial dentro do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo e que de alguma forma tiveram uma ligação direta com qualquer uma das bases e que possam contribuir para enriquecimento deste trabalho.

a) Questionário para os militares integrantes das companhias desconcentradas

Caros integrantes da 2ª e 3ª CORPAer

Na condição de aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP 2010 e em cumprimento ao requisito para aprovação na referida especialização, faz-se necessário o desenvolvimento de um trabalho monográfico. Assim sendo, optei por desenvolver a minha pesquisa, cujo eixo temático versa sobre “Radiopatrulhamento Aéreo: Estrutura ideal e estrutura real na instalação de uma base descentralizada”.

A fim de colher dados que me permitam analisar algumas situações que possam influenciar a atividade aero policial nas bases desconcentradas, elaborei este questionário para ser respondidos por todos os integrantes das bases de Uberlândia e Montes Claros.

Desta forma solicito que leia atentamente as questões apresentadas e as responda com a máxima sinceridade possível, pois este instrumento não tem fim investigativo e sua identidade será preservada.

Meu muito obrigado.

Perguntas
1 P/G: _____ Idade: _____ Função: _____
2 Há quanto tempo você serve na sua base? _____ anos _____ meses
3 Você acredita que sua base apresenta condições adequadas para operação aero policial? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____
4 O espaço físico de sua companhia comporta acomodar todo o material e equipamento operacional existente na Companhia? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____
5 Desde sua chegada na Companhia foi feita alguma melhoria em sua estrutura? ( ) Sim ( ) Não. Qual? _____
6 Esta melhoria trouxe algum benefício à operação? ( ) Sim ( ) Não. Qual? _____
7 Em sua opinião a localização de sua Companhia oferece algum tipo de risco a operação aero policial ou a segurança de voo? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____
8 Em sua opinião, qual seria uma estrutura adequada à operação aero policial? R: _____
9 Em sua opinião, qual seria a melhor localização para instalação de uma base de radiopatrulhamento aéreo dentro de sua cidade? R: _____
10 A área de pouso de sua base é homologada? ( ) Sim ( ) Não.
10 Você acredita que as condições físicas da sua Companhia podem influenciar negativamente no seu bem estar ou condições de trabalho? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____
11 Em sua opinião, você acredita que a localização de sua base pode aumentar os custos operacionais? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____

## b) Questionário para Oficiais do Btl Rp Aer

Caros companheiros Oficiais do Btl Rp Aer

Na condição de aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP 2010 e em cumprimento ao requisito para aprovação na referida especialização, faz-se necessário o desenvolvimento de um trabalho monográfico. Assim sendo, optei por desenvolver a minha pesquisa, cujo eixo temático versa sobre “Radiopatrulhamento Aéreo: Estrutura ideal e estrutura real na instalação de uma base descentralizada”.

A fim de colher dados que me permitam analisar algumas situações que possam influenciar a atividade aero policial nas bases desconcentradas, elaborei este questionário para ser respondidos por todos os integrantes das bases de Uberlândia e Montes Claros.

Desta forma solicito que leia atentamente as questões apresentadas e as responda com a máxima sinceridade possível.

Meu muito obrigado.

Perguntas
1 P/G: _____ Idade: _____ Função: _____
2 Há quanto tempo você serve na sua base? _____ anos _____ meses
3 Em sua opinião, as estruturas físicas das bases desconcentradas atendem as necessidades operacionais? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____
4 Você acredita que a localização atual das bases desconcentradas oferecem algum tipo de risco à operação aero policial ou a segurança de voo? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____

5 Em sua opinião, você acredita que as bases desconcentradas existentes em Uberlândia e Montes Claros possuem condições adequadas para o trabalho diário dos policiais militares envolvidos na atividade aérea?

( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

6 Na sua opinião, em uma cidade do interior, qual a melhor localização para a instalação de uma base?

( ) Sim ( ) Não. Qual? \_\_\_\_\_

7 Em sua opinião qual seria uma estrutura adequada à operação aero policial?

R: \_\_\_\_\_

8 Com uma visão crítica, em sua opinião, a estrutura das bases do interior poderiam causar desmotivação nos policiais militares?

( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_