

Rogério Santos de Souza

ANÁLISE DAS RECOMPENSAS CONCEDIDAS AOS POLICIAIS MILITARES
EMPREGADOS NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DO 21º BATALHÃO DE
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS (21º BPM) NO PERÍODO DE 2008 A 2010.

Belo Horizonte

2011

Rogério Santos de Souza

ANÁLISE DAS RECOMPENSAS CONCEDIDAS AOS POLICIAIS MILITARES
EMPREGADOS NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DO 21º BATALHÃO DE
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS (21º BPM) NO PERÍODO DE 2008 A 2010.

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Segurança Pública. Orientadora Professora Rosânia Rodrigues de Sousa.

Belo Horizonte

2011

POLÍCIA

MILITAR

DE MINAS GERAIS

Nossa profissão, sua vida

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ATA DA APRESENTAÇÃO PÚBLICA DE MONOGRAFIA

Aos _____ dias do mês de outubro do ano de 2011, às ___h___min, no Auditório Pau Brasil da Academia de Polícia Militar - APM, presentes todos os membros da banca examinadora, foi realizada a apresentação pública da monografia intitulada "Análise das recompensas concedidas no período de 2008 a 2010, aos policiais militares empregados nas atividades de polícia ostensiva preventiva e repressiva, das companhias operacionais do 21º Batalhão de Polícia Militar", elaborada pelo Cap PM Rogerio Santos de Souza, como requisito para obtenção do título de pós-graduado do Curso de especialização em Segurança Pública – CESP/2011, da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar. Após a apresentação do trabalho, o discente foi argüido pelos membros da Banca Examinadora, composta pela orientadora Professora Rosânia Rodrigues de Sousa, e pelos avaliadores _____ e PROFESSOR _____.

Após reunião, a banca examinadora considerou que a monografia _____, e decidiu por _____ pela _____.

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

Orientadora: Professora Rosânia Rodrigues de Sousa.

Ass.: _____

Titulação: _____

Avaliador : PM

Ass.: _____

Titulação: _____

Avaliador: – FJP

Ass.: _____

Titulação: _____

Dedico este trabalho à minha esposa Janaína, à
minha filha Alice e aos meus pais, José Felix e
Carmem, que sempre me motivaram e ao Cb PM
Ivanir Rapahel Ignachitti Júnior, pelo brilhante
trabalho preventivo que realiza em Visconde do Rio
Branco, que me serviu como fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo de bom que deposita em minha vida diariamente.

Aos meus pais que em toda minha vida sempre me motivaram, depositando em mim muita confiança e mais uma vez fizeram este papel durante todo CESP.

A minha irmã, Professora Mônica Santos de Souza, da Universidade Federal de Viçosa, pelo incentivo e pela revisão ortográfica.

A minha orientadora, Professora Rosânia Rodrigues de Sousa, pela competência, disponibilidade, paciência e transmissão de conhecimentos para a realização desta pesquisa.

A todos os professores da Fundação João Pinheiro e da Academia de Polícia Militar pela qualidade dos ensinamentos ministrados.

Aos Oficiais do 21º BPM, em especial ao Tenente Coronel Bratiliere, Major Francisco, Cap Antônio Carlos, Tenente Ferraz e Tenente Quirino que me deram auxílio fundamental e indispensável para a conclusão deste trabalho.

A todos os colegas de turma do CESP/2011, que muito me auxiliaram nos trabalhos diários e em especial aos Capitães Levy, Santana, Floriano, Nilzo, Ademir, Eduardo, Sérgio, Marcelo Reis e Kisler Marcos, pela convivência diária, pela tolerância, amizade e pelo incondicional apoio e incentivo nos momentos mais difíceis.

RESUMO

A Polícia Militar de Minas Gerais nos últimos tempos, acompanhando um desenvolvimento mundial, vem sofrendo importante transformação na sua forma de atuação. Uma polícia voltada à comunidade com ações, projetos e programas voltados à prevenção criminal tomaram grande espaço e são hoje o principal foco da atividade policial. Um dos fatores que certamente influenciam no sucesso da implantação destes projetos e programas é a valorização dos policiais militares envolvidos nas atividades operacionais, valorização essa realizada por meio de recompensas. Nesse pensamento, vislumbrou-se a importância do tema análise das recompensas concedidas aos Policiais Militares empregados nas atividades de polícia ostensiva preventiva e repressiva, delimitando a pesquisa às Companhias Operacionais do 21º Batalhão de Polícia Militar (21º BPM) no período de 2008 a 2010. Trata-se de uma pesquisa descritiva qualitativa, baseada em pesquisa teórica e documental, com análises de todos os atos de recompensas concedidas no 21º BPM no período estudado. Visando alcançar os objetivos propostos, pesquisaram-se também documentos institucionais que abordam o processo de valorização e recompensas na Polícia Militar de Minas Gerais. Ainda realizou-se análise comparativa dos dados obtidos, por tipo de recompensa, por ano, por Companhia, comparando-se as recompensas de ações preventivas e repressivas. Conclui o estudo que apenas 4,34% das recompensas concedidas foram por ações preventivas, sugerindo necessidade de uma ruptura na cultura organizacional de valorização da repressão criminal e também mudanças na legislação da polícia que trata das recompensas.

Palavras-chaves: Recompensas. Policiamento preventivo. Cultura organizacional. Polícia Militar de Minas Gerais.

ABSTRACT

The Military Police of Minas Gerais in recent times, accompanying a world development, have been suffering from major transformation in its form of action. A police turned to the community with actions, projects and programs focused on crime prevention took great space and are today the main focus of activity of the police. One of the factors that will certainly influence the success of the implementation of these projects and programs and the exploitation of military police officers involved in operational activities, recovery that performed by means of rewards. This is a descriptive research qualitatively, based on research and theoretical documentary, with analyzes of all the acts of awards at 21^o BPM during the studied period. Aiming to achieve the proposed objectives, searched were also institutional documents that address the process of recovery and rewards in Military Police of Minas Gerais. Further comparative analysis was performed of the obtained data, according to the type of reward, per year, per Company, comparing the rewards of preventive actions and repressive. The study concludes that only 4.34 % of the rewards granted were for preventive actions, suggesting the need of a rupture with the organizational culture of recovery of criminal prosecution and also changes in the legislation of the police which deals with the rewards.

Keywords: Rewards. Preventive policing. Organizational culture. Military Police of Minas Gerais.

RESUMÉ

La Police Militaire de l'État de Minas Gerais, ces dernières années, suivant un développement mondial, a subi des transformations importantes dans son activité. Une police tournée vers la communauté par des actions, des projets et des programmes qui visent à prévenir le crime a pris de la place et est maintenant l'objet principal de l'activité policière. Un des facteurs qui ont certainement influencé l'installation de ces projets et programmes a été la valorisation des agents de police impliqués dans des activités opérationnelles par des récompenses. Avec ce raisonnement, on a perçu l'importance de l'analyse thématique des récompenses accordées aux agents impliqués dans les activités de police ostensible préventive et répressive, délimitant la recherche aux Compagnies Opérationnelles du 21^e Bataillon de Police Militaire (21^e Bataillon) de 2008 à 2010. Il s'agit d'une recherche descriptive qualitative, basée sur la recherche théorique et l'analyse documentaire avec tous les actes de récompense attribués dans le 21^e Bataillon pendant la période d'étude. Afin d'atteindre les objectifs proposés, ont été également étudiés les documents qui traitent du processus institutionnel de récupération et de récompenses dans la Police Militaire de Minas Gerais. L'analyse a été réalisée en utilisant des données comparatives selon le type de récompense par an, par Compagnie Opérationnelle, par rapport à la récompense des actions préventives et répressives. L'étude a conclu que seulement 4,34% des récompenses ont été données pour des actions préventives, en suggérant la nécessité d'une rupture dans la culture organisationnelle de la valorisation des poursuites pénales et aussi des changements dans la législation liées aux récompenses.

Mots-clés: Récompenses; police préventive; culture organisationnelle ; Police Militaire de Minas Gerais.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 A EVOLUÇÃO DO POLICIAMENTO: DA POLÍCIA DE REPRESSÃO À PREVENÇÃO..... | 12 |
| 2.1 Origens históricas da Polícia Militar..... | 12 |
| 2.2 Origens do policiamento tradicional..... | 13 |
| 2.3 A evolução para o policiamento comunitário e preventivo..... | 15 |
| 2.4 Ações preventivas como foco das ações da Polícia Militar..... | 21 |
| 2.4.1 Policiamento comunitário como uma ferramenta de prevenção..... | 21 |
| 2.5 Cultura Organizacional da Polícia Militar..... | 28 |
| 2.5.1 Definição de cultura | 28 |
| 2.5.2 A cultura relacionada as organizações | 29 |
| 2.5.3 A cultura das organizações militares..... | 33 |
| 2.5.4 A cultura das organizações policiais | 35 |
| 3 AS RECOMPENSAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS..... | 38 |
| 3.1 Legislação do Estado de Minas Gerais sobre recompensas aos Militares Estaduais | 40 |
| 3.2 Doutrinas internas da Polícia Militar de Minas Gerais sobre recompensas..... | 44 |
| 3.3 As doutrinas do 21º BPM sobre recompensas..... | 48 |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DO 21º BPM..... | 49 |
| 5 METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 51 |
| 6 ANÁLISE DOS DADOS..... | 54 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 64 |
| REFERÊNCIAS..... | 67 |
| APÊNDICE – TABELAS COM DADOS DA PESQUISA..... | 71 |
| ANEXO – MEMORANDO 6296 DO 21º BPM..... | 73 |

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar, como qualquer outra organização, necessita adequar as formas de recompensas oferecidas aos seus membros, devido a sua importância como incentivo e como ferramenta para buscar melhores níveis de satisfação e motivação.

Apesar das mudanças no foco das atividades da Polícia Militar, atualmente muito mais direcionadas a ações preventivas, com maior participação da comunidade, com programas como Jovens Construindo a Cidadania, de envolvimento de jovens no combate à criminalidade e também programas de combate ao uso de drogas e redução da violência, ainda existem na organização culturas internas que valorizam muito mais ações repressivas do que as ações voltadas à prevenção.

Valorizar o Policial Militar através da utilização adequada das recompensas, influenciando positivamente sobre o estado motivacional do Policial Militar, é fundamental para se buscarem e alcançarem os melhores resultados.

Para muitos estudiosos a motivação é um estado de espírito positivo, e possibilita que o indivíduo realize suas tarefas com a totalidade de seu potencial. A motivação envolve, dentre outros, a inclusão dos objetivos da organização a qual pertence o indivíduo para alcançar os objetivos e satisfações pessoais.

As recompensas, além de motivadoras, são importantes ferramentas para as promoções, somando pontos aos Oficiais e Praças que concorrem às promoções, e são analisadas pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO) e pela Comissão de Promoção de Praças (CPP).

Assim, mediante a visível importância que o assunto requer, o tema proposto para essa pesquisa é: **análise das recompensas concedidas no período de 2008 a 2010, aos Policiais Militares empregados nas atividades de polícia ostensiva preventiva e repressiva, das Companhias Operacionais do 21º Batalhão de Polícia Militar (21º BPM).**

Portanto questiona-se: as recompensas são concedidas de forma proporcional aos Policiais Militares do 21º BPM empregados em ações preventivas e repressivas? Quais são os critérios utilizados na concessão de recompensas aos Policiais Militares do 21º BPM?

A Polícia Militar, através da instrução de recursos humanos nº 232 (IRH nº 232) de 01 de março de 2002, traça de forma superficial critérios para as concessões destas recompensas, isto é, percebe-se que os critérios utilizados para a concessão das recompensas tem um caráter muito subjetivo. Além disso, percebe-se também que ambos os instrumentos são omissos quanto às recompensas por ações preventivas e relacionadas a polícia comunitária.

A Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), no parágrafo 5º do seu art. 144, atribui às Polícias Militares o exercício da “polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”. Em uma explicação resumida, o policiamento repressivo tem por objetivo coibir a prática de novos crimes através da repressão imediata após o acontecimento do crime. Já o policiamento preventivo é aquele que tem como finalidade evitar o cometimento de crimes e contravenções, e tem como mais importante ferramenta o Policiamento Comunitário.

A Polícia Militar tem em suas origens a missão exclusiva de desenvolver ações repressivas e uso da força. Os primeiros manuais de policiamento foram confeccionados pelo Exército com foco na repressão e combate ao inimigo. Isso consolidou uma cultura organizacional voltada à repressão, apesar de todas as sólidas mudanças ocorridas nesse sentido, nos últimos anos.

A dificuldade em mensurar e em avaliar a qualidade do policiamento comunitário e de todas as outras ações preventivas também limita a capacidade de uma Unidade Operacional em recompensar e valorizar as atividades preventivas.

Diante do exposto, objetivou-se analisar as recompensas concedidas no 21º BPM, sob a ótica dos critérios adotados e também da aplicação da doutrina interna e legislação em vigor no período de 2008 a 2010.

Os objetivos específicos foram identificar quais tipos de recompensas foram concedidas aos Policiais Militares das Companhias operacionais do 21º BPM e

mensurar as recompensas concedidas por ações preventivas e repressivas, verificando em que medida as ações preventivas estão sendo valorizadas em comparação as ações repressivas.

Como hipótese básica, partiu-se do pressuposto de que as mudanças no foco de atuação da Polícia Militar, com maior ênfase no policiamento com participação comunitária e de prevenção ativa deveriam levar a uma maior valorização das ações preventivas. Já como hipótese secundária, a legislação institucional delimitou critérios que induzem a concessão de recompensas às ações repressivas, utilizando-se de critérios subjetivos que também induzem a uma maior valorização de ações repressivas.

Assim, com o intuito de responder a essas questões, esse trabalho está estruturado em seis capítulos, incluída a introdução.

No capítulo 2 é abordada a evolução do policiamento, com as origens históricas da Polícia Militar de Minas Gerais, a origem do policiamento ostensivo e sua evolução até o policiamento comunitário como uma ferramenta de prevenção.

O Capítulo três aborda a legislação em vigor referente a concessão de recompensa aos policiais militares.

A metodologia de pesquisa é tratada no capítulo 4 e nos capítulos 5 e 6 são expostos, respectivamente, a análise dos resultados da pesquisa e as conclusões.

2 A EVOLUÇÃO DO POLICIAMENTO: DA POLÍCIA DE REPRESSÃO À PREVENÇÃO

2.1 Origens históricas da Polícia Militar de Minas Gerais

A trajetória histórica da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é de fundamental importância para entendermos as suas naturezas, suas origens, características e heranças culturais.

A Polícia Militar de Minas Gerais tem sua origem no Regimento de Cavalaria de Minas, criado em 09 de junho de 1775 para dar continuidade às atividades dos Dragões de Portugal, que prestavam serviço na Capitania de Minas, garantindo a arrecadação do Quinto (imposto cobrado pela Coroa Portuguesa) do ouro, explorado principalmente nas minas de Diamantina e Ouro Preto (MARCO FILHO, 1990, p.08).

Através da Carta Régia, em 09 de novembro de 1709, foram criadas as Capitanias de Minas e São Paulo, separadas do Rio de Janeiro, e em consequência da descoberta do ouro, ocorreram muitos levantes em Minas Gerais, o que praticamente obrigou o rei de Portugal, Dom João V, a enviar a Minas Gerais um contingente de Dragões constituídos de duas Companhias, com o objetivo de reprimir os levantes e manter a ordem (Marco Filho, 1990).

Em 09 de junho de 1775, foi criado em Vila Rica, por ordem do governador da Capitania de Minas, o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, primeiro segmento da Tropa Paga da Capitania de Minas, integrada por mineiros, com o objetivo de substituir as Companhias de Dragões, sendo o primeiro registro de tropa que originou a Polícia Militar de Minas Gerais (Marco Filho, 1990).

Ainda segundo Marco Filho (1990), ao Regimento Regular eram atribuídas missões de natureza militar e de natureza policial, quais sejam: manter a guarda e a escolta do governador; executar o policiamento da Capitania; e, quando necessário, atuar em outras missões no campo da segurança pública a serviço do soberano.

Evitar o contrabando do ouro e punir os contrabandistas, realizar escolta dos carregamentos de ouro para o Rio de Janeiro e São Paulo, além de garantir o pagamento dos impostos da época eram as atribuições do Regimento de Cavalaria de Minas.

De acordo com Marco Filho (1990), com a independência do Brasil e mais tarde com a Proclamação da República, as Províncias estruturaram forças aquarteladas e armadas, com rígido treinamento militar. Com a decadência da exploração do ouro em Minas Gerais, o Regimento de Cavalaria de Minas passou a integrar essa tropa, passando também a ser remunerado. Essas forças eram preparadas para garantir a territorialidade do Estado e a segurança do Governador, e inicialmente foi denominado Corpo de Guardas Municipais, tendo várias denominações até ser chamado de Polícia Militar.

Com a Proclamação da República e a necessidade de ter uma força pública armada que controlasse o crescimento da violência e garantisse a ordem através da repressão, as atribuições da força estadual mudaram, passando a ser exercidas fora dos quartéis, de forma militarizada, com a finalidade de manter a ordem pública na condição de exército estadual. Nessa condição a Polícia Militar de Minas Gerais participa das revoluções de 1930 e 1932.

2.2 As origens do policiamento tradicional

A estrutura e ideologia da Polícia Militar foi toda extraída do Exército Brasileiro, a iniciar do seu Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (RDPM) baseado nos regulamentos das Forças Armadas, e formas de policiamento com estratégias similares às ações desenvolvidas pelo Exército em guerras.

Essa filosofia de trabalho ficou ainda mais forte com o regime militar, quando as Polícias Militares Estaduais foram utilizadas como força de repressão a qualquer tipo de ameaça política ao regime, devido ao número insuficiente de militares das Forças Armadas e também pela presença da Polícia Militar em quase todos os municípios brasileiros.

Assim a Polícia Militar utilizava da força e de ações repressivas como principal ferramenta de combate aos crimes e redução da criminalidade violenta.

Com o passar dos anos e fim da ditadura as polícias militares passaram a se esforçar em demonstrar a sua identidade, deixando para trás características impostas pelo regime militar e a forma como a polícia militar foi utilizada. Muniz (1999, p. 69) em seus estudos explora relatos de oficiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro a respeito:

[...] pode-se observar que toda a energia consumida na tentativa de fazer aparecer a especificidade da organização policial militar, em contraste com o Exército, anuncia um drama identitário real. O empenho pertinaz - quase obsessão - de afastar o fantasma verde-oliva pela “sobre-ênfase” discursiva na natureza propriamente “policial” de uma Polícia ostensiva cujo sobrenome é Militar, evidencia um tipo de perseguição incessante à sua própria singularidade.

Mesmo com evidente preocupação demonstrada por oficiais do Rio de Janeiro, presente também em Minas Gerais e em outras polícias do Brasil, as heranças deixadas pelo Exército e suas doutrinas são muitas. Ainda que a polícia procure se renovar, reinventar dentro de novas modalidades e filosofias, há inconscientemente as influências “verde oliva”, que ainda farão parte da cultura da polícia por muito tempo.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) adotava um Manual Básico de Policiamento Ostensivo redigido pela Inspeção-Geral das Polícias Militares, órgão do Exército Brasileiro. Com base nas ações de guerra praticadas pelo Exército, os conceitos e ações nele doutrinadas eram totalmente voltadas à repressão dos crimes, chegando a tratar como sinônimos o policiamento preventivo e repressivo. Esse manual foi seguido nas ações policiais até o ano de 2002, quando foi redigido pela primeira vez, pela Polícia Militar de Minas Gerais, o manual de prática policial aprovado pela Resolução 3664/2002 em 10 de junho de 2002.

As diferenças são visíveis entre as duas doutrinas citadas acima. O manual de prática policial contempla a declaração universal dos direitos humanos como instrumento fundamental para a atividade policial, inserindo o policial militar na sociedade como promotor dos direitos humanos. Esse manual traz maior

preocupação com a segurança do policial e do cidadão, bem como o uso moderado e progressivo da força, com ênfase na verbalização.

Além disso, o manual destaca a importância do condicionamento mental e profissional do policial militar para que não coloque em risco a vida de pessoas inocentes, de companheiros e a dele próprio.

Essas mudanças na forma de atuação da polícia ocorreram paralelamente ao desenvolvimento social e político do Brasil, quando passou a ficar cada vez mais evidente que uma organização militar com missão constitucional de preservação da ordem pública não poderia seguir com condicionamento físico, psicológico e técnicas militares desenvolvidas para a guerra.

Atualmente a Polícia Militar desempenha atividade de segurança pública, garantindo direitos às pessoas, modernizando seus treinamentos, alterando e inovando nas doutrinas e adaptando-se a essa nova forma de fazer segurança pública, alterando a sua capacidade de força de guerra para atuação junto à sociedade.

2.3 A evolução para o policiamento comunitário e preventivo

A ditadura Militar desenvolveu um rígido sistema de controle de tudo que era realizado no Brasil, seja na parte industrial, que estava em amplo crescimento, seja nas artes e na cultura, através da censura, ou ainda na política, combatendo com grande vigor qualquer tipo de oposição ao regime militar e também a violência urbana.

Nesse cenário de grande repressão e uso arbitrário da força pelo Estado, a Polícia Militar foi introduzida como força auxiliar de combate a grupos políticos de oposição e também para controle da violência. Essa atividade era constitucionalmente denominada defesa interna.

Assim, a forma de trabalho da Polícia Militar era totalmente repressiva, com o uso da força, modelo este que não foi suficiente para conter a escalada da violência e criminalidade no final da década de 1970 e início dos anos de 1980.

Ocorre no cenário político brasileiro no final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990 a abertura política, e a partir daí nasce uma democracia com grande participação popular que tem uma forte aliada, a Constituição Federal de 1988, consolidando vários direitos políticos e civis aos brasileiros, contudo criando conflitos internos e problemas sociais.

Reis e Cheibub apud Souza (2003, p.17) fazem uma crítica sobre os rumos da democracia no Brasil, a exemplo de outras nações em desenvolvimento:

As tensões sociais vêm aumentando, e o fato de que não tenham uma contrapartida política apenas agrava o problema. (...) Embora nem a pobreza nem a desigualdade necessariamente coloquem em risco a democracia, sugerimos que, sob as atuais condições, é preciso encontrar uma solução política para o problema da participação social, de forma a estabilizar as instituições democráticas brasileiras.

Essas tensões sociais, desigualdades sociais e a pobreza, aliadas ao modelo inadequado de policiamento, acabam por serem consideradas como as responsáveis pela grande alta da criminalidade e violência.

Era o fim de um longo período da ditadura e o início de uma democracia forte, onde a repressão militar e policial foi substituída por uma sociedade democrática e com garantias constitucionais aos cidadãos, com conflitos internos e necessidades urgentes de políticas públicas voltadas às ações sociais que combatessem as desigualdades e também novas políticas públicas, com atenção à segurança pública.

Sobre o crescimento da criminalidade e violência Souza (2003, p.28) expõe:

Inseparável do contexto social e consequente do longo caminho rumo à cidadania, a violência e a criminalidade apresentam-se nos dias atuais como um dos principais problemas vividos pela população brasileira. Está estabelecida no país, uma verdadeira "síndrome da violência urbana ou da próxima vítima", em função dos inúmeros acontecimentos noticiados pela mídia, que retrata a ação de quadrilhas, do crime empresarial, organizado, transnacional, audacioso, violento e em rede. Ameaças como o narcotráfico e o comércio ilegal de armas têm adquirido uma

crescente e incontrolável mobilidade geográfica. A toda essa cultura do medo alia-se a grave descrença na capacidade de reação do poder público (Estado), representado em primeiro plano pelas suas agências de contenção - as polícias. Além disso, o cenário deixa transparecer uma sensação de abandono, que aprofunda a percepção negativa do ambiente de segurança pública e da vida em sociedade, o que amplia a crise social brasileira e compromete a consolidação da democracia.

Um desafio para a democratização do Brasil, de acordo com Carvalho apud Souza (2003, p.30), está na inadequação filosófica, estratégica e tática das polícias militares como órgãos públicos responsáveis pela garantia dos direitos dos cidadãos e da sua proteção. Segundo a análise produzida pelo autor, as polícias militares seriam corresponsáveis pelo agravamento dos altos índices de criminalidade violenta do país especialmente em razão da sua cultura, que tende a afastar o policial-militar do convívio comunitário, concluindo assim sobre a atuação da Polícia Militar:

Essa organização militarizada tem-se revelado inadequada para garantir a segurança, dos cidadãos. O soldado da polícia é treinado dentro do espírito militar e com métodos militares. (...) ele é aquartelado, responde a seus superiores hierárquicos, não convive com os cidadãos que deve proteger, não os conhece, não se vê como garantidor de seus direitos.

Lima apud Souza (2003, p.30) afirma que as polícias militares brasileiras carregam "ethos repressivo e militar", com as características principais refletidas diretamente sobre as relações da polícia com a sociedade e com outras instituições, prejudicando o papel preventivo que deveriam exercer na contenção de conflitos sociais. A atuação das polícias militares que deveria ter papel amplamente preventivo se vê moldada pela forma de organização como se fossem exércitos, mantendo a sua separação dos cidadãos brasileiros. Assim Lima apud Souza (2003, p.30) descreveu:

Em uma conjuntura de transformações das relações entre a sociedade e o Estado, no Brasil, urge que o papel e a formação da polícia sejam substancialmente modificados. A polícia, em uma sociedade que se quer democrática, é a garantia da ordem social legítima.

O conceito de Polícia em todo mundo evoluiu e, conforme Souza (2003, p.51), ganhou novo significado, passando de uma atividade entendida como secundária e autoritária do Estado, especialmente destinada à prevenção e punição de delitos, para um conjunto de atividades com importância operativa, isto é, a polícia foi se sujeitando a delimitações jurídicas cada vez mais precisas e se cristalizou progressivamente numa série de intervenções prefixadas em assuntos já definidos, redutíveis, por sua natureza, à segurança e à tranquilidade.

A polícia, muito mais do que um grupo estatal armado e com poder para uso da força, passa a ser uma ação do Estado para a garantia de direitos individuais e ferramenta indispensável para o desenvolvimento democrático do país e crescimento dos seus cidadãos.

Em maio de 1992, defronte a evidente necessidade de se adequar e mudar conceitos internos e formas de atuação, através da Resolução 2686 a Polícia Militar passa a adotar “Código de Conduta para funcionários encarregados de fazer cumprir a lei”. Essa Resolução tem o texto baseado na Resolução 34/169, de 17 de dezembro de 1979, da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas.

Nessa linha a resolução 2686 (Minas Gerais, 1992) descreve:

Nenhum funcionário encarregado de fazer cumprir a lei poderá infligir, instigar ou tolerar ato de tortura ou outros atos ou penas cruéis, desumanas ou degradantes, nem invocar a ordem de um superior ou circunstâncias especiais como estado de guerra ou ameaça de guerra, ameaça à segurança nacional, instabilidade política interna ou qualquer outra emergência pública, como justificativa para a tortura ou outros atos ou penas cruéis, desumanas ou degradantes.

Tem a resolução 2686 de 1992 o importante papel de ser a primeira doutrina escrita com a finalidade de introduzir aos integrantes da Polícia Militar as primeiras noções sobre as garantias dos Direitos Humanos, já difundidas em vários países e que ganhavam força à época, no Brasil, com o fim da ditadura, início do processo democrático e com a Constituição Federal de 1988.

O avanço da criminalidade e da violência, o tráfico de drogas e as consequências do vício em drogas legais e ilegais passam a ser amplamente explorados pela mídia, sempre com críticas referentes à ineficácia dos órgãos

policiais em conter o crescimento continuado da violência dos grandes centros urbanos.

Nesse período a Polícia Militar de Minas Gerais promove mudanças na sua estrutura e, utilizando-se de uma nova doutrina produzida através de pesquisas, emerge no cenário nacional, destacando-se pela atuação produtiva na preservação da ordem pública (Silva Neto, 1995).

Affonso apud Silva Neto (1995, p. 49) se posicionou sobre a filosofia dos serviços prestados pela Polícia Militar de Minas Gerais:

Em face dos índices elevados da criminalidade, decorrente do período mais agudo da crise econômico-social que se abateu sobre o país, a fase ficou caracterizada pela ocupação dos espaços vazios de segurança, com destaque para o aspecto quantitativo – “lançar PM maciçamente nas ruas”. Portanto, na ideologia operacional a ênfase recaiu sobre o fazer. Consideradas as mutações no ambiente exterior e a dinâmica que caracteriza nossa atividade, urge, hoje, que se melhore, que se qualifique o nosso fazer. Convém, portanto, o estabelecimento de nova ideia-força que, enfeixando todas as outras convicções, represente a consolidação de etapas anteriores, ratifique o estágio atual de desenvolvimento técnico-profissional e encarne nossos propósitos futuros. Uma ideia-força que simbolize nossa capacidade de entender aspirações e adequar atitudes, fruto da exata noção de equilíbrio, condutor aos fins doutrinários.

Portanto, a consolidação deve priorizar, já, o aspecto qualitativo. Uma nova ideia-força deve representar o emprego lógico dos recursos, a busca permanente de melhor qualidade em todas as áreas PM e a vontade de serem alcançados os objetivos sociais da Polícia Militar. Esta ideia-força é a ideologia da efetividade, isto é, proteger e socorrer com qualidade e objetividade.

Esse pensamento descreve claramente a necessidade pela qual passou a Polícia Militar, qual seja, de se criar uma nova forma de se fazer policiamento ao invés de simplesmente saturar as ruas de policiais com o único propósito de reprimir ações criminosas naqueles locais e períodos. A ideia de proteger o cidadão e a sociedade nasce como uma forma de fazer policiamento voltada à pessoa de bem, possível vítima, ao contrário do policiamento repressivo, que tem como alvo da ação policial o criminoso ou infrator.

A Polícia Militar de Minas Gerais incorpora essa ideologia, já adotada em vários países, com uma nova filosofia explícita na Diretriz de Planejamento de

Operações Nº 3008 de 1993 (DPO 3008/93): “Polícia Militar e comunidade: solidárias na segurança”, agindo também na tentativa de reverter o ceticismo da sociedade em relação à capacidade do Estado em desempenhar bem suas funções relacionadas a segurança pública.

A DPO 3008/93 foi o primeiro documento normativo que tratou exclusivamente do policiamento comunitário na Polícia Militar de Minas Gerais. Apesar de usar termos relacionados à polícia comunitária, como interação e satisfação da comunidade, a DPO destaca essa “parceria com a comunidade”, mas na verdade a DPO 3008 vislumbrava a “parceria” como uma forma alternativa de arrecadação de recursos, e essa foi por muito tempo considerada como a principal motivação para o desenvolvimento de atividades relacionadas à Polícia Comunitária, desvirtuando assim o verdadeiro propósito desse tipo de policiamento.

A DPO 3008/93 foi substituída em dezembro de 2002 pela diretriz para produção de serviços de segurança pública 04/2002 (DPSSP 04/2002). Nesse novo ordenamento doutrinário há um amadurecimento quanto ao policiamento comunitário. É totalmente excluída a possibilidade de utilização do policiamento comunitário como forma de arrecadação de recursos. Nessa diretriz são tratados vários conceitos relacionados ao policiamento comunitário e ainda um paralelo entre o policiamento comunitário e o tradicional, levando com clareza a todos integrantes da Polícia a real filosofia da polícia comunitária e formas de policiamento comunitário.

Em junho de 2011 a Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP 04/2002) foi substituída pela Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública Nº 3.01.06/2011-CG (DPSSP 3.01.06/2011). Nessa nova diretriz sobre o policiamento comunitário mantém-se a tendência da DPSSP 04, de não ter previsão de recompensas para o serviço comunitário, mas já delimita alguns critérios e indicadores para se avaliar a qualidade do policiamento comunitário. Porém, prevê a DPSSP 3.01.06 conceitos mais atualizados e também traz várias modalidades de policiamento referentes ao policiamento comunitário, destacando-se o Grupo Especializado de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR), Programa Nacional de Resistência as Drogas e a Violência (PROERD), Jovens Construindo a Cidadania (JCC), Rede de Vizinhos Protegidos, Patrulha Rural, dentre outros.

Nesse sentido passaremos a analisar, de forma mais detida, as ações desenvolvidas pela Polícia Militar voltadas a prevenção criminal.

2.4 Ações Preventivas como foco das ações da Polícia Militar

O crescimento da criminalidade e novas tendências democráticas no Brasil forçaram as organizações policiais a buscarem ferramentas que promovessem a redução da criminalidade e violência com ações menos repressivas. A prevenção do crime passa a ganhar espaço nas organizações policiais, tornando-se mais importante evitar o cometimento do crime do que a prisão de um criminoso.

Assim, a parceria polícia e comunidade ganha força e resultados no combate ao avanço da criminalidade e torna a polícia comunitária importante ferramenta nesse sentido.

Para melhor entender o policiamento preventivo é necessário um breve estudo da evolução da atividade policial no Brasil até atingirmos o momento em que a Polícia Militar de Minas Gerais iniciou a atividade de polícia comunitária.

2.4.1 O Policiamento Comunitário como uma ferramenta de prevenção

Associada ao final da ditadura militar, abertura política e democracia, a promulgação da Constituição Federal de 1988, denominada pelos próprios constituintes como “Constituição Cidadã”, cria a necessidade dos órgãos policiais de se adaptarem ao novo momento social do país e tentar conter o avanço da criminalidade e violência em todo o país.

As políticas públicas voltam-se ao Estado Democrático de Direito, valorizando as garantias individuais, políticas e sociais e adaptando seus órgãos a esse novo Brasil que surgia.

A necessidade de se adaptar as mudanças, onde as ações de polícia são voltadas às garantias do cidadão levaram os órgãos policiais a buscar novas modalidades de policiamento de forma a promover a paz na sociedade através de medidas direcionadas às garantias dos direitos do cidadão.

A primeira atividade desenvolvida nesse sentido foi o policiamento comunitário. A busca de ação policial nos fatores e circunstâncias que podem vir a favorecer a prática de crimes, com maior proximidade da comunidade, passa a ser fundamental para a ação policial.

Souza (2003, p.72) comenta de forma crítica o modelo tradicional de policiamento importado dos Estados Unidos, amplamente utilizado no Brasil:

[...] O policiamento tradicional impediu também o atendimento de um anseio básico do cidadão: a presença real e não potencial da polícia, torna-o inseguro e desprotegido perante o crescimento do crime. A desconfiança em relação à possibilidade efetiva da polícia em solucionar as questões locais de segurança pessoal e patrimonial foi uma consequência extremamente grave advinda da estratégia profissional adotada pela polícia americana.

Segundo Silva (2004, p.47) o policiamento comunitário surge como um conceito diferenciado e arrojado, podendo ser definido como um conjunto de ações voltadas para a comunidade, diminuindo o distanciamento entre a polícia e a sociedade, provocado pelo policiamento tradicional.

De acordo com Brodeur (2002, p.31), ao discorrer sobre o policiamento comunitário, alguns elementos comuns estão presentes nas atividades de polícia comunitária e polícia preventiva:

- [...] a) uma definição mais ampla de “trabalho de polícia”;
- b) um reordenamento das prioridades da polícia, dando maior atenção ao crime “leve” e à desordem;
- c) um enfoque na solução de problemas e prevenção, mais do que no policiamento direcionado ao incidente;
- d) o reconhecimento de que a “comunidade”, qualquer que seja sua definição, executa um papel crítico na solução dos problemas da vizinhança;
- e) o reconhecimento de que as organizações policiais devem ser reestruturadas e reorganizadas para serem responsáveis pelas reivindicações deste novo enfoque e para encorajar um novo tipo de comportamento policial.

Para se executar o policiamento comunitário voltado à prevenção seria necessária uma mudança no direcionamento das ações de polícia, buscando na comunidade as suas necessidades e expectativas referentes à violência e atuação da polícia e principalmente promovendo uma reorganização interna de doutrinas e de comportamentos voltados a ações preventivas.

Essa modalidade de policiamento torna-se significativa para a sociedade, uma vez que as suas ações passam a levar em conta o mundo ao redor do policial, onde o público passa a exercer papel ativo e fundamental na obtenção da segurança e o policial exerce o papel de associar o público ao policiamento, à manutenção da ordem e cumprimento às leis, através do contato habitual entre o policial e o público.

Skolnick e Bayley (2002, p. 18) esclarecem que:

[...] só se considera a existência efetiva de um “policiamento comunitário” quando forem realizados novos programas para elevar o nível de participação do público na manutenção da ordem pública. Práticas passadas não deveriam ser tratadas como “policiamento comunitário” simplesmente porque sua intenção era levar um envolvimento maior do público. O “policiamento comunitário” merece ser celebrado apenas se estiver ligado a um distanciamento de práticas operacionais passadas, e somente refletir uma nova realidade tática e estratégica.

Ainda a partir dos dois autores acima citados, a manutenção da ordem representa uma ampliação dos propósitos do policiamento tradicional, ultrapassando a supressão dos crimes, com vistas a chegar ao desenvolvimento de comunidades onde possa se viver com dignidade. Para Skolnick e Bayley (2002), a manutenção da ordem demanda programas para reorientar o patrulhamento que podem ocorrer através do policiamento comunitário.

Souza (2003, p. 73) afirma que o policiamento comunitário significou uma evolução, ao mesmo tempo uma alternativa e também uma importante correção às estratégias tradicionalistas adotadas pelas agências policiais para o enfrentamento do crime no mundo moderno.

No policiamento comunitário o poder de decisão não está unicamente nas mãos dos comandantes. O policial militar empregado nessa atividade deve ser capaz de se reunir com moradores do bairro, propor mudanças, ouvir comentários críticos sem perder a calma, participar com inteligência e efetividade de reuniões com seu comandante, repassando anseios e problemas da comunidade, propondo ações e expondo os resultados que se pretende. Para Souza (2003, p.78) o pressuposto básico do novo modelo é o de que "o êxito da polícia não depende apenas de suas habilidades e capacitações, mas também da criação de comunidades competentes".

As atividades da polícia deixam de seguir técnicas de guerra, novas doutrinas são criadas. Surgem novas formas de policiamento com foco principal na prevenção criminal, no cidadão de bem e as atividades repressivas passam por mudanças, sendo destinadas a alvos bem identificados e indicados pela sociedade de bem.

A profissionalização e a redução do uso da força passam a ser regra nos órgãos policiais. Para Bayley (2001, p.63) a profissionalização da polícia ocorre quando surge necessidade de instrumentos confiáveis de controle através do uso de força.

O propósito do policiamento comunitário é envolver o público na sua própria defesa, compartilhando essa tarefa com os policiais. Assim, a prevenção ao crime baseado na comunidade é o objetivo que as forças policiais buscam alcançar através do policiamento comunitário. Para isso requer a utilização de policiais capazes de mobilizar as comunidades e mostrar-lhes a direção correta (Skolnick e Bayley, 2002).

Esse novo modelo de policiamento busca servir à comunidade e busca a sua satisfação e, principalmente, confiança.

Souza (2003, p.79) resume na seguinte equação, a implantação das atividades profissionais de polícia preventiva:

Forma-se com sua implantação uma equação fundamental:
prevenção e controle do crime = sensibilidade e responsabilidade da comunidade + habilidade da polícia para lidar com os problemas da comunidade + ação policial em conformidade com a lei. À medida em que o policiamento deixa de tratar

superficialmente os problemas locais e passa a ser mais sensível a eles, muda-se de forma radical a essência do trabalho policial.

Bayley e Skolnick (2002, p.15), em um novo conceito operacional do Policiamento comunitário, o definem em quatro elementos associados entre si:

- 1) a prevenção do crime baseada na comunidade;
- 2) prestação de serviços de ronda policiais proativas, em oposição à resposta a emergências;
- 3) participação do público no planejamento e na supervisão das operações policiais; e
- 4) mudança das responsabilidades do comando para as fileiras mais baixas das corporações policiais.

A DPSSP 3.01.06/2011(MINAS GERAIS, 2011) cita os princípios da polícia comunitária baseados nos estudos de Trojanowicz, Robert & Bucqueroux, Bonnie (2003):

- a) Filosofia e estratégia organizacional;
- b) Comprometimento da organização com a concessão de poder à comunidade;
- c) Policiamento descentralizado e personalizado;
- d) Resolução preventiva de problemas a curto e a longo prazo;
- e) Ética, legalidade, responsabilidade e confiança;
- f) Extensão do mandato policial;
- g) Ajuda às pessoas com necessidades específicas;
- h) Criatividade e apoio básico por parte dos diversos níveis de comando;
- i) Mudança interna;
- j) Construção do futuro.

Nota-se a abrangência maior das atividades do policiamento comunitário comparando-se com o policiamento comum, com importância para fatores como ajuda às pessoas, criatividade, além da maior responsabilidade tanto dos policiais quanto do público e da comunidade.

Há visível mudança no foco da atividade policial com o desenvolvimento da polícia comunitária. A polícia demonstra maior preocupação e busca por redução da criminalidade e violência através de um policiamento muito mais voltado e preocupado com o cidadão de bem, com as vítimas de crimes e tendo como foco principal a prevenção, em uma atividade civil, social com interação e participação da sociedade.

A DPSSP 3.01.06/2011(MINAS GERAIS, 2011, p. 23 e 24) traça um paralelo sobre o policiamento tradicional e o policiamento comunitário, enumerando as diferenças básicas entre eles:

QUADRO 1
Diferenças entre a polícia tradicional e a polícia comunitária

| POLICIA TRADICIONAL | POLÍCIA COMUNITÁRIA |
|--|--|
| a) A polícia é apenas uma agência governamental responsável, principalmente, pelo cumprimento da lei; | a) A polícia é o público e o público é a polícia: os policiais são aqueles membros da população que são pagos para dar atenção em tempo integral aos cidadãos; |
| b) Na relação entre a polícia e as demais instituições de serviço público, as prioridades são muitas vezes conflitantes; | b) Na relação com as demais instituições de serviço público, a polícia é apenas uma das instituições governamentais responsáveis pela qualidade de vida da comunidade, dentro da visão do sistema; |
| c) O papel da polícia é se preocupar com a resolução do crime; | c) O papel da polícia assume um enfoque mais amplo, buscando a resolução de problemas, principalmente por meio da prevenção; |
| d) As prioridades são, por exemplo, roubo a banco, homicídios e todos aqueles crimes envolvendo violência; | d) As prioridades são quaisquer problemas que aflijam a comunidade; |
| e) A polícia se ocupa mais com os incidentes; | e) A polícia se ocupa mais com os problemas e as preocupações dos cidadãos; |
| f) O que determina a eficiência da polícia é tão somente o tempo de resposta às solicitações; | f) A eficácia da polícia é medida pela ausência de crime e de desordem, pela sensação de segurança e pela confiança da comunidade, mais que o tempo de resposta; |
| g) O profissionalismo policial se caracteriza apenas pelas respostas rápidas aos crimes sérios; | g) O profissionalismo policial se caracteriza principalmente pelo estreito relacionamento com a comunidade, além da rapidez nas respostas; |
| h) A função do comando é prover os regulamentos e as determinações que devam ser cumpridas pelos policiais; | h) A função do comando é incutir e desenvolver os valores institucionais; |
| i) As informações mais importantes são aquelas relacionadas a certos crimes em particular; | i) As informações mais importantes são aquelas relacionadas com as atividades delituosas de indivíduos ou grupos, o que facilita a identificação das melhores estratégias para tratamento do problema; |
| j) O policial trabalha voltado unicamente para a marginalidade de sua área, que representa, no | j) O policial trabalha voltado para os 98% da população de sua área, que são pessoas de bem, trabalhadoras, cidadãos e clientes da |

| | |
|--|--|
| máximo 2% da população ali residente; | organização policial; |
| k) O policial é o do turno de serviço; | k) O policial é da área, conhecido, que auxilia a comunidade; |
| l) A força é empregada como técnica de resolução de problemas; | l) A resolução dos problemas é construída por meio do apoio e da cooperação do público; |
| m) Presta contas somente ao seu superior; | m) O policial presta contas de seu trabalho ao superior e à comunidade; |
| n) As patrulhas são distribuídas somente conforme o pico de ocorrências. | n) As patrulhas são distribuídas conforme a necessidade de segurança da comunidade, ou seja, 24 horas por dia, além da observância dos dados estatísticos. |

Fonte: DPSSP 03.01.06/2011 – PMMG

Há nessa Diretriz uma maior amplitude do policiamento comunitário em relação ao policiamento tradicional. Ela traz, também, como principal diferença a maior preocupação com a população de bem e também as atitudes preventivas, de resolução de problemas que se sobressaem em relação as repressivas.

O plano estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais 2009-2011(Minas Gerais 2009, p.15) define como missão da PMMG assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver.

Esse mesmo plano descreve ainda no objetivo 4 (Minas Gerais 2009, p.21) que devem ser desenvolvidas ações integradas com o setor público, privado, terceiro setor e comunidade, especialmente na municipalidade, para prevenção social e solução dos problemas locais. O policiamento deve-se caracterizar pelo envolvimento comunitário, policiamento inteligente voltado para solução de problemas, prevenção criminal através da educação permanente e prevenção situacional do crime.

As organizações policiais brasileiras durante décadas realizaram um tipo de policiamento voltado exclusivamente a atividade repressiva, ao uso da força para o combate a criminalidade. Várias gerações de policiais iniciaram e terminaram suas carreiras conhecendo apenas essa forma de combater a criminalidade. Esse pensamento, filosofia de se fazer polícia enraizou-se nas organizações policiais, passando a fazer parte de suas histórias e de suas culturas.

Portanto tornou-se indispensável o estudo da cultura organizacional, para buscarmos entender o que ocorre na Polícia Militar quando tratamos de policiamento repressivo e como ele está presente na cultura organizacional da Polícia Militar.

2.5 Polícia Militar e a Cultura das Organizações

No mundo globalizado as interações sociais são intensas e as combinações de diferentes culturas são inevitáveis. Assim as organizações lutam entre o que é velho e o que é novo, entre as transformações sociais e a rigidez burocrática enraizada.

As organizações se deparam com a necessidade de se reinventarem socialmente e politicamente, isto é, têm como desafio não perder sua identidade simultaneamente ao acompanhamento das mudanças da sociedade que a cerca.

Por isso tornou-se de grande importante estudar a cultura organizacional mas, antes de se falar de cultura organizacional, tem-se que estudar o termo cultura de forma ampla.

2.5.1 Definição de Cultura

Inicialmente pretende-se definir o que seria “cultura”, que em uma definição bastante superficial, após pesquisar conceitos de vários autores, concluímos que culturas seriam as qualidades e crenças de um grupo humano que são perpetuadas de geração para geração, mantendo-as vivas e ativas.

A cultura torna-se importante para a compreensão das ações humanas, pois define padrões coletivos de pensar, agir, de relacionamentos internos nas organizações, construindo a identidade de determinado grupo ou organização e controlando a atividade humana.

Segundo Sousa (2009, p.17) “A cultura é vista como linguagem, código, aquilo que possibilita a um grupo ou sociedade dar um sentido ao mundo em que se vive, como também às suas próprias ações, já que lhes fornece um referencial de vida”.

Kotter e Heskett (1994) apud Silva Neto (1995, p. 23) definem cultura como a totalidade de padrões de comportamentos, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humano, característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente.

Essa definição consegue uma definição clara de cultura apesar de não esgotar o assunto, uma vez que existem diferentes conceitos de acordo com o foco de estudo.

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho buscar-se-á estudar a cultura aplicada às organizações.

2.5.2 Cultura relacionada às Organizações

A cultura organizacional é que caracteriza uma empresa, determina seu desempenho, objetivos, através de seus valores e suas crenças.

Smircich (1993) apud Macedo e Pires (2002, p. 87) descrevem que a cultura:

Compreende a organização como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente.

Schein apud Silva Netto (1995, p. 24) conceitua:

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira própria e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em que fundamentos, e almejando a consecução de determinados resultados. Portanto, cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados

(vivenciados por todos) e que interage com as pessoas e as estruturas para produzir (efeitos) as normas de comportamento daquela organização (como fazemos as coisas por aqui).

Segundo Motta (2002, p. 302), a cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, móveis, espaço físico, dentre outros.

A cultura da organização também está diretamente ligada ao que o grupo que a ela pertence entenderá sobre seu papel, as suas funções e também sobre a dinâmica cultural da sociedade na qual a organização está inserida e que exerce influência sobre ela.

Segundo Mintzberg apud Macedo e Pires (2002), a cultura da organização é a base da organização. São crenças comuns que são refletidas nas tradições, hábitos ou mesmo em edifícios e produtos.

Para Schein (1985) apud Macedo e Pires (2002, p. 91)

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Tanto a definição dada por Mintzberg quanto a de Schein (1985) (apud Macedo e Pires, 2002) descrevem a passagem aos novos integrantes de um determinado grupo das experiências acumuladas por integrantes mais antigos nas resoluções de problemas no decorrer da história. Normalmente os valores são baseados nas experiências dos membros mais antigos dos grupos e quando esse grupo tem sucesso através destes valores eles se tornam válidos e se repetem.

Sousa (2009, p.29) explica claramente a importância dos valores na composição da identidade das organizações:

Os valores organizacionais, portanto, compõem a construção da identidade social da organização. Eles auxiliam na determinação do que ela é e a forma como ela se percebe. Assim, quando os funcionários se veem diante dos valores, ritos, crenças, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se quer de verdade, é que eles se identifiquem com os padrões a serem seguidos, enfim, que a eles seja fornecido um senso de direção comum a todos que partilham do ambiente organizacional.

Para Schein apud Macedo e Pires (2002) a cultura pode ser analisada em três níveis, o primeiro dos artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes a serem observados; o segundo dos valores compartilhados, onde estratégias e metas ganhariam destaque e o terceiro, das suposições básicas, onde as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados. A cultura organizacional pode ser aprendida, e para alguns autores, transformada e mudada. Devido à forma de assimilação ao longo do tempo, pode-se dizer que a cultura organizacional pode representar um forte obstáculo às tentativas de inovação e mudança de hábitos e padrões.

Ainda segundo Macedo e Pires (2002) a cultura de uma organização é propriedade de um determinado grupo que precisa se relacionar com dois tipos fundamentais de assuntos referentes à adaptação externa e à integração interna.

Com base nestes estudos pode-se afirmar que a cultura organizacional representa um universo de valores, rituais, crenças, costumes criados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, conforme foram superando problemas e situações adversas de adaptação externa ou de integração interna. A cultura é um dos pilares sustentadores da organização sendo fundamental à sua existência.

Fleury apud Silva Neto (1995, p. 25) apresenta um conceito de cultura organizacional:

Rede de concepções, normas, valores, que são tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional. Para criar e manter esta cultura estas concepções, normas e valores

devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível.

A cultura organizacional deve ser entendida como única, uma identidade própria e exclusiva da organização onde podem ser observadas manifestações originárias das relações de trabalho da empresa ou órgão.

Porém a cultura organizacional não pode ser algo com uma consistência tamanha que impeça uma organização de se modificar e se adaptar às mudanças externas e internas.

Moura com base em observações de Schein apud Silva Neto (1995, p. 32) afirma que, uma vez criada, a cultura organizacional destina-se a:

1. Oferecer uma interpretação da história da organização, o que ajuda seus membros a entenderem o tipo de comportamento esperado;
2. Gerar o comprometimento com valores organizacionais de modo que as pessoas adquiram o sentimento de que trabalham por algo em que acreditam e que querem preservar;
3. Servir como forma de controle organizacional, quase sempre informalmente, aprovando ou rejeitando determinados padrões de comportamento. Premia ou sanciona aqueles que deles se aproximam ou se afastam;
4. Criar uma filosofia de como o negócio deve ser conduzido;
5. Gerar um clima em que todos se sentem parte do conjunto;
6. Estimular a formação de uma personalidade de grupo, enriquecedora do conjunto e de cada um dos elementos;
7. Favorecer a adaptação dos recém-chegados e evitar condutas discrepantes;
8. Contribuir para a sinergia de todos os esforços, numa direção comum.

Surgem assim culturas organizacionais chamadas de doentias, assim caracterizadas por Silva Neto (1995, p. 35):

- a) Valorização de profissionais especialistas nas áreas de estruturas, sistemas, orçamentos e controles;
- b) Gerentes arrogantes e vivendo para dentro da empresa;
- c) Pouco valor atribuído aos clientes, acionistas e empregados;
- d) Pouca valorização das qualidades de líder;
- e) Resistência às mudanças e inovações;
- f) Orientações administrativas fortes e valorização da estabilidade e da ordem;

- g) Apego a táticas e estratégias não adequadas às novas realidades do mercado.

Essas culturas chamadas de doentias podem levar as organizações ao descrédito junto ao público alvo, desmotivação dos funcionários e tendem ao fracasso total.

2.5.3 A Cultura das Organizações Militares

Vários estudos foram realizados por diversos pesquisadores sobre as crenças, valores e características de uma organização e do militar.

Estudando o caráter militar da Polícia Militar de Minas Gerais, Affonso (1986) apud Silva Neto (1995, p.43) apresentou aspectos que caracterizaram as organizações militares e policiais no Brasil:

[...] oriundas do mesmo tronco comum, as forças armadas e as forças policiais, mesmo após a especialização das suas atividades, conservam naturalmente, como patrimônio comum, diversas características essenciais. O culto a valores como a honra, a coragem e o pundonor profissional. A integral dedicação ao serviço da Pátria. Um sistema de educação profissional sui generis, onde o militar se reveza, durante todo o serviço ativo, ora como instruindo, ora como instrutor, num processo de educação continuada. Um ordenamento jurídico especial, mais severo do que o destinado aos agentes públicos desarmados, que regula a sua conduta funcional mas chega, além disso, as relações da caserna, entre si ou com a sociedade em geral.

O que o texto descreve talvez seja a principal característica das organizações militares, a sua educação profissional pode ser considerada única, uma vez que o militar ora se vê como instruindo ora como instrutor. Assim pode-se dizer que ao mesmo tempo em que ele está repassando seus conhecimentos acerca da instituição a outros militares, o mesmo acontece com ele. Isto é, outros militares “mais antigos” repassam seu conhecimento a ele. Assim há um intenso processo de socialização e passagem da cultura interna entre as gerações de militares, de forma sólida e pouco flexível. É nesse processo de socialização que o universo de valores

e comportamentos são transmitidos, em sua maioria em estabelecimentos educacionais caracterizados como “instituições totais”, assim definidas por Goffman (1974) apud Silva Neto (1995, p.44):

Uma disposição básica da sociedade moderna é que o indivíduo tende a dormir, brincar e trabalhar em diferentes lugares, com diferentes coparticipantes, sob diferentes autoridades e sem um plano racional geral. O aspecto central das instituições totais pode ser descrito como a ruptura das barreiras que comumente separam essas três atividades da vida. Em primeiro lugar, todos os aspectos da vida são realizados no mesmo local e sob uma única autoridade. Em segundo lugar, cada fase da atividade diária do participante é realizada na companhia imediata de um grupo relativamente grande de outras pessoas, todas elas tratadas da mesma forma e obrigadas a fazer as mesmas coisas em conjunto. Em terceiro lugar, todas as atividades diárias são rigorosamente estabelecidas em horários, pois uma atividade leva, em tempo pré-determinado, à seguinte, e toda a sequência de atividades é imposta por cima, por um sistema de regras formais explícitas de um grupo de funcionários. Finalmente, as várias atividades obrigatórias são reunidas num plano racional único, supostamente planejado para atender aos objetivos oficiais da instituição.

Essa estrutura impõe ao militar dois mundos, o de dentro da organização militar e o de fora de toda cultura militar, chamado no meio militar como “paisano”, termo que substitui de forma pejorativa o “civil”, reforçando uma situação de isolamento do mundo civil como um dos traços da cultura das organizações militares.

Apesar da evolução nos treinamentos e condicionamento e preparação do profissional da polícia militar, onde não há mais a obrigatoriedade do policial ficar aquartelado vinte e quatro horas por dia, o ambiente em que convive mesmo fora dos quartéis, via de regra, é povoado por policiais militares e há um distanciamento involuntário da sociedade civil.

2.5.4 A cultura das organizações policiais

Conforme já estudado acima, as crenças, atitudes e posturas que são diretamente relacionadas à forma de trabalho em uma organização são definidos como cultura organizacional.

Pode-se dizer que as organizações policiais não fogem dessa dinâmica. Assim, Buckner apud Silva Neto (1995, p.46) elenca cinco fatores que definem a cultura das organizações policiais [grifo do autor]:

A **dissimulação** corresponde a prática ou postura de trabalho sempre encobrindo e disfarçando as próprias intenções; assim as informações não fluem na organização. Tudo é considerado como segredo.

A **solidariedade** é vista e compreendida como um valor com abrangência além do significado que o termo encerra. Solidariedade significa, na visão do autor, algo mais do que estar unido frente a um perigo físico; também significa “mentir” pelo colega que comparece perante um tribunal, a não testemunhar contra outro nem coloca-lo numa situação difícil. Essa solidariedade parece garantida pelo fato de nenhum policial estar salvo de se encontrar numa situação parecida.

A **desconfiança**, que em muitas ocasiões deve ser usada como importante instrumento de trabalho, causa dificuldades de interação e integração com seguimentos comunitários. O policial desconfia de tudo.

A **astúcia e mentira intelectual**, que também podem ser compreendidas como qualidades a serem usadas em situações específicas, nas quais cabem intervenções policiais, ultrapassem os limites morais de emprego provocando desvios de conduta que ferem a imagem das organizações.

O **conservadorismo**, talvez seja o aspecto que mais caracteriza as forças policiais. Elas são resistentes a mudanças. Na esteira deste traço cultural, fruto das experiências pessoais quanto às frustrações ocasionadas pelas restrições legais impostas ao exercício das funções de polícia, os policiais mostram e sustentam posturas e atitudes autoritárias.

Esses fatores demonstram algumas características facilmente identificadas nas organizações policiais, em especial a desconfiança, a dissimulação e o conservadorismo exagerado. Essas características impõem às organizações grande

resistência às mudanças e ao acompanhamento do desenvolvimento da sociedade a qual pertence.

Além dessas características é importante citar a busca pela eficácia independente dos recursos recebidos, seja material ou humano. Esse conjunto de características desenha claramente as organizações policiais e as suas diferenças de todas as demais organizações da sociedade.

Os valores, crenças, atitudes e princípios configuram a cultura organizacional da Polícia Militar. Ao longo dos anos o ordenamento hierárquico se consolidou como sendo o valor de maior significância.

Hierarquia e disciplina, ética, valores legais, compromisso com o resultado e culto aos antepassados e às tradições históricas são os principais valores que dão sustentação à Polícia Militar.

Esses valores identificam a Polícia Militar junto à sociedade, proporcionam a configuração de uma identidade que se perpetua com o passar dos anos, se adaptando às mudanças de cenários, mas mantendo suas tradições e patrimônios.

A cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais se manifesta através do respeito ao superior hierárquico, da dedicação incondicional do policial militar, buscando sempre o melhor resultado, honestidade e transparência ao tratar do bem público, respeito aos regulamentos e leis e rígido controle interno. Essa cultura se mantém forte graças ao conservadorismo ainda muito presente na Polícia Militar, e que foi apontado por Sousa (2009) quando analisou o perfil cultural da PMMG. Pode-se dizer que esse conservadorismo torna a polícia ainda muito resistente a várias mudanças.

Assim, mesmo havendo mudanças na sociedade, nas doutrinas internas relacionadas às formas de policiamento, uma maior interação e participação comunitária, bem como vários projetos e modalidades de policiamento voltados às garantias constitucionais e Direitos Humanos, percebe-se ainda uma grande resistência interna às mudanças.

Neste sentido, pretende-se, no próximo capítulo, discorrer sobre as recompensas concedidas na PMMG, analisando em que medida a cultura organizacional vigente influencia nessas concessões, em especial no 21º Batalhão de Polícia Militar.

3 AS RECOMPENSAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Para o desenvolvimento deste trabalho é necessário breve estudo das recompensas como motivadora dos integrantes de uma organização. Esse assunto recebe a atenção de vários estudiosos, pois está diretamente relacionado à capacidade de produção das organizações partindo-se de um pensamento natural e lógico de que funcionários mais motivados produzem mais.

Para Paschoal & Tamayo (2003) as demandas da organização referem-se também ao cumprimento de normas de comportamento que regulam o convívio dos seus membros, à própria execução do trabalho e à tramitação interna dos processos ou projetos organizacionais. Além disso, existem expectativas ou demandas implícitas da empresa quanto a comportamentos espontâneos do empregado. Esses comportamentos espontâneos devem reverter benefícios à organização.

As necessidades do empregado na organização se referem, basicamente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar possibilidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas pessoais através do próprio trabalho. Ao ingressar em uma organização para trabalhar, o interesse básico do empregado, na maioria dos casos, não é aumentar os lucros dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas, normalmente necessidades econômicas. Se ele não encontrar no trabalho os meios de satisfazer essas expectativas e de atingir as metas principais da sua vida, ele não se sentirá numa relação de troca, mas sim em uma relação de exploração.

Recompensar bem e com justiça as pessoas ocupa um lugar de destaque dentro da gestão de recursos humanos de qualquer empresa, constituindo-se talvez o maior desafio dessa área, o que não é diferente na Polícia Militar. A importância desse processo nas organizações remete à ideia de que a área de recursos humanos também deve ser tratada como estratégica, reportando aos sistemas de recompensas e à necessidade de alinhar-se com os objetivos e evoluções da organização.

Um adequado sistema de recompensas é aquele que se molda como justo e objetivo na visão dos seus destinatários, uma vez que a recompensa se projeta como um dos elementos fundamentais na condução das pessoas, na forma de retribuição, de reconhecimento do seu desempenho e importância na organização. Porém, para o sucesso do sistema de recompensas são necessárias ações e comportamentos que sempre estejam em conformidade com os objetivos e destinos da organização.

Para Chiavenato (2004, p. 252) a palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é um elemento fundamental na condução das pessoas pensando-se em reconhecimento do seu desempenho na organização.

O conceito de recompensa está relacionado ao conceito de motivação, voltado para um melhor desempenho no trabalho. Motivar consiste em incentivar as pessoas e as equipes a trabalharem da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões.

O comportamento do funcionário na organização não é casual, mas sim orientado e dirigido visando alinhar as suas condutas para se atingir um objetivo determinado. O ambiente organizacional deve sempre oferecer aos funcionários fatores que os motivem ao máximo. Dentre vários fatores dois são o reconhecimento e a recompensa, baseados nos resultados que agregam valores à organização.

Apesar de haver previsão na Polícia Militar de formas de recompensar financeiramente, vinculadas ao tempo de serviço do funcionário, que são concedidas automaticamente em certos intervalos de tempo, citando os quinquênios como exemplo, a Polícia Militar, ao contrário da maioria das empresas, não possui recompensa remuneratória individual por qualidade do serviço. As recompensas em organizações militares têm caráter simbólico e de grande valor social nas organizações. Talvez por isso tenham tão grande importância para os policiais, pois se encontram entre os valores da cultura organizacional.

Atualmente a polícia voltada a resultados, com base em ações preventivas e comunitárias exige novas formas de motivação do policial. Skolnick e Bayley (2002, p.87) indicam que, caso as instituições policiais não aprendam a recompensar o

policciamento comunitário, não estimularão seus profissionais, além de inibirem seu desenvolvimento:

“Enquanto as forças policiais não aprenderem como recompensar sistematicamente tais desempenhos, vão encontrar dificuldades em encorajar os policiais rasos a se dedicarem ao policiamento comunitário. [...] a ambiguidade de avaliar e recompensar a qualidade do desempenho do policiamento comunitário constitui um fator, ainda que não de destruição, mas de inibição do desenvolvimento do policiamento comunitário.”

3.1 A Legislação do Estado de Minas Gerais sobre recompensas aos Militares Estaduais

Atualmente dois ordenamentos tratam do assunto, a Lei 14.310/2002, que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Decreto 42843/2002 que Regulamenta a concessão de recompensas, o conselho de ética e disciplina militares da unidade – CEDMU, de que trata a lei 14.310 (CEDM) e dá outras providências.

Esses ordenamentos substituíram o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, que estava em vigor desde 1983, contudo, ao contrário do que é previsto nas punições, não trouxeram grandes alterações nas concessões de recompensas.

O artigo 60 do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, (RDPM) (Minas Gerais, 1983) previa:

Art.60 – Recompensas são prêmios concedidos aos policiais militares por atos meritórios, serviços relevantes e ausência de punição disciplinar.

Parágrafo único – [...] são recompensas policiais militares:

I – elogio;

II – dispensa total do serviço;

III – dispensa parcial do serviço, quando somente isenta de alguns trabalhos, que, por isso mesmo, devem ser especificados na concessão;

IV – dispensa da revista do recolher, para as praças;

V – cancelamento de punições;

VI – consignação de nota meritória nos assentamentos do policial militar, por atos relevantes, relacionados com a atividade funcional e que não comportem outros tipos de recompensas.

O artigo 50 do Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (CEDM) (Minas Gerais, 2002) prevê:

Art. 50 – Recompensas são prêmios concedidos aos militares em razão de atos meritórios, serviços relevantes e inexistência de sanções disciplinares.

§ 1º – Além de outras previstas em leis e regulamentos especiais, são recompensas militares:

I – elogio;

II – dispensa de serviço;

III – cancelamento de punições;

IV – consignação de nota meritória nos assentamentos do militar, por atos relevantes relacionados com a atividade profissional, os quais não comportem outros tipos de recompensa.

§ 2º – A dispensa de que trata o inciso II do § 1º será formalizada em documento escrito em duas vias, sendo a segunda entregue ao beneficiário.

É inevitável a comparação dos dois ordenamentos. O primeiro ordenamento, RDPM, foi redigido em pleno regime militar, onde a filosofia de trabalho da Polícia Militar e o contexto da sociedade eram totalmente diferentes do segundo, confeccionado após o término do regime militar, com abertura política, promulgação da Constituição de 1988 e ainda atendendo as pressões após a greve de policiais militares em Minas Gerais no ano de 1997.

Enquanto ocorreram várias alterações no sistema de punições e infrações disciplinares, mudanças de classificação de comportamento do policial militar para conceito e criação de um modelo de pontuação para as punições, nas recompensas o código de ética contempla poucas mudanças, praticamente se limitou a supressão do item IV, “dispensa da revista do recolher, para praças”, que já não existia na prática dos batalhões operacionais, embora essa revista ainda é usual junto aos cadetes da Academia de Polícia Militar.

O decreto 42.843/2002 regulamentou as recompensas previstas no CEDM, definindo melhor cada recompensa, delimitando princípios para as concessões, criando novas recompensas, menção elogiosa escrita e verbal, além de incluir as comendas como recompensas.

Em seu artigo 5º o decreto 42.843 (Minas Gerais, 2002) descreve as recompensas e as classifica em ordem de importância:

Art. 5º - Constituem recompensas, por ordem decrescente de importância:

I - elogio;

II - comendas concedidas pela Instituição;

III - nota meritória;

IV - dispensa do serviço;

V - cancelamento de punições;

VI - menção elogiosa escrita;

VII - menção elogiosa verbal.

Nesse Decreto há a inclusão das “comendas concedidas pela Instituição” dentre as recompensas. As comendas concedidas pela Polícia Militar possuem critérios próprios que divergem das demais recompensas e fogem dos critérios que se pretende observar nesse estudo. Critérios relacionados à conduta do policial como militar, no caso da medalha de mérito militar, e até conduta na vida pessoal prevista na medalha de mérito profissional também não serão vislumbrados.

Os princípios delimitados no Decreto 42.843 são: proporcionalidade, individualidade, oportunidade, merecimento e justiça. Esses princípios norteiam os comandantes nos diversos níveis nas concessões das recompensas.

Para a concessão de elogios individuais decorrentes de ações operacionais o Decreto 42.843 (Minas Gerais, 2002) prevê:

Art. 7º - São condições para recebimento de elogio decorrente de atuação operacional na atividade-fim:

I - atuação destacada, contendo a maioria dos seguintes requisitos: ação consciente e voluntária, risco à vida, transcendência da ação em audácia e coragem, que denote inteligência e perspicácia relacionadas ao planejamento e à ação e inexistência de qualquer conduta negativa ou ilícita;

II - repercussão positiva, no âmbito da comunidade, da ação praticada.

Parágrafo único - Caso a ação preencha os requisitos previstos para promoção por ato de bravura, o fato deverá ser levado ao conhecimento da comissão de promoção para julgamento do mérito da ação.

Algumas condições são tendenciosas às ações repressivas, como risco à vida, coragem, apesar do artigo prever a repercussão positiva no âmbito da comunidade. Dificilmente um militar empregado em atividade preventiva preencherá

a maioria das condições previstas para receber um elogio individual. É importante citar que o fato gerador do elogio será apreciado pelo Conselho de Ética e Disciplina da Unidade (CEDMU) que irá propor a concessão do elogio ao Comandante, Diretor ou Chefe do militar a ser agraciado.

Quanto à concessão de nota meritória o artigo 17 do decreto 42.843 condiciona a atuação destacada a relevantes benefícios para a comunidade, tanto na atividade operacional quanto na administrativa.

Para a concessão de dispensa do serviço a atuação destacada não deve enquadrar-se nas condições estabelecidas para o ato de bravura, elogio ou nota meritória. Condicionada ainda à repercussão positiva junto à sociedade e reiteradas ações destacadas do policial militar. A dispensa também só poderá ser concedida se houve dedicação do policial além de sua jornada de trabalho (Decreto 42.843, Minas Gerais, 2002).

O cancelamento de punições também previsto no Decreto 42.843 como uma recompensa, está vinculado à passagem do período de cinco anos da data da punição do policial militar. Transcorrido esse prazo a punição será anulada, não havendo nenhuma relação com bons serviços na atividade operacional. Assim, o cancelamento de punições não é uma recompensa, e sim um direito do militar decorrido o prazo de cinco anos da aplicação da punição.

A menção elogiosa escrita é concedida ao militar que se destacar no desempenho das suas atividades, em ações ou atuações que, por sua importância e repercussão, sejam merecedoras de registro. (Decreto 42.843, Minas Gerais, 2002).

Esse conceito vago, sobre menção elogiosa escrita, previsto no artigo 26, delimita critérios pouco objetivos e subentende-se que a ação que não se enquadrar nos casos para concessão de elogio ou nota meritória será classificada como menção elogiosa escrita.

A menção elogiosa verbal será concedida aos militares que se sobressaíam no desempenho de suas atividades em ações ou atuações que sejam merecedoras de destaque (Decreto 42.843, Minas Gerais, 2002). O que diferencia a menção escrita da verbal é que na última não há necessidade de repercussão da ação

destacada do militar. A menção verbal não é publicada em BI, portanto não há como aferir a forma de sua concessão.

A concessão de recompensas é função inerente ao cargo e não ao grau hierárquico, sendo competente para fazê-la aos militares que se encontrem sob o seu Comando: o Governador do Estado, o Comandante-Geral, o Chefe do Estado-Maior, o Chefe do Gabinete Militar, Corregedor, Diretores, Comandantes de Comandos Intermediários, Comandantes de Unidades, Chefes de Centros e Chefe de Seção do Estado-Maior, o Comandante de Companhia e Pelotão destacados. (Decreto 42.843, Minas Gerais, 2002)

3.2 As doutrinas da Polícia Militar sobre recompensas

A Instrução de Recursos Humanos Nº 232 de 1º de março de 2002 é a mais recente doutrina da Polícia Militar que trata das recompensas. Apesar de publicada em data anterior ao Decreto 42.843 a Instrução está de acordo com ele, inclusive nos conceitos e requisitos para concessão das recompensas.

Além de conceitos, descrições e algumas outras orientações a Instrução de Recursos Humanos Nº 232 (IRH 232/2002) descreve a importância do elogio e da nota meritória para os sargentos, pois teriam o valor de 0,5 ponto no caso de elogios a serem contados para promoção e nota meritória 0,25 ponto. Porém estes valores foram alterados pelo Decreto 44.557 de 28 de junho de 2007, Regulamento de Promoção de Praças (RPP) (Minas Gerais, 2007), que traz em seu artigo 49:

Art. 49. Para aferição da disciplina da praça, serão computados os pontos obtidos na apreciação das seguintes variáveis:

I - recompensas recebidas:

- a) elogio, na graduação, até o limite de cinco: 0,05 (cinco centésimos) de ponto, cada;
- b) nota meritória, na graduação, até o limite de dez: 0,03 (três centésimos) de ponto, cada; e
- c) comendas concedidas pela IME (Alferes Tiradentes, na PMMG e D. Pedro II, no CBMMG, Mérito Profissional, Mérito Intelectual e Mérito Militar), na carreira, até o limite de cinco: 0,04 (quatro centésimos) de ponto, cada; [...]

É interessante o fato de que a IRH 232 (Minas Gerais, 2002, c) cita 15 casos que ilustram como exemplos de ações merecedoras de recompensas, tanto ações operacionais quanto administrativas. Desses exemplos a norma cita três situações administrativas, uma de ato de bravura por socorro e todos os demais exemplos de ações operacionais nela prevista são ações repressivas, ocorridas após roubo, estupro, combate ao tráfico de drogas e outros. Causa surpresa o fato de que nenhuma ação preventiva tenha sido percebida como merecedora de recompensa. No item 3.3, elogio individual, prevê a IRH 232 (Minas Gerais, 2002, c) no caso 4 um exemplo de ação repressiva:

Caso 4

A Guarnição comandada pelo Sgt Eucles é acionada para atender uma ocorrência de roubo em uma Loja de eletrodomésticos. Chegando ao local, os funcionários da loja transmitem as características dos meliantes e inicia-se um rastreamento. Com a ajuda da P/2 da Unidade, que indica os locais onde existe maior incidência de troca de mercadorias furtadas, um produto da loja é localizado, culminando na prisão de um meliante e de mais cinco comparsas, que participaram do assalto. A quadrilha foi detida no interior de uma residência, quando da abordagem da Guarnição. Devido à quantidade de presos a Guarnição do Sgt Jair é chamada no local para efetuar o deslocamento até a delegacia. Esta foi uma ação destacada, onde houve a participação direta da Guarnição, comandada pelo Sgt Eucles que, com o apoio da P/2, conseguiu sucesso na prisão dos meliantes e recuperação do produto de roubo. O merecido elogio individual deve ser redigido para toda a Guarnição que participou das ações. Porém, não se deve recompensar os integrantes da P/2 que apenas cumpriram seu dever de identificar e divulgar os possíveis locais de incidência de troca de mercadoria furtada nem a Guarnição do Sgt Jair que efetuou a escolta de presos, pois estes apenas cumpriram com o dever, sem qualquer destaque nas ações, de acordo com o requisito merecimento.

Analisando todos os outros exemplos previstos na IRH 232, em nenhum momento há qualquer tipo de menção a ações preventivas, a redução de índices de criminalidade, a indicadores para medição da qualidade do serviço, interação comunitária.

A IRH 232 (Minas Gerais, 2002, c) ao demonstrar exemplos que não são merecedores de recompensa (em especial o caso de nº 3), apresenta um único caso

que expõe uma ação preventiva e comunitária, citando o policiamento a pé, um dos mais sugeridos pela filosofia de Polícia Comunitária:

“Caso 3

O Cb Jânio e o Sd Jango realizam o policiamento a pé na Av. Getúlio Vargas. Durante o deslocamento os militares observam uma pessoa que se assusta com a presença deles e joga um pacote sob o muro de uma residência. Os militares abordam o indivíduo e ao perceberem um cheiro forte, característico de maconha, detém o rapaz que não esboça qualquer reação. Posteriormente, apanham o pacote que foi jogado na residência, constatando ser pacote de maconha. É acionada uma viatura para realizar a condução do meliante a Delegacia.

A ação narrada, apesar de ter como desfecho à retirada de um meliante das ruas, não possui características ou circunstâncias que motive a concessão de recompensa aos militares. A ação foi bem desempenhada, como se espera que seja toda atuação de um Policial Militar. Caso o meliante tivesse reagido ou ocorressem outros desdobramentos na abordagem, que justificasse uma ação mais qualificada dos militares, poderíamos vislumbrar a concessão de uma recompensa. Porém, da forma como se apresenta, não se deve recompensar o cumprimento correto do dever, pois isto é a obrigação de todo policial militar.

Este caso citado na IRH 232 (Minas Gerais, 2002, c) evidencia uma ação de policiamento preventivo, na qual os militares realizando o patrulhamento a pé, que na prática oferece uma melhor e mais atenta observação do que acontece ao seu redor, comparando-se com o processo de patrulhamento motorizado, percebem que um suposto traficante tenta desfazer-se da droga ao ser surpreendido com a presença dos policiais. Nesse caso o crime de comercialização da droga e o consumo da droga por parte do usuário só não ocorreram devido à ação eficaz, preventiva e qualificada dos policiais militares, e mesmo assim o fato é descrito na norma como não merecedor de recompensa.

A análise dos principais documentos internos da Polícia Militar que tratam de Polícia Comunitária e outras atividades preventivas como PROERD e JCC, revela que poucos mencionam a valorização e recompensas para ações de policiamento preventivo. Entretanto, em nenhum dos documentos foram encontradas referências sobre formas e critérios específicos para as concessões relacionadas à polícia comunitária.

Importante expor tal situação no quadro 2, a seguir, que demonstra com clareza a pouca importância da valorização das ações preventivas na Polícia Militar de Minas Gerais.

QUADRO 2

Normas da Polícia Militar voltadas as atividades de polícia preventiva e a previsão de valorização por recompensas de atividades preventivas

| ANO | NORMA | PREVISÃO DE RECOMPENSA PELA ATIVIDADE PREVENTIVA |
|------------|---|--|
| 1993 | Diretriz para Planejamento de Operações | Não faz menção a recompensa ou premiação |
| 2002 | Diretriz para produção de Serviços de Segurança Pública 04 – Polícia | Sugere a premiação e reconhecimento institucional a profissionais ligados a área de polícia comunitária |
| 2002 | Diretriz para produção de Serviços de Segurança Pública 04 - CONSEP | Não faz menção a recompensa ou premiação |
| 2002 | Decreto 42.843 – Regulamenta a concessão de recompensas | Não faz menção a recompensa ou premiação |
| 2002 | IRH 232 – Concessão de recompensas na PMMG | Não faz menção a recompensa ou premiação |
| 2003 | Plano Estratégico da Polícia Militar 2004-2007 | Prevê na 7ª estratégia do 25º objetivo estabelecer, até maio de 2004 critérios de avaliação de desempenho para recompensar |
| 2010 | DPSSP 04. (PROERD) | Prevê avaliação anual dos policiais PROERD e premiar os destaques |
| 2010 | Instrução Nº 3.07.10/2010-CG. Regula a atuação da Base Comunitária (BC) Móvel | Prevê avaliação anual do desempenho dos policiais empregados e premiação dos destaques |
| 2011 | DPSSP Nº 3.01.06/2011 Polícia Comunitária | Prevê avaliação da qualidade do policiamento comunitário |

| | | |
|------|--|--|
| 2011 | Instrução Nº 3.03.11/2011- CG. Rede de Vizinhos Protegidos | Não faz menção a recompensa ou premiação |
|------|--|--|

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando documentos internos da Polícia Militar referentes a ações de polícia preventiva, acima expostos, verificamos que poucos fazem alusão à valorização e recompensas para ações preventivas. Em nenhum dos documentos foi localizado referência sobre formas e critérios específicos para as concessões de recompensas ou motivações relacionadas às ações de polícia preventiva.

3.3 As doutrinas do 21º Batalhão de Polícia Militar sobre as recompensas

O Memorando 6296/2010 do 21º Batalhão de Polícia Militar (21º BPM) com base no Código de ética e Disciplina Militar e no Decreto 42.843/2002 criou critérios para a as concessões de recompensas no âmbito do 21º BPM.

Foi criado pelo memorando 6296/2010 o Relatório de Ocorrências de Destaques (ROD) com o fim de padronizar a redação de relatórios sobre fatos que ocorram e mereçam destaque e possível concessão de recompensa e facilitar a análise e interpretação do fato pelo Conselho de Ética e Disciplina da Unidade (CEDMU), que é o encarregado de propor ao Comandante da Unidade a concessão de elogio individual e Nota Meritória, quando for o caso.

O ROD veio suprir uma deficiência na legislação da Polícia Militar que não criou ferramentas para as suas unidades desenvolverem o previsto na IRH 232 (2002), obrigando cada Unidade a criar seu próprio procedimento para avaliar os fatos e conceder a recompensa referente.

Porém, assim como na legislação institucional, o Memorando 6296/2010 do 21º BPM (2010) tem visíveis tendências a recompensar ações repressivas, expostas ao determinar que seja anexado Boletim de Ocorrência (BO) da origem do fato a ser analisado em nada se referindo a ações preventivas ou de polícia comunitária.

4 CARACTERIZAÇÃO DO 21º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

O 21º Batalhão de Polícia Militar foi instalado na cidade de Ubá, em 18 de fevereiro de 1987, através do Decreto nº 26.514, de 13 janeiro de 1987, tendo como fundador e primeiro Comandante o TenCel PM Carlos Alberto Carvalhaes. O 21º Batalhão originou-se do 2º Batalhão, sediado em Juiz de Fora, do 9º BPM, sediado em Barbacena e do 11º BPM, sediado em Manhuaçu. Subordinado à 4ª Região da Polícia Militar, sediada em Juiz de Fora, O 21º BPM tem a sua área de atuação na região sudeste da zona da mata mineira.

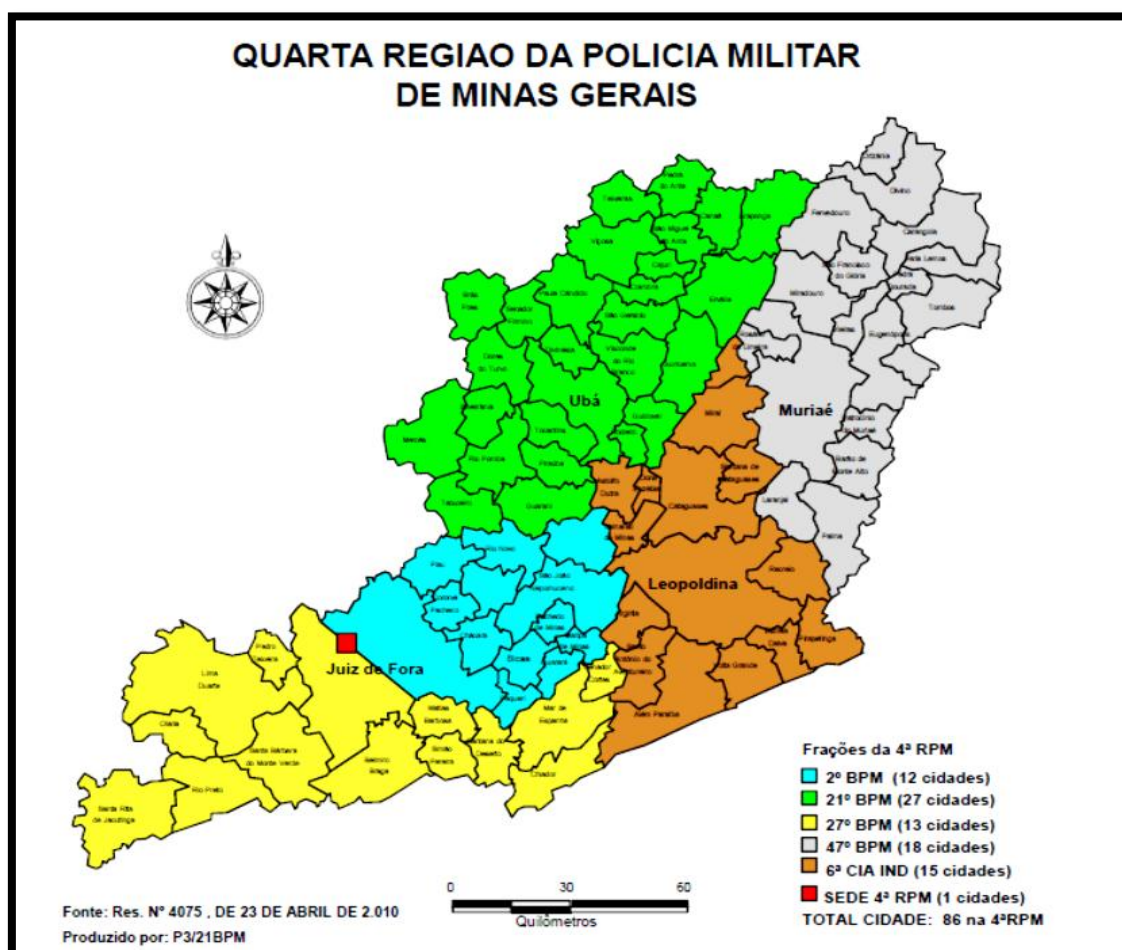


Figura 1. Mapa da articulação da Quarta Região da Polícia Militar.
Fonte: Resolução Nº 4075, de 23 de abril de 2010.

A figura 1 ilustra a articulação de toda 4ª Região da Polícia Militar, sediada em Juiz de Fora. O 21º BPM, que já teve a maior parte dos municípios da 4ª RPM sob sua responsabilidade, teve a sua extensão reduzida com a criação de duas Unidades, o 47º BPM com sede em Muriaé e a 6ª Cia Ind Com sede em Leopoldina.

Atualmente o 21º BPM, Guardiã da Zona da Mata Mineira, como é conhecido, possui em sua articulação 27 municípios destacando-se Ubá, Viçosa e Visconde do Rio Branco, que são as três sedes de companhias da Unidade, conforme ilustra a figura 2. Com uma extensão territorial de 5726,68 km² atende a uma população de 406.036 habitantes (fonte: IBGE).

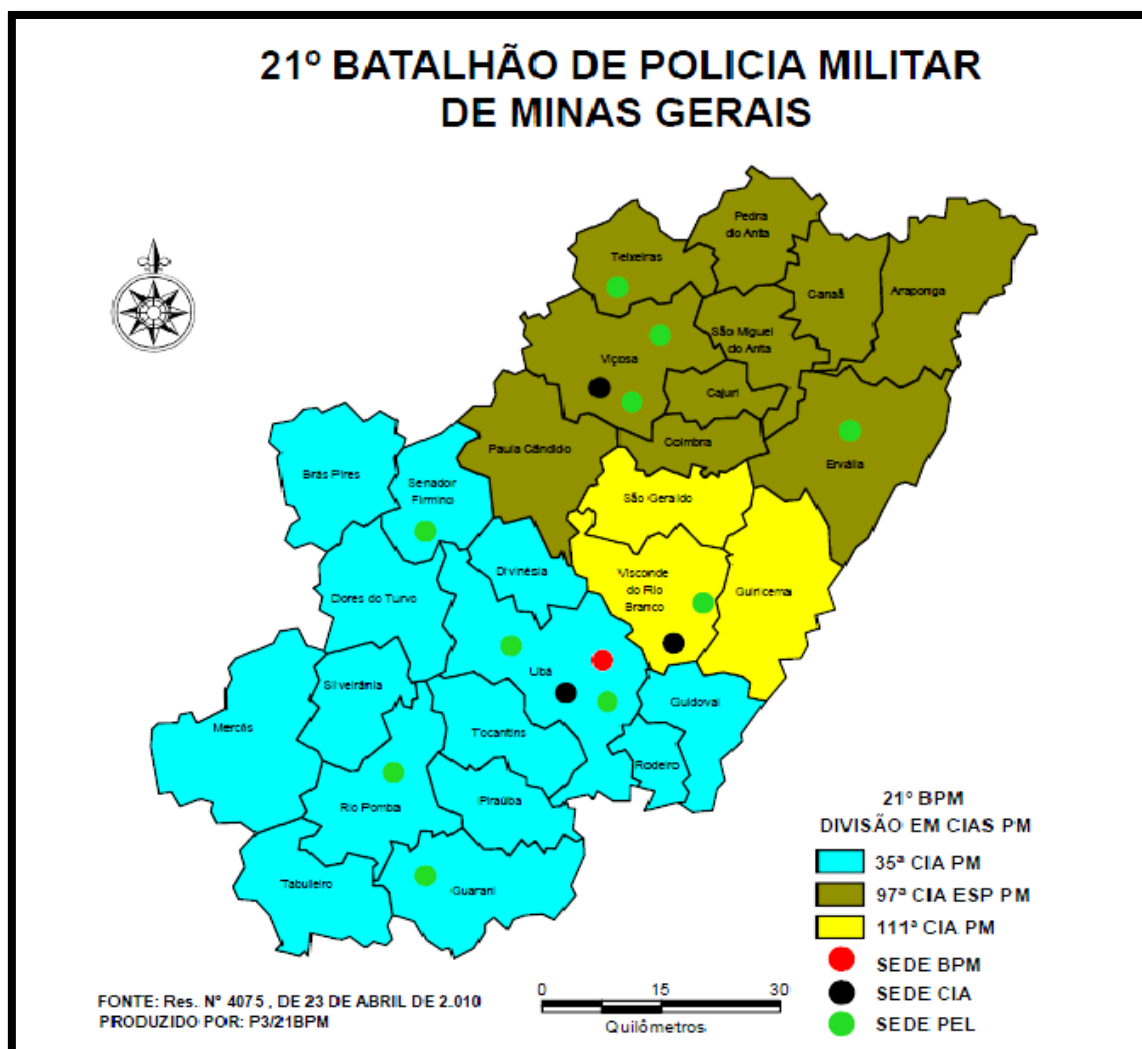


Figura 2. Mapa da articulação operacional do 21º BPM.
Fonte: Resolução Nº 4075, de 23 de abril de 2010.

Em sua articulação operacional o 21º BPM é dividido em três companhias com sedes em Ubá, Viçosa e Visconde do Rio Branco. Os 27 municípios estão distribuídos nestas três companhias, conforme demonstrado no quadro 3.

QUADRO 3

Articulação das Companhias Operacionais do 21º BPM

| Companhia | Município | População | Efetivo PM |
|-------------|---------------------------------------|-----------|------------|
| 35ª CIA | Ubá ⁽¹⁾ | 101.519 | 125 |
| | Tocantins | 15.823 | 14 |
| | Rodeiro | 6.867 | 10 |
| | Guidoval | 7.206 | 7 |
| | Senador Firmino | 7.230 | 18 |
| | Divinésia | 3.293 | 6 |
| | Dores do Turvo | 4.462 | 7 |
| | Brás Pires | 4.637 | 6 |
| | Guarani | 8.678 | 19 |
| | Piraúba | 10.862 | 10 |
| | Rio Pomba | 17.110 | 31 |
| | Tabuleiro | 4.079 | 6 |
| | Silverânia | 2.192 | 7 |
| | Mercês | 10.368 | 11 |
| 97ª CIA ESP | Viçosa ⁽¹⁾ | 72.220 | 79 |
| | Paula Cândido | 9.271 | 7 |
| | Pedra do Anta | 3.365 | 7 |
| | Araponga | 8.152 | 6 |
| | Cajuri | 4.047 | 6 |
| | Coimbra | 7.054 | 8 |
| | São Miguel do Anta | 6.760 | 7 |
| | Teixeiras | 11.355 | 14 |
| | Ervália | 17.946 | 22 |
| | Canaã | 4.628 | 6 |
| 111ª CIA | Visconde do Rio Branco ⁽¹⁾ | 37.942 | 39 |
| | São Geraldo | 10.263 | 8 |
| | Guiricema | 8.707 | 6 |

FONTE: P3 do 21º BPM e SIRH (em 19 de agosto de 2011).

(1) Municípios sede de Companhia.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa é do tipo descritiva, através da qual as recompensas concedidas no 21º BPM no período de 2008 a 2010 foram observadas e analisadas de maneira que se teve um retrato do que ocorre na Unidade.

Nessa pesquisa foram abordados conceitos teóricos, doutrinas internas da Polícia Militar e realizados levantamentos com preenchimentos de tabelas com dados colhidos nos Boletins Internos do 21º BPM dos anos de 2008, 2009 e 2010.

Os dados foram coletados com as seguintes técnicas:

a) Documentação indireta

Pesquisa documental onde as fontes primárias foram as normas internas da Polícia Militar que tratam da concessão de recompensas, trabalhos monográficos que estudam o policiamento preventivo e a cultura organizacional da PMMG, além de Legislação Estadual que se refere à concessão de recompensas aos Militares do estado de Minas Gerais.

As obras teóricas que falam sobre o policiamento preventivo, motivação, recursos humanos, cultura organizacional e policiamento comunitário foram as fontes secundárias da pesquisa.

b) Documentação direta

Foi realizada pesquisa junto aos boletins internos (BI) do 21º BPM, sendo 48 BI no ano de 2008, 49 BI no ano de 2009 e 49 BI no ano de 2010, totalizando 146 boletins internos (BI), onde foram coletados os dados referentes às recompensas concedidas nesses anos aos policiais militares na atividade operacional.

A presente pesquisa é de natureza quantitativa, realizada através de pesquisas das informações constantes nos Boletins Internos do 21º BPM no período de 2008 a 2010.

Quanto ao tratamento estatístico foi utilizada a estatística descritiva com apresentação gráfica e numérica dos resultados. Foram analisados o total de recompensas concedidas, total de recompensas concedidas em decorrência de ações preventivas e o total de recompensas concedidas em ações repressivas.

6 ANÁLISES DOS DADOS.

Foram realizadas pesquisas junto aos boletins internos (BI) do 21º BPM, sendo 48 BI no ano de 2008, 49 BI no ano de 2009 e 49 BI no ano de 2010, totalizando 146 boletins internos (BI), onde foram coletados os dados referentes às recompensas concedidas nesses anos aos policiais militares das companhias operacionais do 21º BPM. Todas as recompensas foram estudadas individualmente, classificadas, por companhia, pelo tipo de recompensa, por ano e se foram em decorrência de ações preventivas ou repressivas.

A seguir, a Tabela 1 e o gráfico 1 demonstram a distribuição do total das recompensas concedidas no 21º BPM no período de 2008 a 2010, por companhia.

TABELA 1

Total de recompensas concedidas no 21º BPM no período de 2008 a 2010

| Cia | 2008 | % | 2009 | % | 2010 | % |
|-------------|------|------|------|------|------|-------|
| 35ª Cia | 941 | 49,6 | 466 | 49,1 | 934 | 45,34 |
| 97ª Cia Esp | 517 | 27,3 | 273 | 28,7 | 507 | 24,61 |
| 111ª Cia | 439 | 23,2 | 211 | 22,2 | 619 | 30,05 |
| Total | 1897 | 100 | 950 | 100 | 2060 | 100 |

Fonte: Dados da Pesquisa

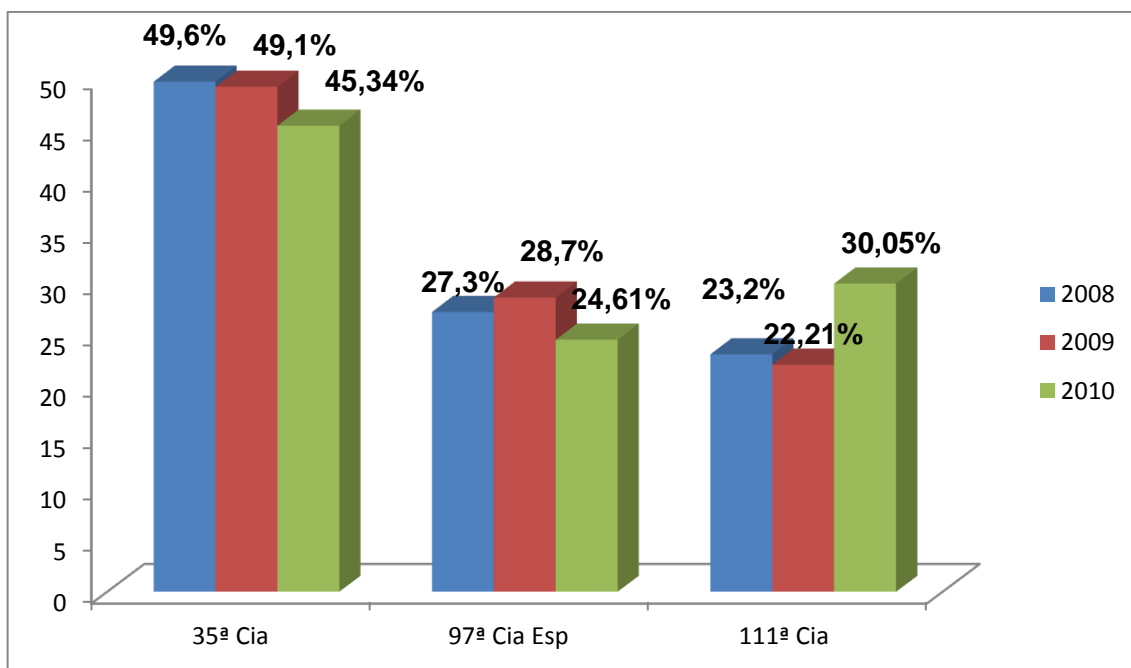


GRÁFICO 1: Distribuição da frequência das recompensas concedidas no 21º BPM no período de 2008 a 2010, por companhia

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 1 demonstra a distribuição das recompensas concedidas no 21º BPM no período de 2008 a 2010, por Cia. Nele podemos perceber que policiais militares da 35ª Cia PM receberam entre 45,23% a 49,6% das recompensas concedidas no 21º BPM. É natural esse elevado valor, que acontece principalmente devido ao número maior de policiais militares lotados na 35ª Cia PM e também ao maior número de municípios subordinados à Cia.

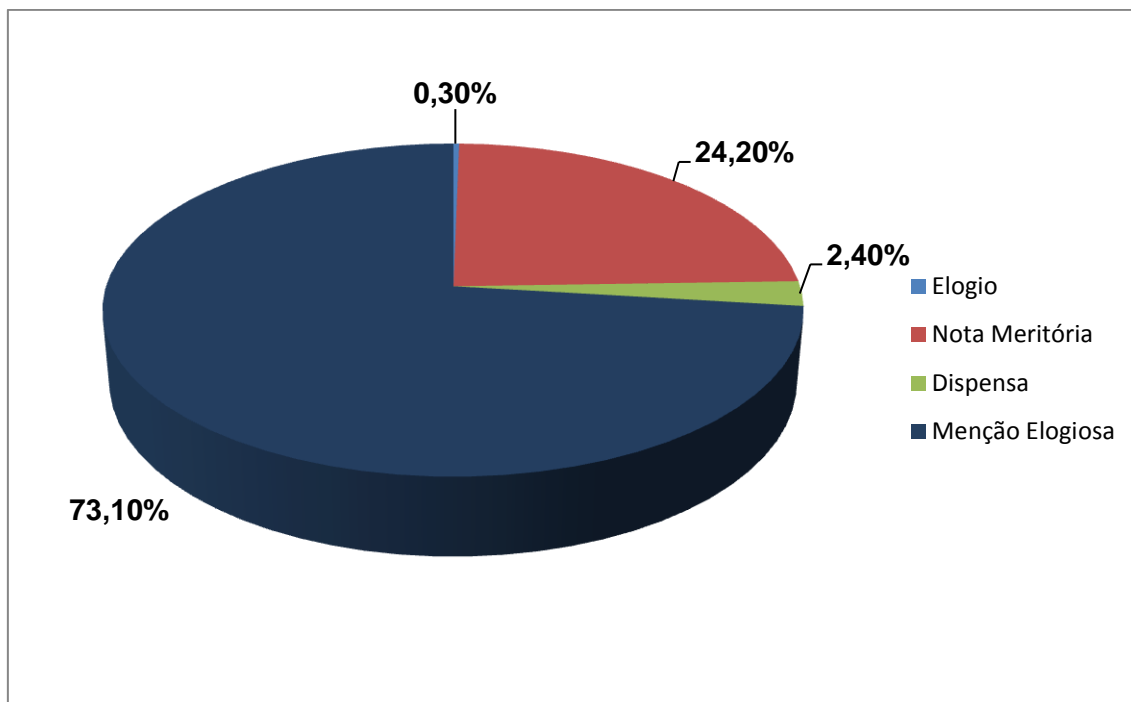


GRÁFICO 2 – Distribuição das recompensas concedidas no ano de 2008, por tipo de recompensa

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 2 demonstra a distribuição das recompensas concedidas no 21º BPM, no ano de 2008, por tipo. É predominante o número de menções elogiosas escritas, com 73,10% do total de recompensas concedidas a policiais militares empregados na área operacional que, naquele ano, foi de 1897 recompensas.

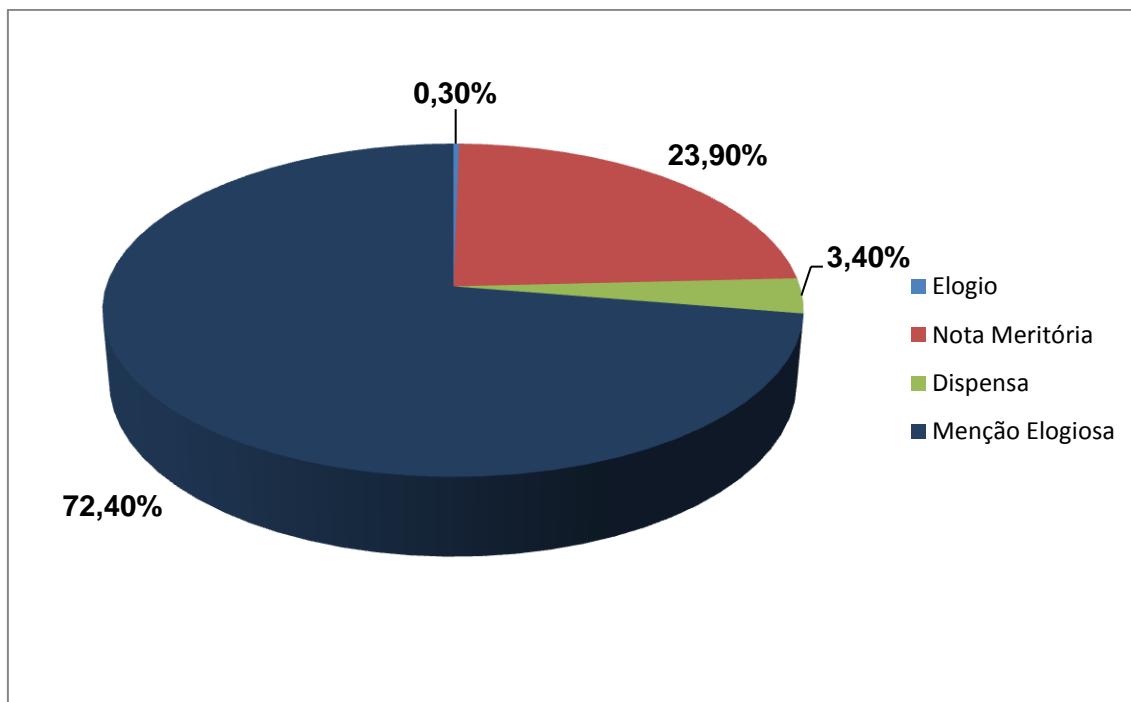


GRÁFICO 3 – Distribuição das recompensas concedidas no ano de 2009, por tipo de recompensa

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 3 é demonstrada a distribuição das recompensas concedidas no 21º BPM, no ano de 2009, por tipo. Ainda é grande o número de menções elogiosas escritas, 72,40% do total de recompensas concedidas naquele ano, que foi de 950 recompensas. Ressalta-se pequeno crescimento das dispensas, com 3,40% do total.

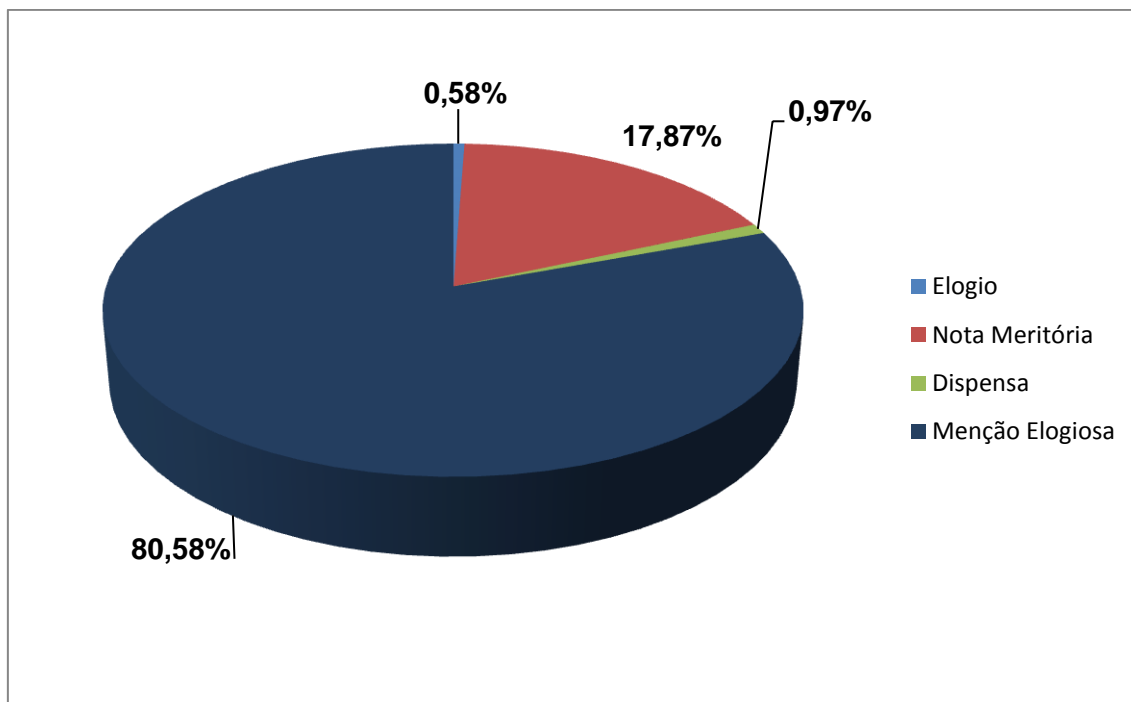


GRÁFICO 4 – Distribuição das recompensas concedidas no ano de 2010, por tipo de recompensa

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à distribuição das recompensas concedidas no 21º BPM no ano de 2010, por tipo, vê-se através do gráfico 4 que em 2010 ainda foi maior a predominância das menções elogiosas escritas, aumentando para 80,58% do total de recompensas concedidas naquele ano, que chegou ao número de 2060 recompensas. Destaca-se também o número ainda menor de dispensas concedidas, com apenas 0,97% do total de recompensas.

TABELA 3

Distribuição das recompensas concedidas no 21º BPM no período de 2008 a 2010

| | 2008 | % | 2009 | % | 2010 | % |
|--------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Preventivas | 75 | 3,95 | 43 | 4,53 | 99 | 4,80 |
| Repressivas | 1822 | 96,05 | 907 | 95,47 | 1961 | 95,20 |
| Total | 1897 | 100 | 950 | 100 | 2060 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 3 um número muito maior de recompensas concedidas em decorrência de ações repressivas no 21º BPM. Esse número ainda persiste, apesar da mudança no foco das ações da Polícia Militar de Minas Gerais, com uma nova sustentação baseada em ações preventivas e de polícia comunitária e, levando-se pela ótica de que as ações preventivas desenvolvidas pelas unidades operacionais da Polícia Militar são em decorrência de diretrizes do comando da corporação, associando-se ainda a importância da valorização dos profissionais, conforme teóricos já referenciados nesse estudo, o 21º BPM valoriza muito mais as ações repressivas se comparadas com as preventivas.

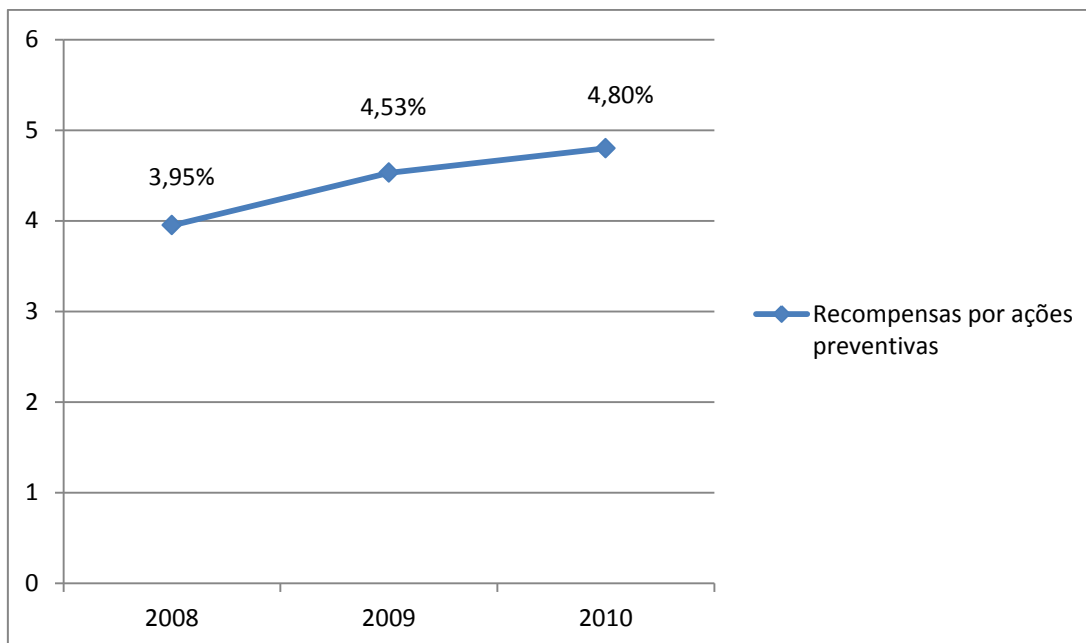


GRAFICO 5: Recompensas por ações preventivas nos anos de 2008, 2009 e 2010.
Fonte: Dados da pesquisa

É importante citar o crescimento das recompensas por ações preventivas no período estudado, conforme apresentado no gráfico 5, que nos proporciona visualizar que o percentual destas recompensas passou de 3,95% em 2008 para 4,80% do total de recompensas em 2010. Apesar de tímidos esses números indicam tendência de mudança da cultura da unidade e uma maior valorização de atividades não repressivas.

A partir dos estudos deste capítulo pode-se afirmar que o total de recompensas por ações preventivas concedidas no 21º BPM vem crescendo, porém ainda em um número muito inferior ao de recompensas por ações repressivas, apesar de haver cada vez mais ordenamentos internos que incentivam as ações de polícia preventiva, além de projetos e programas desenvolvidos pela Polícia Militar, voltados à prevenção criminal e ao policiamento comunitário.

A cada ano o número de documentos internos normativos referentes à polícia comunitária e a outras atividades de prevenção vem aumentando. Iniciativas antes não normatizadas pela Polícia Militar, como por exemplo, a Rede de Vizinhos Protegidos, passaram a ter doutrina interna editada pelo Comando Geral, o que incentiva o desenvolvimento destas atividades que tendem a crescer na Polícia

Militar e, conseqüentemente, as recompensas a elas destinadas também devem aumentar gradativamente, reduzindo a resistência imposta por uma cultura interna de uma maior valorização das ações repressivas.

Outro aspecto identificado neste estudo é a falta de critérios objetivos para se recompensar um policial militar. A Lei Nº 14.310, de 19 de junho de 2002, Código de Ética e Disciplina Militar (Minas Gerais, 2002d) descreve com clareza nos artigos 13, 14 e 15 as condutas tipificadas como infrações disciplinares, as classifica por gravidade e também atribui pontuação a cada tipo de infração.

Nas concessões de recompensas não há essa forma de identificação das ações merecedoras de recompensas ou não, proporcionando diversas interpretações para um mesmo tipo de ação destacada, o que resulta em recompensas diferentes para casos semelhantes.

Nesse sentido destacam-se duas recompensas identificadas nos Boletins Internos explorados e eleitas para ilustrarem esse estudo. No primeiro momento transcreve-se abaixo uma recompensa concedida a uma equipe de serviço que, trabalhando preventivamente, evitou um homicídio e apreendeu uma arma de fogo:

BI 08 DE 2009

MENÇÃO ELOGIOSA (PUBLICAÇÃO)

[...]

CONFORME BO E RELATORIO APRESENTADO PELO TENENTE [...], NA CIDADE DE UBA, NA NOITE DO DIA 14/09/2008, APOS DENUNCIA REPASSADA PELA PRV, MILITARES DE SERVICO, SOB O COMANDO DO OFICIAL QUE ESTAVA DE CPU, PASSARAM A MANTER A ATENCOES A UM VEICULO FORD RANGER ONDE ESTARIA UM HOMEM ARMADO E INTENCIONADO A REALIZAR ACERTO DE CONTAS COM SEU IRMAO QUE RESIDE EM RIO POMBA.

NESTE EMPENHO, FOI DETERMINADO AOS MILITARES DO SERVICO VELADO QUE FIZESSEM OS LEVANTAMENTOS NECESSARIOS E MANTIVESSEM O CPU ALIMENTADO COM INFORMACOES. EM DADO MOMENTO O VEICULO FOI VISUALIZADO E, INICIOU-SE UM CERCO NA TENTATIVA DE ABORDÁ-LO. A PROPRIA GUARNICAO DO OFICIAL CONSEGUIU CHEGAR EM PRIMEIRO INSTANTE DA ABORDAGEM, SENDO PROCEDIDA A VERBALIZACAO E BUSCA, CONFORME PRECONIZA A TECNICA. PERANTE TESTEMUNHAS CONSEGUIRAM LOCALIZAR NO INTERIOR DA CAMINHONETE UMA ARMA DE FOGO REVOLVER CALIBRE 22 CARREGADA COM 07 MUNICOES INTACTAS E UMA FACA. AO CONDUTOR DA CAMINHONETE FOI DADA VOZ DE PRISAO EM FLAGRANTE, POIS NAO POSSUIA REGISTRO E PORTE DE ARMA, SENDO ESTE CONDUZIDO A DEPOL PARA MEDIDAS DECORRENTES. A EQUIPE

ATUOU COM COMPROMISSO, ATENÇÃO, TÉCNICA E EXTREMA PREOCUPAÇÃO EM EVITAR UM POSSÍVEL HOMICÍDIO, UMA VEZ QUE A DENÚNCIA QUE O SUSPEITO ESTAVA DISPOSTO A ENCONTRAR COM O IRMÃO MOTIVADO POR DESAVENÇAS. O FATO FOI DE REPERCUSSÃO POSITIVA. FACE AO EXPOSTO SÃO MERECEDORES DE UMA MENÇÃO ELOGIOSA ESCRITA.

Nesse segundo momento transcreve-se uma recompensa concedida à equipe que apreendeu uma arma de fogo e recuperou o produto de um roubo cometido momentos antes com aquela arma:

BI 44 DE 2010

NOTA MERITÓRIA (PUBLICAÇÃO)

[...]

CONSIDERANDO QUE EM DATA DE 16/12/2009, DURANTE TURNO DE SERVIÇO, MILITARES FORAM ACIONADOS PARA UMA OCORRÊNCIA DE ROUBO A RESIDÊNCIA. INFORMAÇÕES DAVAM CONTA QUE DOIS MELIANTES INVADIRAM UMA CASA E LEVARAM JOIAS E PERTENCES DE UM CASAL, ENQUANTO OUTRO INDIVÍDUO DAVA COBERTURA DO LADO DE FORA. DIANTE AO EXPOSTO E COM INFORMAÇÕES QUE OS ASSALTANTES TERIAM SEGUIDO RUMO A RODOVIA, MILITARES LOGRARAM ÊXITO EM AVISTAR O CARRO QUE ESTARIA SENDO USADO PARA A FUGA, MOMENTO EM QUE OS AUTORES, ABANDONARAM O CARRO E EVADIRAM-SE PARA DENTRO DE UM MATAGAL. OS MILITARES ADENTRARAM O MESMO AMBIENTE E LOGRARAM ÊXITO EM PRENDER OS TRÊS AUTORES DO ROUBO, BEM COMO APRENDERAM O CARRO, UMA ARMA DE FOGO, MUNIÇÕES E RECUPERARAM PARTE DOS PERTENCES ROUBADOS.

A AÇÃO POLICIAL FOI RÁPIDA, BEM ARTICULADA, E CONTOU COM INFORMAÇÕES PRECISAS REPASSADAS PELA MILITAR DA SOF, ALÉM DE QUE OS MILITARES NÃO MEDIRAM ESFORÇOS PARA LOGRAR ÊXITO A OCORRÊNCIA. A AÇÃO REPERCUTIU POSITIVAMENTE, CONTRIBUINDO PARA O AUMENTO DA SENSAÇÃO DE SEGURANÇA.

Nota-se através dos dois exemplos que, apesar de finalidades diferentes para a posse de uma arma de fogo, no primeiro exemplo pretendia-se cometer um homicídio e no segundo cometeu-se um roubo a mão armada. Em ambas as ações houve atuação profissional e eficiente que resultou na prisão da pessoa que estava de posse da arma e também da apreensão da arma. Em ambos os casos a abordagem e prisão desenvolveu-se em um local ermo, o que colocou em risco os policiais militares envolvidos e o profissionalismo foi fundamental para o sucesso das ações.

O que difere uma situação da outra é o fato de o primeiro caso ter sido uma ação preventiva e evitado um homicídio, ou a tentativa dele e no segundo caso o roubo já havia acontecido. Contudo as recompensas concedidas são diferentes, uma simples menção elogiosa escrita à ação preventiva e uma nota meritória para a ação repressiva.

Os casos transcritos demonstram que duas ações semelhantes recebem tratamentos diferenciados, pelo fato de uma ter sido desenvolvida preventivamente e a outra em uma ação repressiva. Essa situação se repetiu com frequência nos mais de 600 atos de recompensas que pesquisou-se nesse trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Polícia Militar, como qualquer outra organização, necessita a busca incessante de se aprimorar cada vez mais as formas de recompensas oferecidas aos seus membros, devido a sua importância como incentivo e como ferramenta para buscar melhores níveis de satisfação e motivação.

Após os movimentos de 1997 ocorreu grande alteração no seu sistema de punições da Polícia Militar, buscando um sistema mais moderno e que proporcionasse maior satisfação do policial militar. Porém o mesmo não ocorreu com a forma de se recompensar o policial militar. As mudanças ocorridas nesse sentido no Código de Ética e também no Decreto 42.843 são poucas em relação ao que previa o antigo Regulamento Disciplinar da Polícia Militar.

O que objetivou-se nesse estudo foi mostrar a realidade do 21º BPM, o que vem ocorrendo quanto à valorização muito maior de ações repressivas em relação às ações de prevenção. E não podemos afirmar, mas fenômeno semelhante pode estar ocorrendo em toda Polícia Militar de Minas Gerais.

As recompensas concedidas no período estudado, de 2008 a 2010, foram analisadas uma a uma, e os resultados já expostos demonstram um número muito maior de recompensas por ações repressivas se comparados com as recompensas por ações preventivas, apesar de, conforme demonstrado anteriormente, estar ocorrendo um aumento a cada ano do número de recompensas por ações preventivas, mas de forma ainda muito tímida.

TABELA 3

Total das recompensas concedidas no 21º BPM no período de 2008 a 2010

| Total de recompensas | | % |
|-----------------------------|-------------|------------|
| Preventivas | 217 | 4,34 |
| Repressivas | 4790 | 95,66 |
| Total | 5007 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados expostos na Tabela 3 comprovam a hipótese básica desta pesquisa de que apesar das mudanças no foco de atuação da Polícia Militar, com maior ênfase no policiamento com participação comunitária e de prevenção ativa, não há uma maior valorização das ações preventivas.

A sociedade mineira, cada vez mais instruída, questiona a qualidade do serviço público, incluindo o serviço da Polícia Militar. Os Governos são cobrados sobre a destinação de recursos públicos e por sua vez também criam mecanismos para dar uma resposta sobre a sua eficácia na administração destes recursos.

Assim a Polícia Militar está inserida em um programa de redução dos índices de criminalidade e violência onde metas são pactuadas e um prêmio anual em dinheiro é pago aos policiais militares se essas metas foram cumpridas.

Todas as metas que devem ser cumpridas pela Polícia Militar têm o foco na prevenção criminal. O aumento do número de operações, redução dos crimes violentos, crimes violentos contra o patrimônio e homicídios, além do aumento nas apreensões de armas de fogo, que é a maior ferramenta para os crimes contra pessoa e crimes violentos contra o patrimônio.

Nesse sentido, em solenidade ocorrida em comemoração ao aniversário da Polícia Militar, o Exmo. Senhor Comandante Geral lançou o mais ousado programa

de policiamento da história da Polícia Militar de Minas Gerais, o programa “Polícia para a cidadania”.

Esse projeto, que tem como principal missão promover a paz social, com o foco na família, incluídos os adolescentes, crianças, idosos, mulheres e todos os segmentos da população em situação de risco social, propõe ações como Rede de Vizinhos Protegidos, prevenção à violência doméstica, prevenção à violência escolar, proteção a criança, adolescente e ao idoso, participação juvenil com o Jovens construindo a cidadania, entre outros.

Portanto está cristalina a atual proposta de trabalho da Polícia Militar de Minas Gerais, porém, para fins de recompensar os policiais ela não é seguida ou não se possui ferramentas eficientes para que ela consiga atingir as recompensas na Polícia Militar. O reconhecimento pelos bons serviços dentro da nova filosofia de “Polícia para a Cidadania” e o processo de valorização e reconhecimento de ações preventivas são muito mal explorados.

A Polícia Militar cultua vários valores internos fortemente ligados as suas tradições, o que dificulta a introdução de quaisquer novos valores, mesmo que sejam introduzidos pela própria Polícia Militar.

O que retratou-se nessa pesquisa é o que ocorre no 21º BPM e pode estar ocorrendo em várias outras unidades da Polícia Militar. A supervalorização de ações repressivas, a falta de recompensas as ações de prevenção desenvolvidas que, quando ocorrem, são recompensas de menor importância do que as recompensas concedidas às ações repressivas.

Assim vislumbrou-se um total descompasso entre as normas editadas e as tendências da Polícia Militar em desenvolver cada vez mais atividades preventivas, além de uma cultura interna e uma legislação desatualizada que induz a um número muito maior de recompensas por ações repressivas, além da inexistência, na Polícia Militar, de uma norma que proporcione a mensuração da qualidade do serviço preventivo.

REFERÊNCIAS

BAYLEY, David H. Padrões de policiamento: Uma análise internacional comparativa. São Paulo, Editora da USP, 2001.

BRODEUR, Jean-Paull. Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas. 1ª ed. - São Paulo – Editora da Universidade de São Paulo (USP), 2002.

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 05 de abril de 2011.

BRASIL. Exército Brasileiro. Manual de Policiamento Ostensivo. Inspetoria-Geral das Polícias Militares. Brasília, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, Anderson Elias. Um estudo sobre a valorização das ações preventivas comunitárias na Polícia Militar de Minas Gerais: O caso da 3ª Região de Polícia Militar. Monografia apresentado ao Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2011. Disponível em: <<http://www2.forumseguranca.org.br>>. Acesso em 14 de julho de 2011.

FRANÇA, Júnia Lessa. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 8ª ed. Ver. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. Fundamentos de Metodologia científica. 7 ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes & VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de . Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MACÊDO, Kática Barbosa & PIRES, José Calixto de Souza . Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro, FGV 2002.

MARCO FILHO, Pe. Luiz de. História Militar da PMMG. 2ª ed. – Belo Horizonte: Editora O lutador, 1990

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. Decreto n. 42.843, de 16 de agosto de 2002. Regulamenta a concessão de recompensas, o Conselho de ética e Disciplina Militares da Unidade – CEDMU e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 30 de março de 2011.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. Decreto n. 44.557, de 28 de junho de 2007. Regulamento de promoção de praças das instituições militares do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 23 de julho de 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Diretriz para Planejamento de Operações 3008. Belo Horizonte, 1993.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública 03.01.06. Regula a Aplicação da Filosofia de Polícia Comunitária pela Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. Planejamento Estratégico 2009-2011. Belo Horizonte, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública 04. Regula a aplicação do programa educacional de resistência às drogas (PROERD) pela Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública Nº 3.01.04/2010 . Belo Horizonte, 2002, a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Instrução Nº 3.03.11/2011-CG. Regula a implantação de Rede de Vizinhos Protegidos/Redes de Proteção nas Comunidades do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Instrução Nº 3.07.10/2010-CG. Regula a atuação da Base Comunitária (BC) e da Base Comunitária Móvel (BCM) na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Resolução 3664. Aprova o manual de prática policial. Belo Horizonte, 2002, b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretoria de Recursos Humanos. Instrução de recursos humanos nº. 232. Orienta procedimentos e esclarecimentos sobre a concessão de recompensas na PMMG. 01 de março de 2002, c.

MINAS GERAIS. Lei n. 14.310, de 19 de junho de 2002. Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002d

MINAS GERAIS. Regulamento Disciplinar da Polícia Militar de Minas Gerais. Decreto Nº 23085. Belo Horizonte, 1983.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Vigésimo Primeiro Batalhão de Polícia Militar. Memorando 6.296/2010. Relatório de Ocorrência de Destaque (**ROD**). 30 de setembro de 2010.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. 1999. 281 f. Tese (Doutorado em Ciência Política)- Instituto Universitário de Pesquisas, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <<http://www.estudosdeseguranca.blogspot.com>> acesso em 27 de julho de 2011.

PASCHOAL, Tatiane & TAMAYO, Álvaro. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista da Administração Contemporânea. Ed Cielo. V7. Curitiba, Outubro de 2003.

PETRUCI, Maria das Graças Moreira Ribeiro. Metodologia Científica: Normas para elaboração e apresentação de monografias. Jaboticabal: Multipress, 1999.

SILVA, Armando Leonardo A. F. A avaliação de resultados das ações preventivas de polícia comunitária em belo horizonte: Reflexões a respeito da aplicação de um modelo. Monografia CEGESP 2004 – Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro.

SILVA NETO, Severo Augusto da. Ideologia e cultura organizacional da Polícia Militar: diagnóstico e viabilidade. Monografia apresentada ao término do Curso Superior de Polícia. Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1995.

SKOLNICK, Jerome H., BAYLEY, David H. Policiamento comunitário: questões e práticas através do mundo. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. V.6.

SOUSA, Rosânia Rodrigues de. Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte. Tese de Doutorado para Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília (UNB) 2009.

SOUZA, Renato Vieira de. Do Exército Estadual À Polícia de Resultados: Crises E Mudanças De Paradigmas Na Produção Doutrinária Da Polícia Militar De Minas Gerais (1969-2000). Dissertação de Mestrado para obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Fundação João Pinheiro. 2003

VALLON, Maria Helena. Metodologia Científica. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2011 (Apostila).

APÊNDICE

TABELAS COM DADOS DAS PESQUISAS JUNTO AOS BOLETINS INTERNOS DO 21º BPM PERÍODO 2008 A 2010

Total de recompensas concedidas no 21º BPM nos anos de 2008, 2009 e 2010

| Cia | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|------|------|------|
| 35ª Cia PM | 941 | 466 | 934 |
| 97ª Cia Esp PM | 517 | 273 | 507 |
| 111ª Cia PM | 439 | 211 | 619 |
| Total | 1897 | 950 | 2060 |

Fonte: Dados da Pesquisa em BI do 21º BPM

Recompensas concedidas no 21º BPM, por tipo, nos anos de 2008, 2009 e 2010

| Ano | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------------|------|------|------|
| Elogio | 6 | 3 | 12 |
| Nota meritória | 458 | 227 | 368 |
| Dispensa do serviço | 46 | 32 | 20 |
| Menção elogiosa escrita | 1387 | 688 | 1660 |
| Total | 1897 | 950 | 2060 |

Fonte: Dados da Pesquisa em BI do 21º BPM

Recompensas concedidas no 21º BPM, nos anos de 2008, 2009 e 2010, levando-se em consideração fato motivador da recompensa: ações preventivas ou repressivas.

| Ano | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Recompensa | repressivas | preventivas | repressivas | preventivas | repressivas | preventivas |
| Elogio | 6 | 0 | 2 | 1 | 3 | 9 |
| Nota meritória | 445 | 13 | 211 | 16 | 350 | 18 |
| Dispensa do serviço | 38 | 8 | 31 | 1 | 16 | 4 |
| Menção elogiosa escrita | 1333 | 54 | 663 | 25 | 1592 | 68 |
| Total | 1822 | 75 | 907 | 43 | 1961 | 99 |

Fonte: Dados da Pesquisa em BI do 21º BPM

ANEXO

MEMORANDO 6296/2010 - 21º BPM, DE 30 DE SETEMBRO DE 2010



QUARTA REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR

VIGÉSIMO PRIMEIRO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR

Memorando Nr.6296/2010

Ubá/MG, 30 de setembro de 2010.

Aos: Cmt de Cia/ Pel/Chefes de Seção do 21º BPM.**Assunto:** Relatório de Ocorrência de Destaque (**ROD**).**Referência:** Art 50 e 51 da Lei Nº 14.310; Decreto Nº 42.843/02; e DA 29.

Para concessão das recompensas previstas no CEDM e Decreto 42.843, devem ser observados alguns princípios, dentre os quais destacamos:

PROPORCIONALIDADE: a recompensa será proporcional ao fato gerador, devendo considerar o nível de relevância de cada um e atendidas as peculiaridades e a intensidade da ação do militar em cada caso;

INDIVIDUALIDADE: cada militar a ser recompensado deverá receber o prêmio na exata medida da sua participação no fato gerador da recompensa, garantindo a distinção que cada um merece segundo o seu envolvimento ou comprometimento com o resultado positivo alcançado;

MERECIMENTO: a concessão de recompensa será precedida de análise acurada da situação motivadora e demais circunstâncias que influenciaram a ação ou atividade desempenhada, evitando-se concessões coletivas e benefícios a quem não os mereça.

O Parágrafo Único dos artigos 6º, 18, 27 e 32 do Decreto 42.843/02 definem que, a recompensa, para ser concedida a mais de um militar é indispensável que se possa mensurar a participação individual e que todos tenham contribuído para o sucesso da missão.

A Decisão Administrativa 29/02 esclarece que as recompensas previstas nos art 50 e 51, do CEDM, especialmente o elogio e a nota meritória, carecem, para suas concessões, do cumprimento das exigências previstas no Decreto Nº 42.843/02, visto que, por força do art. 18, § 2º, do CEDM, influem na aplicação da sanção disciplinar conforme art. 22 também do CEDM.

Esclarece ainda que, nos casos de nota meritória, a exigência documental do art. 10, aplicado por força do art. 19 do Decreto 42.843, deve significar a emissão de breve relatório que contenha parecer, favorável ou não, acerca da concessão desta espécie de recompensa.

Assim, como forma de disciplinar a avaliação do mérito das ações e atividades desempenhadas, segundo os critérios estabelecidos na legislação pertinente,

RECOMENDO:

1 Os Relatórios de Ocorrências de Destaque (**R.O.D**), para fins de análise, para concessão de recompensas, independente da apuração sumária que possa vir a gerar em caso de concessão de elogio, deverão ser confeccionados em modelo próprio, conforme anexo.

2 O ROD deverá ser confeccionado pelo militar de maior antiguidade, participante da ocorrência, devendo ser impresso e encaminhado ao seu Comandante de Cia PM ou Chefe de Seção, fazendo a remessa deste mesmo ROD via Painel Administrativo à Administração da Cia PM ou Seção Administrativa em que se encontra lotado.

3 Após análise do Comandante de Cia/Chefe Direto, este por sua vez, emitirá um parecer em campo próprio do R.O.D quanto à concessão de Menção Elogiosa Escrita ou remessa ao CEDMU (para análise de uma recompensa maior como Dispensa de Serviço ou Nota Meritória), sem emitir opinião pessoal. Para tanto,

encaminhará o ROD impresso à Secretaria/Ajudância e através de mensagem do Painel Administrativo para a Caixa Administrativa da Secretaria/Ajudância do 21º BPM (**21 Bpm/sect**), onde o procedimento receberá uma numeração e será distribuído aos Conselhos de Ética e Disciplina Militar existentes na Unidade para análise

4 Cópia do BO da origem do fato a ser analisado **deverá** ser anexado ao ROD, bem como outros artigos existentes que tenham relação com o fato em estudo (ex.: reportagem de jornal escrito; matéria publicada na internet, fotos, etc).

5 Os fatos que se enquadrarem na situação de Elogio Individual, deverão ser encaminhados para a Secretaria da Unidade para que seja instaurado um Procedimento Sumário no intuito de apurar os fatos, devendo ser indicado o Encarregado.

JOSÉ CARLOS GOMES SARAIVA, TEN CEL PM
COMANDANTE DO 21º BPM

MODELO DE RELATÓRIO DE OCORRÊNCIA DE DESTAQUE (ROD)

LOGOMARCA PMMG

Em _____ de _____ de _____

Do Nr _____

Ao Sr _____

1 FATO

1.1 Antecedentes

Relatar antecedentes do autor, acontecimentos relevantes e fatos pretéritos interligados ao fato gerador do ROD.

1.2 Ação Policial

Relatar o que efetivamente ocorreu desde o início da ocorrência, a partir do acionamento, solicitação ou iniciativa dos PM.

2 ANÁLISE CRÍTICA

2.1 Aspectos Positivos

Iniciativa, correta execução de técnica policial, conhecimento do local de atuação, prisão do autor(es), recuperação de produto, apreensão de armas, drogas ou outros produtos ilícitos, etc.

2.2 Aspectos Negativos

Fuga do autor(es), rastreamento sem êxito, falta de localização ou apreensão de armas ou outros produtos relacionados ao fato motivador.

3 PARTICIPAÇÃO DE OUTROS ÓRGÃOS

Ratificação da prisão por parte da Polícia Civil; Abordagem conjunta; troca de informações; outras.

4 REPERCUSSÃO DO FATO

Presença da imprensa, veiculação na mídia, manifestação por parte da comunidade local (citar nomes), outros.

5 PARTICIPAÇÃO DE CADA MILITAR NO LOCAL DA AÇÃO POLICIAL

Relatar detalhadamente a participação individual de cada militar participante da ocorrência e sua contribuição para o sucesso da missão.

6 CONCLUSÃO

Exposição sinéctica de sua conclusão.

ASSINATURA DO RELATOR

7 PARECER DO CHEFE DIRETO

Parecer quanto à concessão de Menção Elogiosa Escrita ou remessa ao CEDMU, sem emitir opinião pessoal

8 PARECER DO SUBCMT

**JOSÉ CARLOS GOMES SARAIVA, TEN CEL PM
COMANDANTE DO 21º BPM**