

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

LEONARDO BATISTA SIMÃO

**O EMPREGO DE AERONAVE NAS REGIÕES DE POLÍCIA MILITAR APOIADAS
PELA 3ª COMPANHIA DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO**

Belo Horizonte

2011

LEONARDO BATISTA SIMÃO

**O EMPREGO DE AERONAVE NAS REGIÕES DE POLÍCIA MILITAR APOIADAS
PELA 3ª COMPANHIA DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO**

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

Belo Horizonte

2011

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Dissertação intitulada “*O emprego de aeronaves nas regiões de Polícia Militar apoiadas pela 3ª Companhia de radiopatrulhamento aéreo*”, de autoria do graduando Leonardo Batista Simão, apresentada à Academia de Polícia Militar e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho/ Fundação João Pinheiro como requisito para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz – Orientador

Prof. Avaliador

Prof. Avaliador

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2011.

“Não se pode gerenciar o que não se pode medir. Não se pode medir o que não se pode descrever”.

Robert Kaplan e David Norton

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo avaliar as ocorrências que foram atendidas pela 3ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo nas regiões por ela apoiadas com o emprego de aeronaves a ela disponibilizadas. Foram analisados os registros levantados nos diários de bordo das aeronaves que atuaram no período de 2006 até 2010. Através destes dados estatísticos, foi realizado um diagnóstico do trabalho realizado, concluindo-se que a 3ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo atendeu o que se esperava na prestação de serviços, tendo pontos que foram considerados negativos como redução de treinamento dos integrantes da Companhia, e um excessivo gasto com horas de voo para realização de manutenção. Concluiu-se que a 3ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo foi efetiva no que se propôs a realizar.

Palavras-chave: ocorrências, helicóptero, recursos aéreos

ABSTRACT

This monograph has as objective to evaluate the occurrences had been taken care of by 3ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo (3ª CoRpAer) in the regions for it supported with the job of arranged the aircrafts resources. The registers raised in the target log books of the aircraft had been analyzed that had worked there in the period 2006 until the 2010 end. Through these statistical data bank, a diagnosis of the carried through work was carried through, concluding that 3ª CoRpAer took care of what if it waited in the rendering of services, having as points that it forms considered negative only the training's part and what we consider an excess of expenses with flight hours for maintenance accomplishment. Concluded then 3ª CoRpAer was effective in what it was considered to carry through.

Keywords: Polician's Fact, Aviation's Resources, Helicopter.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – Percentual de horas voadas por regiões de polícia militar – 3ª CoRpAer – 2006 -2010	67
GRÁFICO 2 – Comparação das horas de missão policial com os demais voos realizados – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010.....	68
GRÁFICO 3 – percentual de horas de voos em missão policial – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010	72
GRÁFICO 4 – Percentual de ocorrências atendidas para repressão criminal por tipo – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010	73
GRÁFICO 5 – Variabilidade das horas de voo por mês –3ª CoRpAer – 2006 – 2010	75
GRÁFICO 6 – Comparativo de horas de voos realizados pelas Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo – Btl RpAer - 2006 – 2010	78
MAPA 1 – Mapa da distribuição territorial das Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo – Btl RpAer – 2010	51
QUADRO 1 – Análise dos avanços e retrocessos da reforma Gerencial Brasileira	21
QUADRO 2 – Limites e pontos positivos do modelo de gestão da Administração Pública Gerencial	22
QUADRO 3 – Parâmetros distintivos entre eficiência e eficácia	27

LISTA DE BREVIATURAS E SIGLAS

BO – Boletim de Ocorrência

BPM – Batalhão de Polícia Militar

Btl RpAer – Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo

Cia – Companhia de Polícia Militar (Unidade de área)

CICOP – Centro Integrado de Comunicações Operacionais

3ª CoRpAer – Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo

CPC – Comando de Policiamento da Capital

CPE – Comando de Policiamento Especializado

CRISP – Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública

DIAO – Diretriz Auxiliar das Operações

EMPM – Estado Maior da Polícia Militar

IC – Índice de Criminalidade

ICV – Índice de Criminalidade Violenta.

IESP – Instituto de Educação e Segurança Pública

ONG – Organizações Não Governamentais

PM1 – Sessão da Unidade responsável pelo Gerenciamento de Recursos Humanos

PM2 – Sessão da Unidade responsável pelo trabalho de Inteligência

PM3 – Sessão da Unidade responsável pelas Operações e Estatísticas da Criminalidade

PM4 – Sessão da Unidade responsável pelo Gerenciamento dos Recursos Logísticos

PM5 – Sessão de Comunicação Organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais

PM6 – Sessão do Estado do Estado Maior responsável por Contratos, Licitações e Administração Financeira da organização.

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

RPM – Região de Polícia Militar

REDS – Registro de Eventos de Defesa Social

SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SIDS – Sistema Integrado de Defesa Social

UEOp - Unidade de Execução Operacional

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	13
1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	13
1.1 A reforma gerencial em Minas Gerais	22
1.2 Os Princípios da Eficiência, da Eficácia e da Efetividade	24
CAPÍTULO II	28
2 A POLÍCIA NAS SOCIEDADES DEMOCRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS	28
2.1 A Polícia Militar de Minas Gerais	33
2.2 Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01.01/2010.....	35
CAPÍTULO III	38
3 O EMPREGO DE AERONAVES NA ATIVIDADE POLICIAL	38
3.1 Aspectos legais para o emprego de aeronave na PMMG.....	40
3.2 O emprego de aeronaves na PMMG.....	43
3.3 Pressupostos básicos para o emprego de aeronaves na PMMG	45
3.4 Portifólio de serviços de Radiopatrulhamento Aéreo	48
3.5 A 3ª companhia de Radiopatrulhamento Aéreo.....	50
CAPÍTULO IV	52
4. METODOLOGIA	53
CAPÍTULO V	55
5 AVALIAÇÃO DO EMPREGO DA AERONAVE NA 3ªCORPAER	56
5.1 O perfil das ocorrências atendidas pela 3ª CoRpAer.....	56
5.2 Análise dos voos missão policial	68
5.3 Comparação do quantitativo de horas voadas pelas bases.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	80
ANEXOS	91

INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) trouxe grandes e profundas transformações que modificaram os panoramas nacionais, político e social, colocando o país mais próximo das grandes potências mundiais, pelo menos, no que tange ao sistema jurídico vigente e às estruturas burocráticas nacionais. Contudo, este foi um marco decisivo na profissionalização e na modificação do modo de funcionamento das polícias militares brasileiras.

Em 2002, Aécio Neves foi eleito como governador de Estado de Minas Gerais. Este político iniciou uma reformulação, buscando a racionalização dos gastos e investindo em setores como segurança, saúde e educação.

Neste panorama, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) vem adotando um modelo gerencial de administração que tem como base a multiparticipação, tanto social quanto institucional. A incorporação, às suas práticas operacionais, das concepções estabelecidas no modelo de polícia de resultados, consubstanciada pela Polícia Comunitária, é exemplo vivo do esforço da Corporação de Tiradentes no sentido de participação conjunta, de mútuo apoio.

No ramo do policiamento especializado, o esforço da PMMG é mais uma vez demonstrado. Antigo desejo da Polícia Militar e atual necessidade da Administração Pública, a desconcentração dos serviços prestados pelo Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RpAer) era uma precisão urgente.

Assim, a PMMG, dentre outras iniciativas, realizou definitivamente o trabalho de desconcentração das aeronaves do Btl RpAer, instalando, até o final do ano de 2010, três (3) Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo (CoRpAer) desconcentradas, comumente chamadas de bases, nas cidades de Uberlândia, em 14 setembro de 2005; Montes Claros, em 26 agosto de 2006 e, finalmente, na cidade de Juiz de Fora, em 29 de março de 2010.

A instalação das bases desconcentradas teve como fundamentação a necessidade de maximizar a curva descendente de criminalidade no Estado em geral e no norte de Minas Gerais em especial, além de ser uma medida de investimentos no setor de segurança pública na região.

Novas formas de controle devem ser elaboradas a fim de confirmar os resultados e observações obtidos pelos procedimentos já existentes e, eventualmente, apontar lacunas existentes.

Cabe agora saber o resultado deste grande investimento realizado pelo governo estadual, definindo assim o trabalho realizado e diagnosticando eventuais incorreções, bem como destacando os acertos da medida.

A respeito da primeira desconcentração de uma base, Costa Júnior (2003) elaborou excelente trabalho, em que fez um diagnóstico de uma das primeiras companhias desconcentradas. Optou-se, no presente estudo, por dar um segundo passo.

Foi dentro deste contexto que surgiu a oportunidade de se lançar à pesquisa apresentada pelo Tema.

O Tema proposto para a pesquisa é o Emprego de Aeronaves nas Regiões de Polícia Militar apoiadas pela 3ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo. (3ª CoRpAer).

A delimitação, no campo fático e espacial, açambarcou os tipos de ocorrências atendidas nas Regiões de Polícia Militar (RPM) apoiadas pela 3ª CoRpAer, com sede em Montes Claros, (ver Mapa 1) avaliando o prognóstico atual do trabalho realizado e verificando, no âmbito temporal, desde a instalação da fração, em 26 de agosto de 2006, até 31 de dezembro de 2010.

O objetivo do presente estudo é compreender as ações com o emprego de aeronave nas Regiões de Polícia Militar apoiadas pela 3ª CoRpAer.

Como objetivos específicos, buscou-se descrever a 3ª CoRpAer nas regiões a que dá suporte, identificar as ocorrências e demais atividades apoiadas pela aeronave da 3ª CoRpAer e avaliar o emprego de aeronave na 3ª CoRpAer.

O objeto desta pesquisa possui marcante relevância prática na prestação de serviços de forma racional e com qualidade pela Polícia Militar. Na falta de instrumentos de análise específicos para a atividade desenvolvida pela 3ª CoRpAer, esta pesquisa vai suprir importante lacuna existente em algumas entidades prestadoras de serviços públicos, em especial na atividade aérea por parte da PMMG.

Verifica-se que um Estado, com as dimensões territoriais de Minas Gerais, comparadas às de países da Europa, como a França, não pode prescindir de potencializar os serviços públicos, inclusive no campo da segurança pública, através de técnicas e equipamentos modernos e eficientes, capazes de fazer frente à criminalidade.

O atual modelo de gestão empregado pelo Governo de Minas Gerais trilha pelo caminho da racionalização dos recursos. Assim, a verificação da prestação de serviços realizada pela 3ª CoRpAer no que tange ao que foi feito e por que, vai ser importante instrumento de controle e *feed back* para o Comando da Instituição.

Portanto, infere-se que o emprego da aeronave nas RPM's apoiadas pela 3ª CoRpAer foi adequado, porém, com o presente trabalho ter-se-á a suposição confirmada ou não.

Restará ainda saber, independentemente do resultado das pesquisas, os pontos a serem corrigidos, os principais óbices encontrados e os pontos positivos do trabalho realizado pela 3ª CoRpAer.

Daí a escolha de um tema com proposições para o futuro, com amplitude prática e com incontestável possibilidade de discussão e estudo.

A pergunta norteadora da pesquisa constitui-se em torno de como o emprego de aeronaves nas Regiões de Polícia Militar apoiadas pela 3ª CoRpAer tem se efetivado?

A hipótese principal para solucionar a questão propõe que o emprego do recurso aéreo nas regiões apoiadas pela 3ª CoRpAer foi realizado de forma efetiva. Secundariamente, verificou-se se existem atividades inerentes ao serviço de Defesa Social que não foram contempladas pelo recuso aéreo disponibilizado.

O primeiro capítulo deste trabalho monográfico tem por escopo tratar da administração pública gerencial no Brasil e seus reflexos na PMMG.

O segundo capítulo é uma breve análise do comportamento das polícias nas sociedades democráticas contemporâneas a fim de preparar o leitor para a realidade da PMMG e de sua atividade com o emprego de aeronaves.

O terceiro capítulo esclarece como vem sendo realizado o emprego de aeronaves nas atividades de defesa social, em especial no policiamento no Brasil e em Minas Gerais.

O quarto capítulo tratou da metodologia utilizada para alcançar os resultados desta pesquisa.

O quinto capítulo foi dedicado à análise e à descrição estatística das ocorrências atendidas pela 3ª CoRpAer, na sua área de atuação, o que constitui a essência da pesquisa realizada neste trabalho.

O sexto capítulo foi dedicado às considerações finais sobre o trabalho realizado.

Na parte final do trabalho, têm-se as referências e outros dados utilizados como fonte de pesquisa para este trabalho monográfico.

CAPÍTULO I

1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Segundo Chiavenato (2003, p. 2), a administração é imprescindível para as organizações, sendo responsável por sua sobrevivência, e sucesso:

[...] Nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. [...] trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle das atividades diferenciais pela divisão do trabalho que ocorram dentro da organização.

Ainda, segundo Chiavenato (2003, p. 11), a “administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”. Contudo, o conceito de administração toma contornos diferentes de acordo com a evolução das várias teorias da Administração.

Meirelles (2001, p. 59), versando sobre a Administração Pública, conceitua: “Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização dos serviços visando à satisfação das necessidades coletivas”.

O conceito de Administração Pública passa por alterações em razão da evolução do Estado, da evolução da tecnologia e do pensamento da sociedade em relação às funções da administração.

Segundo Abrucio (2006, p. 173), “[...] o conceito de administração pública, em âmbito mundial, passa por novos conceitos para combater os antigos, surgindo, então, pagamento por desempenho, qualidade total, diversas formas de descentralização”.

Segundo Bresser-Pereira (2001), a Administração Pública vem passando por modificações em razão do surgimento de tecnologias. Seus servidores de alto escalão tomam uma atitude frente a essas novas mudanças, posicionam-se no

sentido de efetivar novos tipos de gestão, assumindo responsabilidades políticas e deixando para trás a concepção de que são neutros.

Portanto, é possível observar que a conceituação de Administração Pública está entremeada por premissas de como planejar, organizar, dirigir e controlar, enfim, é a racional das atividades de uma organização. Acrescente-se a isso a realização dos serviços visando à satisfação das necessidades coletivas da sociedade e de evolução da responsabilidade do administrador público como um ator, gerador de mudanças no contexto social moderno.

A Administração Pública brasileira sofre uma revolução com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, pois o governo era, até então, marcado pela confusão no trato da coisa pública com a privada, pelo patrimonialismo e pelo clientelismo. Inicia-se a partir daí a implementação de uma reforma para afastar essa prática: a Reforma Burocrática (FERREIRA, 1999; BRESSER-PEREIRA 1998; ABRUCIO 2004; PAULA, 2005; DINIZ E AZEVEDO, 1997).

A Reforma Burocrática proposta visava também à modernização do Estado, na sua estrutura, propiciando um ambiente para o desenvolvimento industrial, pois a economia no Brasil dependia essencialmente da agricultura (FERREIRA 1999; ABRUCIO 2004; FALCÃO-MARTINS 1997).

A Reforma Burocrática seguia os modelos prescritos nas teorias administrativas mais avançadas, então predominantes nos países mais desenvolvidos. O modelo Burocrático, inspirado nos conceitos de Weber, possuía o intuito de tornar o Estado mais racional e eficiente (BRESSER-PEREIRA, 1998; MARTINS, 1997; ABRUCIO, 2004; TORRES 2004).

As principais áreas de objeto da Reforma Burocrática foram a administração de pessoal; orçamento e administração orçamentária; administração de material; e a revisão de estruturas e racionalização de métodos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A Reforma Burocrática teve muitos aspectos positivos relacionados à propagação das ideias modernas da administração. Destacam-se a criação do sistema de mérito para ingresso e promoção no serviço público, o entendimento de

que o orçamento público teria que funcionar como plano de trabalho, e adoção da simplificação, padronização e racionalização (BRESSER-PEREIRA, 1998, FERREIRA 1999; ABRUCIO 2004).

Ressalta-se que a Administração Pública deixou de ser um mero ramo da ciência do Direito Administrativo. Os funcionários foram treinados e aperfeiçoados, criando um grupo de especialistas em administração, em vários setores da administração pública (TORRES, 2004).

Como aspecto negativo, assinala Wahrlich (1990 *apud* Bresser-Pereira, 1998), a tentativa de alcançar muitas mudanças em pouco tempo fracassou, acarretando a concentração de poder no DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) e o cumprimento rigoroso das normas sem a possibilidade de flexibilização.

A Reforma Burocrática foi relegada a um segundo plano com a saída de Getúlio Vargas, pois faltava-lhe o respaldo e a legitimidade, em virtude das imposições conferidas pelo regime autoritário, voltando-se a vigorar o patrimonialismo e o clientelismo (BRESSER-PEREIRA, 1998, P. 166; FALCÃO-MARTINS, 1997; ABRUCIO, 2007).

A reforma da 1967, durante o regime militar, “Administração para o desenvolvimento”, realizada por meio do Decreto-Lei nº 200, procurou substituir a administração pública burocrática, que se tornara um empecilho para o desenvolvimento do Brasil (BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRUCIO 2004, FERREIRA 1999).

A Reforma Desenvolvimentista surgiu para suplantar os problemas da reforma burocrática, pois em razão da industrialização mundial e do estado brasileiro o estado necessitava se modernizar para fazer frente àquele novo quadro que se apresentava (BRESSER-PEREIRA, 1998; TORRES 2004; FALCÃO-MARTINS 1997).

Torres (2004) observa que o desenvolvimento industrial brasileiro, capitaneado pelo Estado, é continuado e aprofundado pelo regime militar, que assume o governo em 1964.

Para conseguir alavancar o desenvolvimento industrial brasileiro, a reforma necessitaria de uma administração que possibilitasse o alcance desses objetivos, daí o surgimento do Decreto-lei nº 200/67, que visou modernizar a Administração Pública e instituiu princípios para estruturá-la. São eles: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (TORRES 2004; BRESSER-PEREIRA 1998; FERREIRA 1999).

A reforma de 1967 resultou na criação de várias instituições na administração pública indireta, para facilitar os processos e até mesmo possibilitar as compras sem processo de licitação, em razão da descentralização, necessária para o alcance do progresso, tais como: Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista (BRESSER-PEREIRA, 1998; FERREIRA 1999; ABRUCIO 2007; TORRES 2004).

Para Torres (2004, p.156-157), essa descentralização causou distorções, para classes mais carentes. Pois o governo estava aparelhando suas unidades descentralizadas, mas a “administração pública direta, que era responsável pelas políticas públicas mais fundamentais na área social, era sucateada, desmotivada, mal remunerada e desaparelhada, deixando boa parte da população brasileira sem uma ação estatal minimamente razoável”.

Segundo Falcão-Martins (1997), a insuficiente eficácia da administração para o desenvolvimento foi a especialização sem formulação de planos e a não-observação da noção política de planejamento, porém afirma ele que, nesse período, a Administração Pública passou por um vigoroso processo de modernização, em razão do modelo tecnocrático adotado.

Verifica-se que a reforma burocrática e da “Administração para o desenvolvimento” não alcançaram todos os objetivos de aumentar a eficiência e eficácia da máquina administrativa estatal, pois proporcionaram resultados abaixo dos esperados.

No contexto global, as décadas de 1980 e 1990 são caracterizadas por crises no Estado e no mundo. Alcançando o modelo estatal (Welfare State), a economia, e a administração pública se revelaram em entraves que advieram da inépcia dos modelos existentes frente às possíveis respostas adequadas às crises

(TORRES, 2004; BRESSER-PERREIRA, 1998; FALCÃO-MARTINS, 1997; ABRUCIO, 2007)

Para responder aos óbices apresentados, surge o movimento de reforma gerencial no Governo Thatcher na Inglaterra, em 1979, e no Governo Reagan, em 1980, nos Estados Unidos da América (USA), reduzindo o tamanho do Estado, no sentido de tornar-se menos intervencionista na economia, passando a assumir um papel de regulação do mercado, na busca de redução de custos e da eficiência. Esse novo tipo de administração do estado iria ser reproduzido no Brasil quase uma década após a redemocratização nacional (ABRUCIO 1999; BRESSER-PERREIRA 1998; DINIZ & AZEVEDO, 1997).

A volta da democracia no Brasil deu fim ao regime militar e a reforma administrativa foi então relegada ao segundo plano. A substituição do regime militar significava deixar para trás as ideologias desta época (TORRES, 2004; BRESSER-PERREIRA, 1998, FALCÃO-MARTINS, 1997; ABRUCIO, 2007).

Abrucio (2007, p. 68) observa, no mesmo sentido de Bresser-Pereira (1998), que a Constituição de 1988 deu fim à reforma de 1967, pois era decorrente do regime militar e precisava expressar o novo espírito democrático:

O processo recente de reforma do Estado no Brasil começou com o fim do período militar. Naquele momento, combinavam-se dois fenômenos: a crise do regime autoritário e, sobretudo, a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista. Era preciso atacar os erros históricos da administração pública brasileira, muitos deles aguçados pelos militares, e encontrar soluções que dessem conta do novo momento histórico, que exigia um *aggiornamento* da gestão pública.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) foi de certa forma um retrocesso. Levou o país de volta aos princípios da reforma burocrática de 1930, pois não conseguiu empreender, no sentido de realizar o estado social que se buscava na nova Carta Magna, mas sim levou o país aos idos de 1936, deixando de observar as recentes teorias de administração da época, para que se pudessem realizar as reformas desejadas (BRESSER-PERREIRA, 1998; TORRES, 2004; FALCAO-MARTINS, 1997; PAULA, 2005).

Neste sentido, concorda Falcão-Martins (1997, p.8), ao afirmar que o Estado Brasileiro passou por uma fase de verdadeira desmodernização em razão da inexperiência política e das incertezas no rumo político, além de contar com uma sociedade cansada de reformas administrativas. A CRFB/88 tenta implantar o Estado de bem-estar social, não sendo bem-sucedida, em razão de a máquina estatal estar sucateada e não preparada para essa gestão de bem estar social.

Esta fase inicia-se com o advento da Nova República, e estende-se ao final do governo Itamar Franco, na qual inicia-se um acentuado processo de deterioração da administração pública, decorrente não só de disfunções herdadas do modelo tecnocrático, mas, principalmente, do efeito deletério da política patrimonialista sobre a administração pública presente tanto na incapacidade ou na inconveniência em se restabelecer a racionalidade funcional do sistema quanto na implantação de padrões de irracionalidade política com finalidades patrimonialistas.

Abrucio (2007) observa o fracasso da Constituição em relação à Administração Pública, e avalia que apesar de trazer avanços, por exemplo, nos campos do controle externo, da descentralização da administração e da profissionalização da burocracia, ela não resolvia vários de seus problemas.

As tentativas de modernizar e reestruturar a Administração Pública fracassaram no governo Collor, que iniciou um processo de reforma administrativa sem nenhum estudo técnico ou negociação com a sociedade ou servidores públicos (no caso das demissões), devido à visão errônea de corte de gastos e à corrupção sem precedentes na história do país, o que levou o governo Itamar Franco a criar mais burocracia para deter esses desvios. (BRESSER-PERREIRA, 1998; ABRUCIO, 2007; TORRES, 2004; DINIZ E AZEVEDO, 1997).

Conforme Abrucio (2007, p. 70 – 71), no governo Itamar, houve tentativas de produção de diagnósticos sobre a situação da Administração Pública brasileira, que funcionaram como embriões para a reforma Gerencial do governo Fernando Henrique Cardoso:

Após o interregno do governo Itamar, que chegou a produzir documentos com diagnósticos importantes sobre a situação da administração pública

brasileira (principalmente o trabalho organizado por Andrade e Jaccoud, 1993), mas que não teve grande iniciativa reformista, a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso foi bastante ativa. Entre os seus pilares, estava a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), comandado pelo ministro Bresser-Pereira.

A partir daí, o governo passa a avaliar a situação do Estado e propõe, após seis meses de estudo (do mês de janeiro a julho, gestão de Fernando Henrique em 1995), o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.

Segundo Secchi (2009, p.354) “a administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da Administração Pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”.

Conforme afirma Bresser-Pereira (1998), a reforma gerencial acontece no Brasil com intuito de afastar a Administração Pública do patrimonialismo e do clientelismo, resolvendo problemas da administração burocrática, propiciando a efetivação de princípios constitucionais elencados na CRFB/88. Surge como resposta a graves crises econômicas, no contexto nacional e internacional, em razão da inexperiência política democrática em âmbito interno, e da crise política instalada e aprofundada no governo Collor de Mello (BRESSER-PERREIRA 1998; TORRES, 2004, DINIZ & AZEVEDO, 1997)

Conforme Abrucio (2007), Bresser foi o pioneiro no Brasil a perceber e implementar uma política para mudar a situação em que se encontrava a Administração Pública brasileira.

A questão do afastamento do patrimonialismo e do clientelismo que, estavam arraigados na Administração Pública brasileira, e do combate a corrupção, afirmando o direito de cidadania a *res publica*¹ eram um objetivo a ser alcançado na reforma gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A democracia, exercendo o controle através da sociedade, é marcante na ideia da Reforma Gerencial como um instrumento de eficiência na Administração

¹ *Res publica*, do latim *res* (coisa) e *publica* (pública).

Pública, e importante para a própria afirmação democrática (BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRUCIO 2007; FERREIRA 1999, TORRES 2004).

No modelo de Administração Pública Gerencial, as organizações são caracterizadas por uma maior aproximação com a comunidade e com o indivíduo, disponibilizando seus serviços igualmente a todas as pessoas. Conforme se explicita no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 15), a Administração Pública passa a orientar-se pelos valores da eficiência e qualidade: “A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”.

Traz a reforma uma nova forma de administração focada nos resultados a serem apresentados pelos gestores, não se concentra mais nos processos, conforme apresenta Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995 p. 16):

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

A Reforma Gerencial mantém boas iniciativas da reforma burocrática e incorpora princípios voltados para os resultados nos clientes, para o controle pelos resultados, para a competição administrativa.

Avalia Abrucio (2007, p.85) que apesar de muitas mudanças sugeridas pelo plano de reforma não terem sido concluídas, o maior legado foi a mudança dos conceitos, “um choque cultural”, que se espalhou pelos governos estaduais, que influenciaram os gestores públicos a realizar inovações, e que se reflete em Minas Gerais, conforme aponta:

Uma agenda de longo prazo para reformar a gestão pública brasileira depende, como em qualquer outro campo de políticas públicas, não só de idéias e análises. Acima de tudo, é preciso constituir coalizões. Atores estratégicos precisam ser convencidos da centralidade dessa questão,

como já o foram em outros tópicos. A importância dada ao tema por novos governantes, como **Aécio Neves** com o seu “**choque de gestão**”, é um alento. Mas o assunto ainda não ganhou dimensão política capaz de levá-lo ao centro do debate. (Grifo nosso).

Abrucio (2007) assinala ainda dificuldades para implementações dessas novas políticas para se renovar a agenda reformista, e orienta à necessidade de coordenação entre a burocracia e a política, para a efetiva introdução das metas e indicadores.

O quadro (1995 p. 15) abaixo aponta os principais avanços da Administração Pública Gerencial segundo Torres (2004) apud Queiroz (2009):

QUADRO 1

Análise dos avanços e retrocessos da reforma gerencial brasileira

Campo de atuação	Avanços e retrocessos
Legal	<p><u>Avanços</u>: Emenda Constitucional nº 19 de 1998 - contribuições para a gestão pública (transparência-melhor funcionamento da máquina, garantias profissionais, valorização das carreiras, etc).</p> <p><u>Retrocessos</u>: dificuldades de implementação das reformas previdenciária e tributária.</p>
Gestão	<p><u>Avanços</u>: os modelos de regulação por agência e a gradativa evolução da tecnologia da informação (controle social).</p> <p><u>Retrocessos</u>: desenvolvimento deficitário do modelo de organizações sociais.</p>
Recursos humanos	<p><u>Avanços</u>: terceirização dos serviços públicos, revitalização da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), "renovação dos quadros da alta administração e reestruturação de carreiras específicas (p. 195)", bem como ajustes salariais.</p> <p><u>Retrocessos</u>: ausência de clareza na definição e abrangência de carreiras, bem como da criação de cursos de aperfeiçoamento e qualificação; deficiências do sistema de avaliação de produtividades; e atenção insuficiente à questão de redistribuição física dos servidores públicos.</p>
Institucional e Cultural	<p><u>Avanços</u>: atuação autônoma do Banco Central e a criação do Ministério da Defesa e da Comissão de Ética Pública em 1999.</p> <p><u>Retrocessos</u>: poucas mudanças no tocante ao aspecto cultural.</p>

Fonte: TORRES, Marcelo Douglas de Figueredo. **Estado, democracia e administração pública na Brasil**. Rio de Janeiro. FGV. 2004. *apud* Queiroz, Roberta Graziella Mendes. CHOQUE DE GESTÃO EM MINAS GERAIS (2003-2010): Um exemplo de inovação no setor público? Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG 2009.

Paula (2005) aponta que o gerencialismo no Brasil é demasiado rígido, e não conseguiu atingir os objetivos de interlocução com a sociedade, além de manter uma dualidade entre os aspectos técnicos e políticos da gestão. Neste sentido concorda Falcão Martins (1997), pois ressalta a dicotomia entre os aspectos técnicos e políticos da gestão gerencial.

Paula (2005) apresenta um quadro com os limites e pontos positivos da administração pública gerencial:

QUADRO 2

Limites e pontos positivos do modelo de gestão da Administração Pública Gerencial

Limites	Pontos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> - Centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social; - Enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas de gestão; - Implementou um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no <i>design</i> sugerido pelo movimento internacional de reforma do estado. - Não há uma proposta nova para a organização do aparelho do estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui clareza em relação à organização do aparelho do estado e métodos de gestão. - Alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro.

Fonte: PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social, **Revista da Administração de Empresa**, Vol. 45, n 1, jan/mar, 2005.

A administração pública gerencial apresenta limites e pontos positivos, dentre estes ressalta-se o da eficiência do Estado.

1.1 A Reforma Gerencial em Minas Gerais

A Reforma Gerencial influencia a política desenvolvida em Minas Gerais no Governo de Aécio Neves, que “ao assumir o governo encontrou uma situação

fiscal, com déficit orçamentário, e um sucateamento da máquina administrativa”. (Vilhena *et al*, 2006, p.13).

Segundo Guimarães e Almeida (2006, p. 15) “O estado convivia com uma das piores situações fiscais do país e o ambiente econômico não gerava confiança aos agentes privados”.

O Estado de Minas Gerais, segundo Queiroz (2009), no ano de 2002, encontrava na categoria C da Secretaria do Tesouro Nacional, ou seja, participando do cadastro de devedores e impossibilitado de usar crediário. Mas, nos anos de 2003 a 2005, o Estado passou a integrar a categoria B em 2004, readquirindo a possibilidade de conseguir empréstimos com as instituições de crédito (Banco Mundial – BIRD e Banco Interamericano – BID), alçando à categoria A em 2005, onde se encontram os Estados bons pagadores. Isso se deu, segundo Fabris (apud Queiroz 2009), em razão da nova gestão governamental, que se iniciou em 2003, e que focalizava o ajuste fiscal e o desenvolvimento.

O governo de Minas, após a assunção do governador Aécio Neves, implementou o Choque de Gestão (CG), que segundo Vilhena, Martins, Marini (2006, p. 32), sob um novo prisma de gestão gerencial, que “ inovou, pois partiu de um plano estratégico orientado para o futuro (PMDI, PPAG, GERAES, etc.) com ações definidas, priorizadas e implementadas mesmo no contexto de crise”.

O CG elaborado pelo governo teve o intuito de reestruturar a gestão governamental de Minas, permitindo uma otimização dos recursos públicos, através da modernização da administração.

Como instrumentos da nova gestão, tomaram-se princípios a eficiência, a eficácia, a modernidade e a transparência, no intuito de aumentar a eficácia do planejamento e gestão da máquina administrativa do Estado de Minas Gerais.

Guimarães e Almeida (2006) consideram que os maiores avanços do CG se deram na integração das áreas de planejamento e orçamento com a marcante queda de despesas e um aumento na eficiência da arrecadação, acarretando, portanto, a elevação na participação da economia e maiores investimentos realizados.

Vilhena (2007, *apud* Queiroz 2009) verifica os maiores avanços no CG, sendo esses os mecanismos de acordo de resultados, o prêmio produtividade, e outras estruturas criadas para alinhar os dirigentes e organizações públicas às metas e indicadores das áreas de resultados do CG, alcançando efetivas mudanças nas formas de gerenciamento da máquina estatal.

Dentre as maiores inovações na gestão do estado, está o Programa Estado para Resultados (EpR), que foi constituído da junção da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), e da Fundação João Pinheiro (FJP), e de outras instituições de pesquisa, para dirigir e ordenar um processo de avaliação e acordo de resultados, no intuito de criar uma cultura de avaliação no serviço público estadual. (GUIMARÃES E SANTIAGO 2008, APUD QUEIROZ 2009).

No que diz respeito à PMMG, o governo do Estado, dentro de área de resultados do planejamento, delineou vários projetos estruturadores, como se pode verificar em Minas Gerais (2010, p. 16):

Na área de resultado da Defesa Social, o Governo de Minas delineou projetos estruturadores, podendo citar como exemplo: Avaliação e Qualidade da atuação da Polícia Militar, Prevenção Social da Criminalidade e a Gestão Integrada de Ações e Informações do Sistema de Defesa Social, este último instrumentalizado a partir da implantação de unidades prediais integradas - RISP, do Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD) e o Centro Integrado de Informações de Defesa Social (CINDS), além da metodologia de Integração da Gestão de Segurança Pública (IGESP).

A PMMG adequou seu “controle científico” aos acordos de resultados do governo, quando, em 2008, a Secretaria de Defesa Social desdobrou os indicadores pactuados em parâmetros específicos para a Instituição, que foram contratualizados em 2007 com o governo do estado (SOUZA & REIS, 2011).

1.2 Os Princípios da Eficiência, da Eficácia e da Efetividade

A Eficiência é um dos princípios elencados no Art. 37 da CRFB, e simboliza a necessidade de o Estado em melhor gerenciar sua máquina em prol da sociedade, buscando uma tentativa de reforma administrativa gerencial.

Para Bresser-Pereira (2010), a reforma gerencial nasceu da necessidade de tornar o Estado mais eficiente no sentido de menores custos.

Conforme Gomes (2009, p. 14) “democracia e eficiência são assim valores e desafios que devem ser perseguidos, de forma simultânea e harmoniosa, pelos gestores públicos, conforme propugna a Nova Gestão Pública”.

Osborne e Gaebler (1995, p. 381), ao comentarem a diferença entre a avaliação da eficiência e da efetividade, definem que a eficiência “mede o custo de cada unidade de produção” e a efetividade é a medição da qualidade dos resultados, o grau em que ela atingiu o resultado desejado”, ou seja “se esse resultado valeu a pena”.

Exemplificam Osborne e Gaebler (1995), entre outros aspectos sobre eficiência e eficácia, a satisfação do povo com o custo da despesa pública estadual com educação por aluno, pois, se esta for menor que a de outros Estados, os cidadãos ficarão contentes, mas não tão contentes se souberem que, devido ao baixo custo, essa educação é a pior entre os Estados.

Acerta Abrucio (2007) quando expõe que a eficiência no contexto do estado brasileiro em relação à reforma gerencial seria fazer mais com menos, e resultaria em redução de “gastos governamentais, poder otimizar os recursos à disposição tanto do Estado quanto dos cidadãos. E efetividade tem seu conceito atrelado à ferramenta de desempenho “avaliado pelos resultados efetivos que trazem ao cidadãos”. Exemplifica ainda Abrucio (2007, p.82) que: “O norte da efetividade é reduzir a criminalidade, não multiplicar presídios. Desse modo para além da eficácia – constituída pelos produtos da ação governamental -, a ação efetiva é mensurada por indicadores de impacto”.

Expõe Torres (2004) que o conceito de eficácia está relacionado ao atingimento de objetivos, de determinada ação estatal, não importando os meios e mecanismos empregados para alcançá-los, a eficiência leva em consideração a necessidade de explicitar a forma como se alcançaram tais resultados. Tem-se uma preocupação com os mecanismos que se utilizaram para alcançar o êxito da ação estatal, sendo necessária a presença da racionalidade econômica “maximizar os

resultados e minimizar custos”. Segue abaixo o conceito de Torres (2004, p. 175), na íntegra, sobre Efetividade, por ser este o conceito mais complexo:

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Arrazoa Laudaes (2008, p. 70) que “a eficácia é a capacidade de produzir o efeito desejado e a eficiência é a capacidade de realizar uma tarefa de modo satisfatório, com maior velocidade ou redução do desperdício”.

Discute Motta (2007, p. 18) que eficiência está atrelada à redução de custos, e a eficácia refere-se à verificação dos resultados previstos, se foram alcançados, e a efetividade tem como função verificar se a comunidade, no âmbito do espaço público, foi atendida em suas necessidades.

Segue-se um quadro de Marques (2006) bastante esclarecedor sobre uma visão distintiva dos termos eficiência e eficácia:

QUADRO 3

Parâmetros distintivos entre eficiência e eficácia

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

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

No contexto do Estado de Minas Gerais, dentro do Choque de Gestão conceituam Duarte *et al* (2006, p. 102), eficiência, eficácia e efetividade como sendo:

Eficiência (indicam a relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma custos e produtividade na execução dos programas e ações), Eficácia (indicam a qualidade e quantidade de produtos e serviços que foram entregues ao usuário), e Efetividade (indicam o impacto desejado dos produtos sobre os seus usuários, ou seja, o grau de satisfação gerado ou, ainda, o valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral).

Silva Filho (1998, p. 9), afirma que, para os órgãos policiais, verifica-se a eficácia através da variação entre os índices de crimes ocorridos, em um determinado período de tempo, na área em que é responsável pela prestação da segurança pública. A eficiência é medida através dos custos que se demandaram para produzir determinado benefício. E a efetividade é medida através da percepção que a população tem de satisfação e qualidade quanto ao serviço prestado, sua sensação de segurança e confiança na polícia.

Para este estudo, a conceituação que se utilizará será a de Duarte *et al* (2006), pois se refere à Administração Pública, e o parâmetro de avaliação utilizado pelo governo de Minas Gerais.

CAPÍTULO II

2 A POLÍCIA NAS SOCIEDADES DEMOCRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS

A evolução da civilização, com o conseqüente aumento da violência, impeliu o Estado à criação de um poder para oferecer o “serviço de proteção” (segurança pública), remetendo à ideia de que o monopólio da violência dentro do território deveria ser do estado. (BURKE, 2002).

O estado moderno tem como uma de suas funções centrais da política social controlar o crime, que se tornou um dos maiores riscos enfrentados pela sociedade moderna, legitimando-se e determinando a existência de um governo. (GIDDENS 2005; BAYLEY 2001; SAPORI 2007).

A polícia é a representação deste poder, é a responsável pela manutenção da ordem, com estrutura profissional e pública, remetendo à ideia de ordem, vigilância, civilidade (BAYLEY, 2001).

Na análise de Bayley, (2001, p.20) a polícia pode ser compreendida como um “grupo de pessoas autorizadas por uma coletividade para regular as relações interpessoais dentro deste grupo, através da aplicação de força física”.

Como salienta Monet (2006), a missão da polícia é a segurança pública, pois possui um território que é determinado pela organização e pelo tamanho do estado para uma certa área apontada, de acordo com o aparelhamento de cada Estado, contudo atua também em diversas áreas que vão além da segurança pública, habilita-se, ainda, para tratar de diversos problemas sociais, que se referem à criminalidade

Em um Estado Democrático de Direito, as instituições policiais são comumente cobradas em termos do provimento de segurança pública de forma igualitária aos cidadãos, com eficácia e, principalmente, profundo respeito às pessoas, acompanhando as mudanças do estado gerencial.

Para Costa Júnior (2003), por muito tempo, pensar e fazer polícia estavam atrelados ao fato de identificar e prender criminosos, sem maiores preocupações com as causas que motivavam a ocorrência dos delitos.

Havia uma visão distorcida nas organizações policiais de que a distância e a falta de comunicação poderiam ser sinônimas de imparcialidade, impessoalidade e profissionalismo. Assim, quanto mais distantes das partes, menos influenciadas estariam as organizações policiais.

Contrariando essa postura errônea de afastamento, Reiss Júnior (2003) afirma que a polícia, na execução do policiamento dentro dos carros de patrulha, suprimindo o patrulhamento a pé e de postos comunitários, sem um contato direto com a população que atendia, teria dificuldade no próprio serviço policial, pois sem saber dos anseios e sem as denúncias feitas por ela, a polícia perderia a confiança dos cidadãos, pois estes não acreditariam mais que a polícia seria capaz de solucionar seus problemas. Rolim (1997) critica o afastamento da polícia das comunidades em que atua, usando os mesmos argumentos.

Historicamente, o modelo tradicional de Polícia Ostensiva valorizou, em suas estratégias de planejamento, a adoção de ações reativas em detrimento da restauração da ordem, geralmente ameaçada pela "classe perigosa" da sociedade, o que era utilizado como argumentação para um distanciamento do órgão policial. Porém na atualidade a visão é outra.

Conforme explicita Ramírez (2000), as polícias nos países democráticos, em razão das transformações sociais, tiveram de responder ao público que atende com o aumento da eficiência e da eficácia, nos recursos que lhes são disponibilizados para o serviço, e a exemplo do que acontecia com o Estado, tiveram de buscar técnicas na iniciativa privada, para melhor gerir seus recursos.

Nesse sentido, Cruz e Batitucci (2006) observam o contexto de mudança da polícia burocrática para um modelo gerencial no Brasil. O modelo burocrático se mostrava ultrapassado e era questionada a sua atuação tradicional, em razão da complexidade dos problemas que se apresentavam ou em razão da democratização do país. Assim, a polícia passa a empregar o modelo gerencial, alterando as

premissas do modo de atuação, passando a se aproximar da comunidade a que serve.

Reiss Júnior (2003) percebe que a polícia evolui na mesma medida dos avanços tecnológicos mundiais, que reformulam as estratégias de policiamento para evoluir e fazer frente ao incremento da criminalidade, passando a orientar-se nas concepções de um policiamento voltado para a comunidade e orientado para a solução de problemas.

O policiamento sobre a égide da interação comunitária e orientada para a solução de problemas aponta para novas estratégias adotadas pelas polícias, conforme afirma Moore (2003, p.120):

Se os conceitos de policiamento comunitário e de policiamento para solução de problemas não são relatos da ação da polícia nem testam os programas operacionais ou as recomendações administrativas para os executivos da polícia, o que eles são? A resposta é que podem ser considerados mais como estratégias organizacionais dos departamentos de polícia, procurando redefinir sua missão, seus principais métodos de operação e seus arranjos administrativos mais importantes.

O policiamento orientado para solução de problemas apontava para a necessidade de um aperfeiçoamento da ação policial, tanto na prevenção como no embate e na limitação do crime, alinhando-se as melhores praticas gerenciais adotadas pelo estado e suplantando os conceitos do policiamento tradicional, aproveitando-se de aparelhos científicos, incrementando patrulhas direcionadas, conforme observa Soares (2003).

A Polícia tem como elementos de definição em seu conceito, na era moderna, o uso da força, a competência exclusiva para seu uso no âmbito interno do Estado, através de autorização coletiva. (BAYLEY, 2001; MONJARDET, 2003; MOORE 2003; MONET 2006).

Segundo Bittner (apud BAYLEY, 2001), essa competência exclusiva é amparada em razão de ser o policial, e somente o policial, devidamente equipado, autorizado legalmente para utilizar de força, e irá fazer frente quando solicitado na contenção do uso irregular da força.

A exclusividade do uso da força é controverso. A justificativa de Brouder (*apud* Monjardet, 2003) é a de que outros órgãos estatais estariam aptos para o uso da força; argumenta ainda que até mesmo o cidadão, em sua legítima defesa, pode utilizar da força. Rebate Bayley (2001) afirmando que a exclusividade do uso da força não se confunde com seu monopólio e, portanto, várias instituições estatais estariam aptas a fazer o uso da força, autorizadas pelo Estado.

É necessário que a polícia, ainda enfocando seus elementos definidores, distinga-se das forças que executam a defesa externa, ou da soberania do Estado, é necessário que a polícia se oriente na prestação de serviço ao cidadão, diferenciando-se da lógica de emprego das forças armadas (BAYLEY, 2001; MONJARDET, 2003; MOORE 2003, MONET 2006).

É ainda cogente que essa força policial alcance a legitimidade por parte da coletividade à qual presta o serviço, não significando que autorizada a utilizar da força, irá fazê-lo, pois sem essa autorização de agir sobre os cidadãos, não seria possível reconhecer o policial. (BAYLEY, 200; MONJARDET, 2003; MOORE 2003, MONET).

Quanto aos atributos característicos da polícia moderna, Bayley (2001) afirma que o mundo moderno é dominado por organizações públicas, especializadas e profissionais.

O caráter público evolui através dos tempos e é uma formulação antiga, mas para Bayley (2001) não substitui o policiamento privado, mesmo nos dias de hoje, pois o estudioso verifica uma crescente demanda por segurança privada. Contudo numa evolução histórica, o policiamento público substitui o privado, quando a insegurança não pode mais ser controlada por aqueles grupos responsáveis pelo provimento da segurança de forma eficiente, quando a capacidade desses grupos se esgota, e também quando se formam comunidades políticas maiores que enfrentam violenta resistência daqueles grupos que se pretende envolver.

Caracteriza-se o caráter público cabalmente através do surgimento do estado, o qual se responsabiliza pela prestação do serviço de segurança pública, e pela orientação da conduta policial e torna-se provedor do pagamento da agência policial. (BAYLEY, 2001; MONJARDET, 2003; MOORE 2003; MONET, 2006).

Para Bayley (2001, p.50), “Especialização é um termo relativo, referente à exclusividade em se desempenhar uma tarefa. Em policiamento, esta tarefa é a aplicação da força física dentro da comunidade.” Segundo Bittner (2003) ocorre a especialização do policiamento quando as unidades policiais são dirigidas a centralizar-se na aplicação da força física.

A especialização reflete a necessidade do estado na criação de uma unidade para a “aplicação da força física na manutenção da ordem pública” (Bayley, 2001, p.52), mas não quer dizer que a polícia desempenhe apenas este papel, e para o estudioso, a diversidade de tarefas desempenhadas pela polícia, nada mais é do que uma adaptação para aos requisitos da manutenção dessa ordem pública.

E, encerrando os atributos da polícia moderna, surge a profissionalização, que tem a conotação de “atenção explícita dada à conquista da qualidade no desempenho.” A profissionalização engloba aspectos relativos à recrutamento, treinamento, pagamento e supervisão, para execução do trabalho policial, que passa a ser tratada sistematicamente, não significando que se possa realizar uma medição de desempenho, pois essa avaliação é nova e ainda incipiente nas polícias modernas. (BAYLEY, 2001; BITTNER, 2003).

Dentro do contexto apresentado, as Polícias Militares possuem especial posição em razão de sua missão constitucional, a qual vem tratada no artigo 144 da CRFB/88:

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

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

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

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

§ 7º - A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

§ 9º A remuneração dos servidores policiais integrantes dos órgãos relacionados neste artigo será fixada na forma do § 4º do art. 39. (BRASIL, 1998)

Na CRFB/88, verifica-se que a função de polícia é ostensiva, autorizada pela norma, de caráter preventivo, realizada através de policiamento fardado, no âmbito interno, procurando a manutenção da ordem pública, através do uso da força, por organização pública, especializada e profissional.

Assim a Polícia Militar de Minas Gerais adotou o modelo gerencial de gestão, trazendo às suas práticas operacionais as concepções estabelecidas no modelo de polícia de resultados. (SOUZA & REIS 2011).

2.1 A Polícia Militar de Minas Gerais

A polícia orientada para resultados assenta-se sobre os pilares de sustentação ideológica de que, na condição de pressupostos básicos, direcionem o trabalho policial de maneira clara, objetiva e prática. Suas doutrinas e princípios desenham as estratégias e as táticas de “Como fazer polícia” em relação ao contexto em que ela está inserta. (SOUZA & REIS, 2011).

Neste ambiente, estratégias que aumentem a comunicação entre as instituições integrantes do Sistema de Defesa Social diminuem os gastos públicos e otimizam a prestação de serviços, e são aceitas e incentivadas.

A integração é um dos institutos utilizados pela PMMG, sendo tomados como referenciais as proposições acerca da reforma do Estado, a modernização administrativa, o modelo gerencial de administração e o modelo de polícia em sociedades democráticas contemporâneas, podendo ser considerada como uma iniciativa que se encaixe na nova retórica democrática em que o grande desafio para os governantes consiste em reduzir a distância entre os prestadores de serviços públicos, principalmente no campo da Segurança Pública.

No período compreendido entre 2003 – 2006 e também no período de 2007 – 2010, o Governo do Estado de Minas Gerais implementou um conjunto de medidas com vistas a sanear a administração Estadual, bem como otimizar a prestação de serviços. Esta metodologia de trabalho possibilitou a redução do *déficit*

público aliado à prestação de serviços públicos estaduais com maior efetividade. (SOUZA & REIS, 2011).

No campo da Segurança Pública, através da Secretaria de Defesa Social, (SEDS) foram implementadas ações e projetos, voltados, em última instância, para a redução do crescimento da violência e da criminalidade. O ponto chave das atividades era aumentar a eficiência das instituições policiais mineiras, juntamente com o resgate do sentimento de confiança da população, na seara da Segurança Pública.

O Sistema de Defesa Social do Estado de Minas Gerais é composto por: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, Subsecretaria de Administração Penitenciária e Defensoria Pública. Contudo, verifica-se que, se de um lado o perfil da criminalidade apresenta traços de organização quase que paramilitares, qualificados pelo porte de armamento moderno e criativas e inéditas formas de realização da empreitada criminosa, do outro lado as instituições de Defesa Social, responsáveis por prestar serviços de segurança à população, permanecem segredadas em suas ações, o que minora sobremaneira o potencial de respostas destas instituições (MINAS GERAIS, 2005, p.4).

Dentre as várias medidas adotadas pelo governo, uma delas foi a criação da Superintendência de Integração do Sistema de Defesa Social, que ficou responsável por operacionalizar a política de integração dos respectivos órgãos, em conformidade com o Plano Nacional de Segurança Pública. Esta superintendência deveria atuar como uma mediadora entre os órgãos, facilitando a comunicação e favorecendo que a integração ocorresse mais por propulsão das próprias instituições envolvidas.

A tônica do trabalho constitui-se na integração da Polícia Militar e Polícia Civil, que possuem maior efetivo, e possivelmente maiores dificuldades em adotar esta nova linha de trabalho. Estas duas instituições aparentemente não se comunicavam operacionalmente, ou seja, as experiências e os conhecimentos de uma não eram acessados pela outra, o que culminava com a duplicação de atividades idênticas, além de emperrar o funcionamento do sistema denominado

ciclo completo de polícia², o que resultava em prejuízo para a população como um todo.

2.2 Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01.01/2010

No ano de 2.010, o Estado Maior da PMMG, através de sua Assessoria de Gestão para Resultados, publicou a diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01.01/2010, denominada a diretriz geral de emprego operacional (DGEOp), documento este que tem como objetivo organizar e disciplinar o Sistema integrado de gestão para resultados da PMMG.

A DGEOp tomou como princípios básicos, para aferição da prestação de serviço da PMMG, a qualidade, meta, indicadores e resultados (MINAS GERIAS, p.7, 2010 c). Portanto, a fim de buscar a qualidade na prestação de serviços, a DGEOp mostra a importância de se traçarem metas e definir indicadores a fim de atingirmos os resultados esperados.

Assim, a DGEOp estabeleceu o Sistema Integrado de Gestão da PMMG com base em quatro eixos: Eixo 1 – Direção e comando; Eixo 2: Serviços Operacionais; Eixo 3 – Processos principais dos serviços operacionais; Eixo 4 – Processos de apoio.

A ênfase na gestão foi um grande avanço na prática da prestação de serviços pela PMMG, pois vai permitir um melhor acompanhamento, possibilitando o assessoramento constante do servidor na ponta da linha, tendo como *feedback*, resultados alcançados, permitindo ainda a identificação dos principais óbices verificados no dia a dia das atividades, e uma ação corretiva imediata sempre que for verificada dissonância entre os objetivos e metas e os resultados parcialmente apurados.

O Btl RpAer é uma unidade de recobrimento, conforme item 5.3 da DGEOp, e força de Reação do Comando-Geral, conforme item 5.5. São unidades especiais do Comando de Policiamento Especializado (CPE), para atuar em casos

² O ciclo completo de polícia é uma abstração teórica, que envolve a eclosão do delito e vai até a conclusão do inquérito civil-criminal.

de graves perturbações da ordem, que extrapolem a capacidade das UEOp, e demandem a utilização de técnicas especiais, (MINAS GERAIS, 2010c):

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

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

O Btl ROTAM é uma unidade que tem como sua missão principal o combate à criminalidade violenta, e de forma complementar a atuação dos batalhões de área, cobrir as zonas quentes de criminalidade, reforçando locais críticos. A unidade pode ainda ser empregada em todo o estado. Estão elencadas na DGEOp suas missões específicas visando à repressão qualificada (MINAS GERAIS, 2010c):

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

O BPE é a unidade responsável pela execução de atividades de restauração da ordem pública, com possibilidade de emprego em todo o estado, cabendo-lhe, como missão principal, a atuação nas operações de (MINAS GERAIS, 2010c):

- controle de distúrbios civis;
- ocupação, defesa e retomada de pontos sensíveis;
- intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso das terras e imóveis rurais e urbanos;
- repressão à rebelião e motins em presídios;
- operações com emprego de cães.

Como missão secundária, o BPE é responsável por “realizar o policiamento ostensivo geral em shows artísticos, eventos desportivos, festas religiosas e similares, de grande porte, no recobrimento de ZQC e locais críticos na RMBH”. (MINAS GERAIS, 2010c).

O RCAT é responsável pela execução de policiamento ordinário, com possibilidade de emprego em missões específicas, na capital ou interior, que indiquem a “conveniência de utilização do policiamento montado, em situações especiais /extraordinárias. Sua missão principal é atuar como tropa de choque em atividades de restauração da ordem pública.” (MINAS GERAIS, 2010, c).

O GATE atua em ocorrências específicas que extrapolam a capacidade do atendimento rotineiro do policiamento ordinário, atua de forma semelhante ao Btl ROTAM nas ações de caráter repressivo, em todo o Estado de Minas Gerais, tais como (MINAS GERAIS, 2010c):

- resgate de pessoas que se encontrem como reféns ou "vítimas" de perpetradores de incidentes críticos;
- salvamento de cidadãos que estão a portar armas e se encontrem em tentativa de auto-extermínio;
- prisão de cidadãos-infratores armados que se encontrem barricados;
- localização e prisão de cidadãos-infratores que se encontrem em locais de difícil acesso tais como matas e florestas;
- resgate de guarnições policiais que se encontrem em confrontos com infratores fortemente armados no interior de aglomerados urbanos;
- desativação de artefatos explosivos improvisados e convencionais;
- gestão de incidentes críticos que envolvam ameaças de bombas;
- realização de vistorias antibombas em estádios de futebol e locais de grandes eventos;
- retomada de estabelecimentos prisionais em situações de rebelião;
- proteção de autoridades e pessoas ameaçadas, conforme normas e legislação vigente;
- Outras, após análise do CPE.

O Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RPAer) é a unidade responsável pelo emprego de aeronaves de asas fixas (aviões) e rotativas (helicópteros) da PMMG. “Executa o Radiopatrulhamento Aéreo rotineiro na RMBH e nas cidades do interior onde haja fração desconcentrada e ações e operações programadas pelo EMPM e coordenadas pelo CPE em todo o interior do Estado”. (MINAS GERAIS, 2010c).

O Btl RpAer será descrito e analisado mais pormenorizadamente na seção 3.

CAPÍTULO III

3 O EMPREGO DE AERONAVES NA ATIVIDADE POLICIAL

A fim de determinar o que se espera de um grupamento aéreo policial nas atividades desenvolvidas pela Polícia Militar Estadual, é importante realizar uma contextualização deste objeto de estudo, esclarecendo a visão moderna que se tem das polícias nas sociedades democráticas, conhecer a doutrina de emprego de aeronaves no policiamento, e saber o histórico da aviação policial na PMMG como um todo e em especial do que foi desenvolvido na base de Montes Claros, a 3ª CoRpAer.

O emprego específico de helicópteros em apoio às atividades de policiamento remonta ao ano de 1948, quando aeronaves de asas rotativas foram utilizadas nesse mister pelo Departamento de Polícia de Nova York (BRANDES, 2005).

Pode-se inferir que a experiência foi bem-sucedida, pois cada vez mais, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, verifica-se a utilização de helicópteros, em várias atividades públicas, especialmente no policiamento preventivo.

Um dos principais estudos realizados com o objetivo de analisar o uso de helicópteros para vigilância policial aérea foi executado por pesquisadores da Escola de Administração Pública da Universidade da Carolina do Sul, nos Estados Unidos da América, no ano de 1970 (MCEACHERN APUD SILVA NETO, 1993). Os resultados demonstraram aspectos interessantes, aos quais se passa a analisar.

O patrulhamento regular e constante com helicópteros em uma determinada área geográfica afeta, significativamente, a incidência de crime dentro da mesma, com a redução sensível nos índices de roubo, arrombamentos e furtos de automóveis. Para BEATO (2004, p.76), tão importante quanto as características dos crimes seriam as circunstâncias em que ocorrem, que é uma estratégia adotada na teoria das abordagens das atividades rotineiras, para o estudo do crime. Assim, a

aeronave atuaria preventivamente na circunstância do crime e não na sua motivação.

Na continuação do estudo, os resultados da pesquisa norte-americana ressaltaram, conforme assevera McEachern *apud* Silva Neto (1993, p. 20-23), as principais vantagens da utilização de helicópteros nas atividades de Segurança Pública, a saber:

- a) O patrulhamento policial regular e constante em helicópteros fornece uma sensação reativa natural para a população que agrega a sensação de segurança subjetiva.
- b) Custa seis vezes mais operar o número de carros de patrulha que fariam o mesmo trabalho de um helicóptero.
- c) O campo de visão de um policial treinado que tripula uma aeronave (em média de 500 a 700 pés de altura) e permite a identificação de um objeto 15 (quinze) vezes mais longe que um observador em terra.
- d) Um helicóptero cobre uma área de patrulhamento equivalente a 35 (trinta e cinco) viaturas policiais.
- e) Para emergências policiais, o tempo de resposta de um helicóptero é, em média, de dois (2) minutos, em detrimento ao tempo de cinco (5) a seis (6) minutos das viaturas.
- f) O helicóptero atua como plataforma de observação, repassando cenários e quadros de situação às frações de solo, alcançando distâncias com rapidez e permitindo detectar os movimentos de infratores, com a orientação precisa e aplicação de recursos menores em solo, racionalizando o uso de talentos humanos e meios logísticos.
- g) Em virtude de variabilidade funcional, o helicóptero tem-se mostrado eficiente no monitoramento e fiscalização de áreas de preservação ambiental, sobretudo por vencer barreiras em menor tempo, alcançando espaços de difícil acesso à locomoção humana ordinária, bem como tem sua importância nas operações de policiamento de trânsito, urbano e rodoviário, atuando como norteador em situações de acidentes, retenções, movimentações e volume de veículos.

No Brasil, a introdução do helicóptero nas atividades de policiamento foi iniciada na década de 70 no Rio de Janeiro. Em seu trabalho, Marques (2006, p. 72), destaca este início:

O Estado do Rio de Janeiro foi a primeira Unidade da Federação a utilizar helicópteros na atividade policial. Em 1970, foi criado o AEROPOL, uma repartição ligada à Polícia Civil, responsável pelo gerenciamento e operação de aeronaves.

Em seguida, São Paulo implementou em suas atividades de policiamento rotineiro, o emprego de helicópteros no ano de 1984, sendo seguido por Minas Gerais no ano de 1986 e, daí para frente, as polícias das demais Unidades

Federativas foram equipando e modernizando seus órgãos e entidades, formando pilotos, tripulantes e demais profissionais para atuarem com o emprego de aeronaves, gerando uma grande demanda por equipamentos e conhecimento nesta área.

No ano de 2007, houve o pico no emprego de aeronaves no policiamento, com a tentativa de criação de um sistema de aviação de segurança pública e defesa civil (RIO GRANDE DO SUL, 2011), oportunidade em que se instalou um conselho a fim de padronizar as atividades desenvolvidas pelas polícias estaduais no que tange ao emprego de aeronaves na Segurança Pública.

A SENASP adquiriu aeronaves e efetuou treinamento de diversos profissionais de segurança pública e defesa social dos estados, para atuação nos jogos panamericanos. Posteriormente, fez-se a distribuição desses recursos aéreos e retorno dos profissionais aos seus Estados de origem, com uma vasta bagagem teórica e prática.

Atualmente, a SENASP possui um setor de aviação de Segurança Pública que atua na Força Nacional, com uma pequena parte de profissionais, aeronaves e equipamentos adquiridos na época dos Jogos Panamericanos (BRANDES, 2009, p.19). Eles atuam em diversos estados em apoio ao policiamento local e também, em conjunto com a Polícia Federal, em várias atividades que necessitam do emprego de aeronaves.

3.1 Aspectos legais para o emprego de aeronave na PMMG

O Decreto-Lei 667 e o Decreto-Lei 88 777, de 30 de setembro de 1983, que aprovam o Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), estabelecem parâmetros para a manutenção da ordem pública e segurança interna de seus Estados.

O R-200 em seu capítulo II, artigo 2º, item 27, faz alusão ao procedimento de execução do Radiopatrulhamento Aéreo quando se conceitua policiamento ostensivo:

27 - Policiamento Ostensivo:

Ação policial exclusiva das Polícias Militares, em cujo emprego do homem ou fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública.

São tipos de policiamento ostensivo

- [...]

- de radiopatrulha terrestre e aérea.

O capítulo II, no artigo 3º, demonstra o embasamento e condição para que as Polícias Militares possam adquirir aeronaves, pois devem se sujeitar ao controle do Ministério da Defesa (Ministério do Exército), que é responsáveis pelo controle deste tipo de equipamento.

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

Estão estipuladas até mesmo as características das aeronaves que as policias podem adquirir definidas em seu artigo 2º, ^{que} dita e impõe restrições ao tipo de equipamento que poderá ser adquirido:

Art. 20 - a aquisição de aeronaves, cuja existência e uso podem ser facultadas às Polícias Militares, para melhorar o desempenho de suas atribuições específicas, bem como suas características, será sujeita à aprovação pelo Ministério da Aeronáutica³, mediante proposta do Ministério do Exército.

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) como órgão regulador da aviação civil no Brasil, definiu que a aviação policial militar é parte integrante da aviação civil, conforme os documentos normativos, que tratam com exclusividade o desempenho das unidades de Radiopatrulhamento Aéreo em todo o país.

Em razão disso, é exclusividade das forças armadas a aviação militar. A aviação policial militar e de defesa civil é integrante da aviação civil, sujeitando-se às

3 Com a nova articulação administrativa do Governo Federal, com o advento do Ministério da Defesa, extinguíram-se os Ministérios Militares (Marinha, Exército e Aeronáutica) e criaram-se os Comandos subordinados àquele Ministério.

regulamentações instituídas pela ANAC, obrigando-se a seguir as normas referentes à aviação civil e, por conseguinte, obedecem a uma padronização internacional.

A responsabilidade para regulamentar a aviação civil em âmbito internacional é da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), com sede nos Estados Unidos da América, que em 1945 estabeleceu as normas a serem seguidas na Convenção sobre aviação civil internacional realizada em Chicago, ratificada pelo Brasil através do Decreto nº. 21.713, de 2 de agosto de 1946.

O Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), Lei 7.565, de 19 de dezembro de 1986, é o documento que dispõe sobre os direitos e deveres dos pilotos, proprietários e operadores de todas as aeronaves civis.

Porém, as aeronaves da PMMG possuem uma versatilidade em relação ao rigor das normas alusivas à aviação civil em geral. Para atender as necessidades especiais da aviação de Segurança Pública e de Defesa Civil, o Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica (RBHA) nº. 91, de 20 de março de 2003, que estabelece regras para a operação de qualquer aeronave civil dentro do Brasil, estabelece em sua subparte K, item 91.961, o seguinte, *in verbis*:

91.961 - DESVIOS AUTORIZADOS

(a) A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), "a priori", autoriza os seguintes desvios das disposições deste regulamento em operações aéreas policiais e/ou de defesa civil, desde que o objetivo seja o de salvar vidas humanas e desde que a chefia da organização envolvida assumira inteira responsabilidade por eventuais conseqüências provenientes de tais desvios:

[...]

(3) operação para pousos e decolagens em locais não homologados ou registrados [...].

(4) embarque ou desembarque de pessoas da aeronave, com os motores da mesma em funcionamento [...].

(5) operação de helicópteros em áreas de pouso eventual [...].

[...]

(b) O desvio de regras relativas ao controle de tráfego aéreo emitidas pelo Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), deve ser coordenado entre a organização envolvida e os órgãos locais do referido departamento.

Da mesma forma que o RBHA, a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 100-4/2007, em seu Item 1.3, estabelece a área de pouso eventual, como sendo:

É uma área selecionada e demarcada para pouso e decolagem de helicóptero, possuindo características físicas compatíveis com aquelas estabelecidas pela ANAC para helipontos normais, que pode ser usada, esporadicamente, em condições VMC⁴, por helicóptero em operações aéreas policiais ou de defesa civil, de socorro médico, de inspeções de linhas de transmissão elétrica ou de dutos transportando líquidos ou gases, etc.

Adverte-se que os procedimentos aludidos estão envoltos por riscos. Como não seguem os procedimentos rotineiros previstos para as operações comuns, o operador, órgão ou comandante da aeronave abrangida ao realizar tais operações, deverá gerenciar os riscos, observando as normas do RBHA nº. 91, subparte K:

- a) se os riscos criados pela operação não irão agravar uma situação já por si grave;
- b) se a relação “custo *versus* benefício” da operação é aceitável, quando comparadas aos possíveis riscos trazidos a terceiros;
- c) se os riscos assumidos na operação são aceitáveis face aos objetivos da mesma;
- d) se as tripulações envolvidas estão adequadamente treinadas e aptas à execução da missão.

Por se tratar de operações no âmbito da aviação civil, tão diferenciadas e especializadas, autorizadas pela própria norma, faz-se necessária a adoção de medidas de segurança e realização das manutenções em estrito acordo com as normas aeronáuticas estabelecidas.

3.2 O emprego de aeronaves na PMMG

Para prestar o serviço de Radiopatrulhamento Aéreo, a estrutura e o funcionamento Operacional do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RpAer) estão divididos em Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo (CoRpAer) sendo a 1ª CoRpAer em Belo Horizonte; a 2ª CoRpAer em Uberlândia; a 3ª CoRpAer em Montes Claros, e a 4ª CoRpAer em Juiz de Fora, atuando de forma a atender as macrorregiões, conforme Mapa 1.

4 VMC - Visual Meteorological Conditions ou Condições Meteorológicas Visuais. É o termo utilizado em aviação para informar que as operações aéreas podem acontecer através das regras visuais.

De acordo com a DEGEOp, as Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo desconcentradas estão subordinadas administrativamente ao Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo, contudo será demandada operacionalmente pelo comandante da Região de Polícia Militar (RPM), durante seu emprego rotineiro, na qual a sede da companhia está sediada.

Na Região Metropolitana de Belo Horizonte, as aeronaves têm seu emprego em horário integral, diuturnamente, sejam helicópteros ou aviões. No Btl RpAer, encontram-se escaladas guarnições para pronto emprego de helicópteros, e, para aeronaves de asa fixa (avião), haverá uma tripulação de sobreaviso diuturnamente.

Para o emprego de aeronaves no interior, as Companhias desconcentradas têm seus horários estabelecidos a partir da análise da lógica da prevenção criminal, levando-se em consideração o indicador criminal local e regional, são empregadas normalmente no horário diurno, em razão do quadro de pessoal, que é suficiente para atendimento para um turno por dia, podendo atender demandas programadas, com adequação do horário de emprego, para observação do tempo de empenho, em razão da segurança de voo.

A tripulação de uma Guarnição de Radiopatrulhamento Aéreo (GuAer) para emprego operacional é composta pelo Comandante de Aeronave (Cmt. Anv.), Comandante de Operações Aéreas (Cmt. Op.) e dois (2) Tripulantes Operacionais de Voo (TOV). No avião a tripulação é constituída apenas pelo Comandante de Aeronave e pelo Comandante de Operações Aéreas.

O comandante de aeronave é o piloto da aeronave, cuida da inclusão da aeronave no ambiente de intervenção policial, responsável pela observação das regras de voo e das condições da tripulação, em relação à jornada de trabalho e repouso. Verificará a guarda da aeronave das pessoas e bens transportados. Observará as regras de segurança de voo, podendo adiar ou suspender a decolagem, em razão das condições de segurança ou climáticas. Para se tornar piloto do Btl RpAer, deverá ser habilitado na categoria de Piloto Comercial de Helicóptero (PCH) ou Avião (PC) e contar com a experiência mínima de 500 horas de voo.

O comandante de operações aéreas é o co-piloto responsável por realizar os contatos com as frações em solo, ou seja, irá realizar a interação e integração ar / solo; atuará como auxiliar no gerenciamento de cabine e na gestão do risco que envolve a aviação de segurança pública. Por delegação do comandante da aeronave elaborará planos de voos, estabelecerá comunicações com os órgãos de controle de tráfego aéreo e realizará monitoramento de instrumentos aeronáuticos.

Os tripulantes operacionais de voo são os responsáveis pela inserção da aeronave na ação ou operação policial, promovendo a interação e integração ar / solo da Guarnição de Radiopatrulhamento Aéreo com as frações que estão envolvidas na ocorrência, tornando-se responsáveis pela operacionalização das atividades inerentes ao portfólio de serviços do Btl RpAer. Para o exercício da função, o policial militar deverá possuir o Curso de Tripulante Operacional.

Durante a execução de pouso, decolagem e abastecimento, faz-se necessária a presença do técnico de apoio de solo, que é responsável pela montagem de estrutura de apoio terrestre inerente ao emprego de aeronaves em intervenções policiais, além de manter a segurança de pessoas que se encontrem nas proximidades dos locais de pouso e decolagem. O técnico de apoio de solo deve possuir o curso de Técnico de Apoio de Solo, ser habilitado para direção de veículos automotivos na categoria “C” ou “D”, com curso de cargas perigosas.

Durante a operação da aeronave, é necessária a constante manutenção da máquina, sendo de responsabilidade do Mecânico Operacional de Voo a função de realizar as inspeções preventivas diárias nas aeronaves (pré voo, inter voo e pós voo). Para o exercício da função, o policial militar deverá possuir o curso de Manutenção de Aeronaves.

3.3 Pressupostos básicos para o emprego de aeronaves na PMMG

O comando do Btl RpAer no ano de 2011, através de Portaria, instituiu uma comissão para atualizar, definir a diretriz de emprego de aeronaves na PMMG, propondo ainda os pressupostos básicos para emprego de aeronaves na PMMG; o documento tornou-se a proposta de Diretriz para emprego do Radiopatrulhamento Aéreo da PMMG.

Para que o emprego de aeronaves (avião e helicópteros) na PMMG se faça de forma a atender os princípios da eficácia, eficiência e efetividade, deverá se regular pelo cumprimento dos seguintes pressupostos básicos:

A rapidez no acionamento do recurso aéreo, uma das maiores virtudes no emprego de helicópteros para o policiamento, pois a velocidade de ação de resposta constitui-se um dos principais benefícios da sua utilização. Sendo que as frações terrestres também devem fazer o acionamento deste recurso de forma ágil, pois irá constituir o sucesso das missões. Além da análise criteriosa, quando do emprego lógico da aeronave. (MINAS GERAIS, 2011a).

Para que se faça o emprego da aeronave nas operações policiais, de forma lógica, deve ter havido um julgamento criterioso, pautando-se na procura de melhorias no proveito operacional, trabalhando na manutenção da ordem pública, de acordo com sua missão constitucional, pois os custos que envolvem a utilização da aeronave são elevados, significando custos para o Estado. (MINAS GERAIS, 2011a).

Para atuar preventivamente, o planejamento desta ação deverá estar pautado nas técnicas de polícia orientada por resultados, quais sejam, geoprocessamento, análise criminal, entre outras, para uma atuação fundamentada na necessidade da demanda, devendo respeitar a cumprir rigorosamente as normas de segurança para o emprego de aeronave seja qual for sua missão, ações e operações policiais, aeromédicas e de defesa civil, observando o custo benefício que circundam cada operação. Atuando ainda em observância das características do policiamento ostensivo de prevenção e repressão criminal qualificada, mas também indo além atuando nas atividades extraordinárias, em policiamento de zonas quentes de criminalidade (ZQC), de eventos, e de locais de risco. (MINAS GERAIS, 2011a).

Para que a atuação da aeronave alcance o objetivo de potencializar as ações e operações, deve haver uma integração e interação ar / solo, que significa um entrosamento entre as guarnições aéreas e as frações terrestres que atendem uma ocorrência em conjunto para o cumprimento de ações ou operações policiais

militares, com objetivos definidos. Não se verificando tal interação, o recurso aéreo fica restringido (MINAS GERAIS, 2011a).

Conhecer a missão ou atribuição é premente para a eficiência operacional. Após ser solicitada a Guarnição Aérea, ela deve estar munida de todas as informações, dessa forma será possibilitado o completo conhecimento da missão a ser cumprida, e que sejam tomadas as medidas necessárias para o banimento de obstáculos às ações policiais (MINAS GERAIS, 2011a).

Para o acionamento do recurso aéreo, este será feito de acordo com os pressupostos básicos, ficando a cargo do comandante da aeronave verificar as condições técnicas adequadas para o atendimento do chamando (MINAS GERAIS, 2011a).

O acionamento é feito de maneira simples, através de contato via rádio ou telefone, pela fração terrestre que necessita do apoio aéreo, acionando o apoio do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp), que de imediato comunicará o Btl RpAer, observando-se sempre os pressupostos básicos (MINAS GERAIS, 2011a).

No Btl RpAer, a guarnição de serviço está ininterruptamente na escuta da rede de rádio operacional, e, ao interceptar qualquer comunicado, em que estejam presentes os pressupostos para emprego, verificando a necessidade de apoio de aeronave em uma ocorrência, poderá se empenhar por iniciativa, comunicando ao CICOp e solicitando seu respectivo empenho na ocorrência (MINAS GERAIS, 2011a).

Onde se verificar-se a necessidade de emprego de aeronave, é feito o empenho através do CICOp. Caso o emprego seja em cidades do interior que não tenham companhias de Radiopatrulhamento Aéreo desconcentradas, será feito com autorização do Chefe do Estado-Maior da PMMG, assessorado pelo Comando de Policiamento Especializado (CPE). Os apoios aos demais órgãos do Estado, dos municípios ou da União serão autorizados pelo EMPM (MINAS GERAIS, 2011a).

Para efeitos administrativos, os recursos humanos e logísticos das Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo (CoRpAer) subordinam-se ao

Comandante do Btl RpAer, que é o responsável pelo gerenciamento e segurança operacional de voo (MINAS GERAIS, 2011a).

As CoRpAer desconcentradas estão vinculadas operacionalmente à RPM onde estiver instalada, incumbindo ao comando da região o gerenciamento do emprego operacional ordinário, restrito aos limites de sua competência territorial. (MINAS GERAIS, 2011a).

3.4 Portifólio de serviços de radiopatrulhamento

A minuta de diretriz de emprego do Radiopatrulhamento Aéreo propõe os serviços oferecidos pelo Btl RpAer, que estão relacionados ao helicóptero ou avião.

Os pacotes de serviços atendem a demanda do Comandante da Fração Policial, podem ser montados a partir da necessidade, reunindo uma ou mais atividades realizadas e levando em consideração as especificidades de cada aeronave.

No campo da Polícia Ostensiva, o pacote de serviços refere-se ao Radiopatrulhamento Aéreo aplicado ao policiamento ostensivo geral, policiamento ostensivo em ocorrências de alta complexidade, policiamento ostensivo de trânsito urbano, policiamento ostensivo de trânsito rodoviário, policiamento ostensivo em eventos artísticos e desportivos, policiamento ostensivo em distúrbios civis, policiamento ostensivo em rebeliões e reintegração de posse (MINAS GERAIS, 2011a).

Executam-se nessas modalidades de policiamento atividades associadas ao levantamento fotográfico, realização de filmagens, identificação de pontos sensíveis, monitoramento preventivo, intervenção direta, coordenação, controle, acompanhamento, interceptação, cerco e bloqueio de pessoas e veículos em fuga, contenção e localização de infratores em locais de homizio, varredura em matas, florestas e terrenos baldios, segurança da força policial empregada em ações, operações, escolta de presos e de valores, traslado e escolta de autoridades, monitoramento de pontos sensíveis, acompanhamento, monitoramento de trânsito

urbano e rodoviário, transporte de equipe médica, transporte de vítimas, transporte de tropa, transporte de armamentos e equipamentos, transporte de gêneros alimentícios, identificação de pontos de retenção no trânsito, auxílio na identificação de alternativas de vias de redistribuição de trânsito, monitoramento do deslocamento de multidões, escolta de comitivas, monitoramento de aglomeração de manifestantes, monitoramento de pontos sensíveis, contenção de presos rebelados (MINAS GERAIS, 2011a).

No campo do Meio Ambiente, exerce as atividades de Fiscalização Ambiental, e combate a incêndio florestal (MINAS GERAIS, 2011a).

Emprega-se a aeronave em atividades associadas à localização dos pontos de interesse no terreno, levantamentos de coordenadas geográficas de interesse, identificação de áreas de desmate, carvoarias, garimpo irregular, degradação ambiental, assoreamento de rios e cursos d'água, acampamentos clandestinos de caça e pesca, intervenção direta, transporte de técnicos, traslado de autoridades, coordenação e controle de ações e operações ambientais, levantamento de dados, filmagem e fotografia, traslado de pessoal, combate direto ao fogo com o uso do *bambi bucket* e reservatório, transporte de materiais e equipamentos, transporte de alimentação, resgate de pessoas, rescaldo, mensuração da área queimada; perícia técnica (MINAS GERAIS, 2011a).

Na Defesa Civil, as aeronaves serão empregadas colocadas à disposição do Comando de Operações, para atuar em ocorrências de tragédias, integrando os esforços do Sistema Nacional de Defesa Civil (SINDEC), operando em conjunto com pessoal da área de saúde, outros servidores públicos civis e militares, e, inclusive, voluntários (MINAS GERAIS, 2011a).

As principais missões aeropoliciais, de defesa civil, são: sobrevoos de reconhecimento e avaliação, levantamento de pontos críticos e pontos seguros, transporte de equipes de atendimento pré-hospitalar e de resgate, transporte de equipamentos, transporte de técnicos, transporte de socorristas, transporte de vítimas, traslado de autoridades, transporte de gêneros alimentícios e medicamentos, monitoramento do trânsito urbano e rodoviário, evacuação de pessoas que estejam ilhadas, patrulhamento aéreo (MINAS GERAIS, 2011a).

3. 5 A 3ª Companhia de radiopatrulhamento aéreo

Desde o início oficial das atividades de policiamento com emprego de aeronaves, em janeiro de 1987, quando se deu a criação do Comando de Radiopatrulhamento Aéreo (CoRpAer), esta modalidade de policiamento se concentrou na capital mineira.

Os atendimentos às frações do interior ocorriam através de operações programadas e, em casos de necessidade imediato de emprego, através de acionamento via Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp), com deslocamento imediato da Guarnição de Radiopatrulhamento Aéreo (GuRpAer), o que, naturalmente, ocasionava a perda do princípio da oportunidade, resultando por vezes com o insucesso da operação e ineficiência dessa modalidade de policiamento.

Neste contexto, no mês de dezembro de 1999, a PMMG instalou a primeira unidade desconcentrada de Radiopatrulhamento Aéreo, sediada em Uberlândia, com o objetivo de atender a Macrorregião de Policiamento Ostensivo do Triângulo Mineiro.

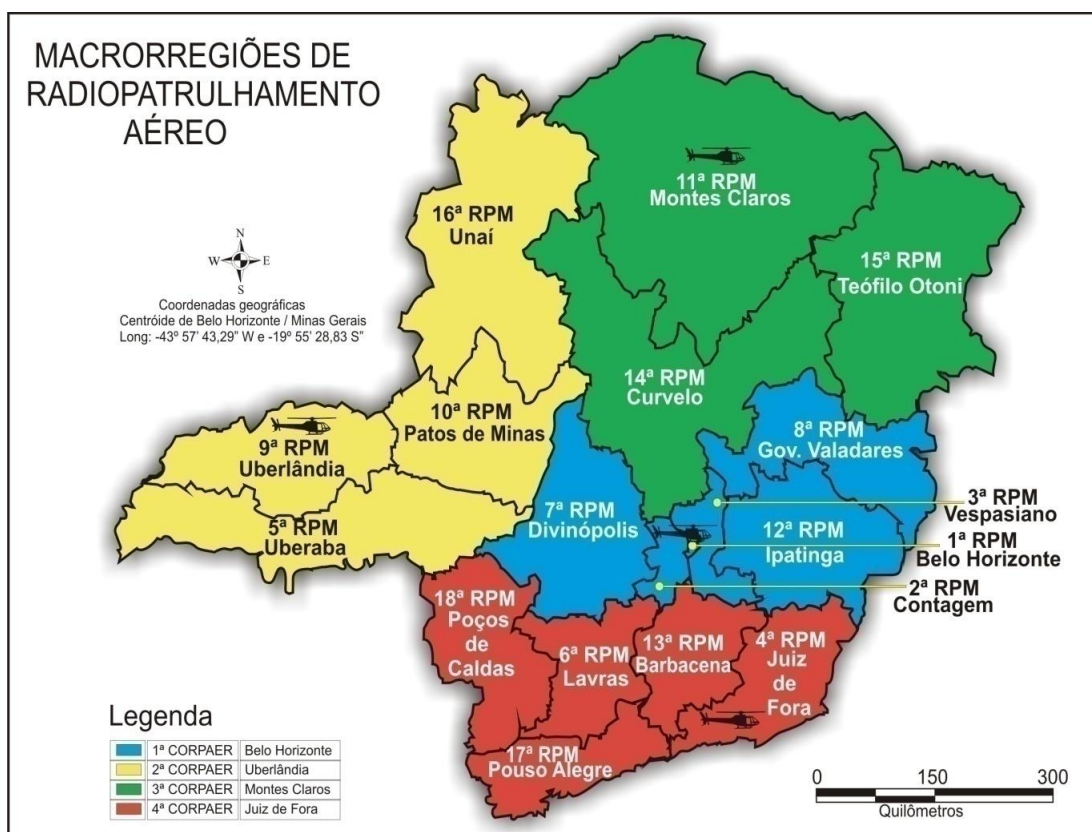
A implementação da unidade aérea em Uberlândia foi a primeira etapa do projeto de desconcentração elaborado pelo Estado-Maior da PMMG, que previa a criação de mais quatro bases no interior do Estado (COSTA JÚNIOR, 2004, p. 42). A própria DGEOP nº 001, afirma como finalidade de um Sistema Integrado de Gestão, que o problema local tem melhor solução no âmbito do próprio município (MINAS GERAIS, 2010).

Esta base foi desativada oficialmente em julho de 2002 com o retorno, a bem do serviço, para Belo Horizonte, dos pilotos e tripulantes operacionais. Em 14 de setembro de 2005, ela foi reativada, com o retorno das atividades desta base.

Dando continuidade ao processo de desconcentração de aeronaves, em 28 de agosto de 2006, o Btl RpAer recebeu ordem para deslocar uma aeronave para a cidade de Montes Claros, oportunidade em que se iniciaram os trabalhos da 3ª CoRpAer com sede naquele município.

Em 06 de setembro de 2006, foi editada a resolução nº 3.881, que regula o emprego da 3ª Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo da PMMG. Em seu

anexo “E” que trata das alterações do plano de articulação operacional da PMMG, e previa que a 3ª CoRpAer seria responsável pelo atendimento de ocorrências e ordens de serviço em toda a região norte de Minas Gerais, podendo abranger, em razão da proximidade com a cidade de Montes Claros, o nordeste e o noroeste do Estado, regiões estas pertencentes à 14ª RPM (Curvelo), 15ª RPM (Teófilo Otoni), 11ª RPM (Montes Claros) respectivamente. Hoje a articulação é feita pela DGEOP, conforme o mapa a seguir:



Fonte: Minas Gerais. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para emprego de aeronave na PMMG.** Regula o Emprego Operacional de aeronaves na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011 a. Minuta.

Assim, a 3ª CoRpAer iniciou suas atividades no norte de Minas. A companhia contou com um efetivo formado por oito tripulantes operacionais, dois mecânicos, quatro TASA e, em princípio, três oficiais nas funções de comandante de aeronave e comandante de Operações aéreas.

Esta base teve como primeiro comandante o então capitão Marcelo de Oliveira Ramos, que atuou desde a sua fundação até 26 de agosto de 2006. Nesta oportunidade, assumiu o comando da fração o Major Márcio Ferreira Brandes, que

permaneceu na mesma até o dia 03 de janeiro de 2010. Em 21 de fevereiro de 2011, o então capitão Osvaldo de Souza Marques assumiu o comando da companhia.

A 3ª CoRpAer atuou em diversas atividades de Defesa Social na região de responsabilidade da 11ª RPM, totalizando 1.411,6 horas de voo ao longo destes 4 anos e meio.

No capítulo 5 faremos uma análise mais abrangente destes apoios realizados.

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGIA

O resultado final de uma pesquisa depende, em grande parte, do método e da técnica a ser empregada. Para Rúdio (2002, p. 9), “A pesquisa é um conjunto de atividades orientadas que buscam um determinado conhecimento. Ela deverá ser organizada, valendo-se do método e da técnica de forma clara e sistematizada, por estar relacionada à realidade empírica”. Nesta linha de raciocínio, expor-se-ão nesta seção os métodos e técnicas utilizados para a obtenção do resultado que se esperava alcançar.

A fim de apresentar o trabalho quanto ao tipo de pesquisa utilizado, inicialmente analisaremos os objetivos, tendo como suporte a análise dos atendimentos a ocorrências policiais realizadas pela 3ª CoRpAer na sua região de atuação.

No que se refere ao modelo conceitual operativo, Gil (2002) foi realizada pesquisa estatística e pesquisa documental, por tratar-se de assunto contemporâneo, que se materializará tanto na busca de bibliografia especializada e documentos *interna corporis*, quanto através da pesquisa de teorias administrativas clássicas finalizando, principalmente, com a análise de dados estatísticos.

Quanto à natureza da pesquisa, esta foi quantitativa, realizada através da análise das ocorrências relativas à atividade aérea realizada pela 3ª CoRpAer, bem como do conteúdo do modelo implantado e confrontação com as teorias administrativas atinentes as áreas policial e empresarial.

O Método de abordagem utilizado foi o método hipotético-dedutivo (Popper *apud* Marconi, Lakatos, 2006) que se inicia a partir da percepção de um espaço não preenchido no conhecimento acerca do funcionamento de unidades de Radiopatrulhamento Aéreo e seus resultados, através de inferências dedutivas que testarão a predição de fenômenos abrangidos pela hipótese. O método de procedimento foi monográfico com traços históricos, comparativos e estatísticos.

A técnica de pesquisa valeu-se de Documentação Indireta. A pesquisa foi bibliográfica e documental, por ser necessária a consulta às normas que regem o emprego de aeronaves, verificando seus princípios, além da base teórica para elucidar o tema proposto.

Foram pesquisados documentos doutrinários que regulam o emprego de aeronaves na PMMG, documentos normativos que versam sobre a atuação conjunta da Corporação a outros órgãos que formam o Sistema de Defesa Social, a DGEOP, que institucionaliza a adoção da gestão pública orientada para os resultados. (Minas Gerais, 2010).

Buscaram-se registros sobre pesquisas realizadas na Corporação, através de trabalhos monográficos que tratam do assunto, pelos alunos dos cursos de Especialização em Segurança Pública (CESP) e Gestão em Segurança Pública (CEGESP) em convênio com a Fundação João Pinheiro (FJP).

Ainda foi realizada busca das obras disponíveis sobre teorias administrativas, modelo gerencial de gestão pública, modelo burocrático das organizações, teorias sobre a polícia nas sociedades democráticas, e teorias sobre o emprego de aeronaves em atividades de Polícia e Defesa Social.

Realizou-se análise das estatísticas de atendimento de todas as ocorrências relativas às operações aéreas pela 3ª CoRpAer no período de agosto de 2006, data de início das atividades da fração, até dezembro de 2010, a fim de determinar um perfil de ocorrências relativas ao emprego de aeronaves, identificando e caracterizando os tipos de ocorrências atendidas, bem como o perfil de utilização da aeronave.

Esses dados estatísticos foram buscados na Seção de Manutenção do Btl RpAer e na própria 3ª CoRpAer, sendo solicitados pelo pesquisador para a realização do presente trabalho. Não serão utilizados questionários, pois, a princípio, o Btl RpAer possui uma base de dados que contemplam todas as ocorrências atendidas pela 3ª CoRpAer.

Foram tabuladas todas as ocorrências relativas às operações aéreas na área da 11ª RPM, 14ª RPM, 15ª RPM, e outras RPMs, atendidas pela 3ª CoRpAer, no período de agosto de 2006 até dezembro de 2010, e, depois, efetuou-se uma análise estatística dos tipos de ocorrências atendidas.

Tratou-se de pesquisa censitária, pois toda população a que se destinou o estudo foi consultada, por meio da catalogação das ocorrências verificadas nos locais e períodos considerados.

O tratamento estatístico dado ao trabalho foi realizado conforme a tabulação dos dados apresentados, valendo-se de tabelas e gráficos devidamente comentados para confirmar ou confrontar a hipótese em questão.

CAPÍTULO V

5 AVALIAÇÃO DO EMPREGO DA AERONAVE NA 3ª CoRpAer

5.1 O perfil das ocorrências atendidas pela 3ª CoRpAer

O objetivo do presente trabalho é realizar uma análise das ocorrências atendidas pela 3ª CORPAER no período de 2006 ao ano de 2010. Com esta análise, pretende-se verificar o trabalho desenvolvido, os resultados alcançados e identificar as possíveis falhas no processo, buscando soluções para otimizar a utilização deste recurso tão útil, que consome uma quantidade de recursos financeiros considerável.

A importância da análise dos serviços realizados pelas entidades prestadoras de serviços públicos é fator preponderante para um efetivo planejamento, acompanhamento e eventuais correções de distorções, como bem assevera Soares (2004).

De modo geral, não há gestão, isto é, as instituições não se regem por planejamento, avaliação e monitoramento, até porque planejar requer diagnóstico e não há diagnóstico sem informações qualificadas.

Inicialmente, para fins meramente informativos, verificou-se que, desde a sua criação até 31 de dezembro de 2010, a 3ª CoRpAer voou um total de 1.411,6 horas de voo, num total de 1.235 acionamentos com decolagem, o que remonta 1 hora e 9 minutos por ocorrência.

Foram extraídos sete grandes grupos do Registro de Eventos de Defesa Social (REDS) e da Diretriz integrada de Apoio Operacional (DIAO), que foram definidos de acordo com a demanda verificada na tabulação dos dados.

Tomou-se como missão policial, basicamente, os voos referentes a ocorrências típicas de polícia, como rebeliões em estabelecimento prisional, manifestações e reintegração de posse, sobrevoo preventivo, operações, apoio à abordagem, repressão criminal qualificada, coordenação, supervisão e planejamento de operações, eventos e ocorrências policiais.

Definem os voos de resgate e aeromédico aqueles realizados para o transporte de pessoas, através da aeronave equipada com recursos logísticos e humanos especializados para atendimento pré-hospitalar, após acidentes diversos, quais sejam, acidentes em rodovias, montanha, precipícios, afogamentos, etc, “visando à redução do tempo do paciente na cena e estabilização inicial até a chegada a um hospital de referência” (LARA, 2004).

O voo de instrução, cheque e recheque é aquele realizado em razão do procedimento de avaliação do piloto na aeronave, instrução preliminar ao exame, sendo o recheque a avaliação propriamente dita, sendo partes do processo regular de certificação da habilitação dos pilotos, obrigatória e realizada anualmente pela ANAC.

O voo de manutenção equivale às horas gastas para realizar aferições na aeronave após as manutenções preventivas⁵, corretivas⁶ ou curativas⁷, que se façam necessárias, a fim de manter a aeronave em condições de voo. Para efeito deste trabalho, enquadram-se os voos de traslados para a realização de manutenção nesta categoria.

A classificação de Meio Ambiente define os voos realizados para apoiar operações repressivas ou preventivas de meio ambiente, realizadas pela PMMG, através das Companhias de Meio Ambiente e Trânsito e em conjunto com diversos órgãos do meio ambiente. Apesar de o Instituto Estadual de Florestas possuir duas aeronaves, nem sempre é possível contar com o apoio destas em operações programadas pela PMMG, sendo necessário então o emprego de aeronaves do Btl RpAer.

O apoio aos outros órgãos, como o próprio nome diz, são os apoios a outros órgãos da esfera federal, municipal ou principalmente estadual, que não possuem aeronave, mas que desenvolvem atividades que têm relação direta com a segurança pública e defesa social.

⁵ É o conjunto das atividades programadas, geralmente repetitivas, que permitem verificar e manter um determinado nível de funcionamento. É realizada em intervalos de 100 horas.

⁶ É o conjunto das operações executadas após a ocorrência de uma pane ou de uma anomalia, permitindo restabelecer o nível de funcionamento inicial

⁷ É o conjunto de ações que possibilitam a solução definitiva de uma anomalia e que permitem eliminar, no todo ou em parte, a manutenção preventiva e corretiva associada a esta anomalia.

Dos diversos tipos de missões desempenhadas pela 3ª CoRpAer, obteve-se a descrição, contida na Tabela 1.

TABELA 1
Horas voadas – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010

TIPO	HORAS	%
Missão Policial	1.096,90	77,7
Resgate e aeromédico	57,8	4,1
Instrução e recheque	56	4,0
Manutenção	85,6	6,1
Meio ambiente	65,6	4,6
Apoio a outros órgãos	49,7	3,5
Cancelamento	0,1	0
TOTAL	1.411,60	100

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo

A análise demonstrou que, ao longo do tempo, a maioria das horas voadas, na verdade 77,7% delas, foi para atendimento e apoio a ocorrências descritas como missão policial. Isso indica que a aeronave foi utilizada preponderantemente em atividades de polícia ostensiva.

Observada a análise de dados advindas do diário de bordo das aeronaves empregadas na 3ª CoRpAer, os demais 23% das horas voadas foram utilizados em missões diversas, como resgate aeromédico em apoio ao SAMU e CBMMG da região, instrução e recheque, manutenção, meio ambiente, apoio a outros órgãos.

Verifica-se, na Tabela 1, que as horas destinadas ao resgate e transporte aeromédico totalizaram 4,1%.

As atividades de instrução e recheque totalizaram 4% das horas voadas, o que, pelo tipo de operação, acredita-se ser um quantitativo pequeno.

Para os voos de manutenção, foi realizada uma análise pormenorizada, após o Gráfico 3, em razão de ter sido o maior percentual em relação aos demais voos, excetuando-se o de missão policial.

Verificou-se ainda que, do total de horas voadas pela 3º CoRpAer, 5% foram utilizadas em atividades de Meio Ambiente.

Os demais 3% das horas voadas foram empregados em apoio aos outros órgãos, sobretudo os de Defesa Social, o que parece adequado. Alguns órgãos como a CEDEC, as Prefeituras, Ministério Público, dentre outros não possuem aeronaves e, por vezes, necessitam deste apoio. A utilização das aeronaves da PMMG eventualmente nestas atividades permite uma maior interação entre outros órgãos.

Realizada a verificação geral das horas voadas pela 3ª CORPAER desde a sua criação, faz-se agora uma análise, observada a série histórica anual de 2006 a 2010, a fim de verificar o comportamento ao longo do tempo da performance operativa da aeronave (cf. Tabela 2).

TABELA 2
Evolução das horas voadas por semestre –3ª CoRpAer – 2006 – 2010

ANO	2006		2007		2008		2009		2010	
SEMESTRE	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	
TOTAL	226,7	250,1	226,7	167,8	160,2	84,2	132,6	69,5	118,4	

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

Verifica-se, pela Tabela 2, tomando-se como base o ano de 2007, uma redução nas horas voadas de 27,4% em 2008; 33,9% em 2009 e 13,3% em 2010, cujas circunstâncias serão explanadas e analisadas em sequência.

Antes, porém, é viável avaliar a Tabela 3, em que são verificadas, semestralmente, as horas de voo da 3ª CoRpAer por missão.

TABELA 3

Horas voadas por semestre e por tipo de missão – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010

ANO	2006		2007		2008		2009		2010	
	SEMESTRE	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Missão Policial		188,2	222,4	188,0	134,7	102,1	74,0	81,0	52,8	96,8
Resgate e aeromédico		6,8	5,2	6,8	9,1	5,8	0,8	13,5	4,3	0,5
Instrução e recheque		10,2	4,2	10,2	5,1	7,5	1,2	13,7	4,7	2,5
Manutenção		13,7	8,8	13,7	11,9	18,4	3,1	9,9	5,0	9,0
Meio ambiente		6,1	6,3	6,1	5,3	11,2	0,0	8,1	0,6	2,2
Apoio outros órgãos		1,7	3,1	1,7	2,7	14,2	5,0	6,4	2,1	7,4
Cancelamento		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
TOTAL		226,7	250,1	226,7	167,8	160,2	84,2	132,6	69,5	118,4

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que houve uma redução dos voos de missão policial, resultando numa estabilização em 2009 e 2010. Como o estudo das horas gerais apresenta uma diminuição sistemática, verifica-se, na Tabela 3, a confirmação do fato com uma diminuição dos demais tipos, exceto os voos de manutenção, que se elevaram em 2010.

Observou-se que esta acentuada diminuição dos voos em 2009 e 2010 foi motivada pela entrada em manutenção de 12 anos da frota de helicópteros do BtlRpAer e, em 2010, pelo corte de gastos do governo do Estado.

De acordo com a informação da seção de manutenção, ao completar 12 anos de operação, contados a partir da montagem do helicóptero utilizado pela PMMG, ocorre a necessidade de realização de uma manutenção curativa, que pode levar até quatro meses em oficina. Ademais, o sistema de importação de peças de reposição é complexo e, por vezes, emperra a liberação da aeronave da oficina. Isto diminuiu a disponibilidade das aeronaves, prejudicando o emprego dos helicópteros e comprometendo horas voadas.

Em 2009 e 2010, além da diminuição do quantitativo dos voos, verifica-se que houve uma estabilização dos voos de missão policial, além de uma pequena elevação dos voos de manutenção. Em 2010, o quantitativo de voos diminuiu, os grupos específicos tratados diminuíram também, exceto os voos de manutenção que também se mantiveram.

Assim, não se pode, simplesmente, afirmar que os voos de manutenção são ocasionados pelo número de horas voadas, pois se estas diminuíssem então os voos de manutenção também deveriam diminuir e não o inverso. Como os voos de manutenção apresentaram um comportamento atípico, decidiu-se incluir uma avaliação à parte para analisar este tipo de voo.

A restrição dos voos atingiu, também, a instrução e recheque que vinham numa curva crescente. Os vôos, ditos aeromédicos que estavam estabilizados, apoio a outros órgãos e meio ambiente acompanharam a redução.

A PMMG focou o empenho de aeronave no trabalho de missão policial o que demonstra que houve uma definição de prioridades e manteve-se a manutenção, visto que esta deve ocorrer de acordo com as horas voadas.

A redução dos voos aeromédicos pode ser o resultado da atuação de novos atores no contexto da Defesa Civil, qual seja, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), através da criação do Batalhão de Operações Aéreas (BOA), que veio suprir a lacuna dos resgates aeromédicos, pois o bombeiro desde a criação em 2007 voou 674,5 horas realizando atendimento de 867 vítimas de aeromédicos (BOA), além das recomendações do alto escalão da própria PMMG e do Comando da Unidade, focando a atuação em missões policiais.

É possível afirmar que houve uma diminuição do treinamento. Como a atividade de recheque é obrigatória, infere-se que a redução ocorreu exatamente no treinamento. Como tropa especializada, que em tese deveria receber treinamento e especialização constantes, a diminuição deste tipo de voo é prejudicial para o bom andamento da prestação deste serviço.

Apesar de o Instituto Estadual de Florestas (IEF) possuir duas (2) aeronaves para as atividades de preservação e fiscalização ambientais e de realizar constantemente operações conjuntas, as aeronaves do IEF nem sempre podem apoiar a todas as ocorrências em que a PMMG atua na preservação e combate ao crime contra o Meio Ambiente. Por isso, registram-se 5% das horas de voo utilizadas em atividades de meio ambiente.

Mas, caso o IEF não apoie a Policia do Meio Ambiente, disponibilizando as aeronaves quando necessário, a ação policial pode se tornar incompleta, visto que não haveria uma participação daquele Instituto no Sistema de Preservação do Meio Ambiente, que possui as ferramentas e a legitimidade para tratar deste tipo específico de demanda.

Quando se verifica o ANEXO B do presente trabalho, que traz as horas voadas por aeronaves pela 3ª CoRpAer, verifica-se que o pico de horas voadas em manutenção, descrito no Gráfico 3, deu-se em 2008, justamente no ano em que não houve mudança de aeronaves alocadas à 3ª CoRpAer.

O ANEXO B também mostra que, no ano de 2009 e 2010 as aeronaves foram substituídas duas (2) vezes, em virtude de necessidade de realização de manutenção. Como não havia recursos para manutenção e retorno da mesma aeronave, outro helicóptero foi enviado em seu lugar.

TABELA 4
Horas voadas para manutenção do helicóptero – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010

ANO SEMESTRE	2006		2007		2008		2009		2010	
	2º	1º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Outras	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	0,3
Abastecimento	-----	-----	-----	0,8	0,7	0,9	-----	-----	-----	0,2
Manutenção	13,7	-----	0,7	3,4	6,1	0,2	1,7	0,9	-----	-----
Traslado de manutenção	-----	8,8	5,4	7,7	11,6	2,0	8,2	3,5	8,8	-----
TOTAL	13,7	8,8	6,1	11,9	18,4	3,1	9,9	4,4	9,3	-----

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

Neste momento, é necessário definir o que é manutenção e traslado para manutenção. Consultando o manual de manutenção da aeronave utilizada pela PMMG (HELIBRAS, 2010), o voo de manutenção é aquele realizado para testar o equipamento, após uma intervenção mecânica na aeronave, com o fito de verificar seu funcionamento.

O traslado para manutenção é o voo realizado em razão da necessidade do deslocamento da aeronave para Belo Horizonte, onde se encontra a oficina

terceirizada de manutenção de aeronaves, responsável pelas intervenções em aeronaves de asas rotativas do Btl RpAer.

Essa classificação de traslado para manutenção foi criada, justamente, com a intenção de demonstrar a quantidade de horas que está sendo utilizada para o deslocamento de aeronave para Belo Horizonte em virtude de manutenções diversas. Cumpre ressaltar que estes voos poderiam ser mascarados como simples traslados, mas, integrando uma classificação própria, demonstrarão uma incorreção, qual seja, o elevado gasto com horas de voo no traslado para Belo Horizonte para a realização da manutenção.

Importante frisar que os traslados para manutenção foram classificados como voos de manutenção da aeronave, no quadro geral de voos. Contudo, não são propriamente voos de manutenção, pois não são realizados após intervenções na aeronave, e sim realizados para transportar a aeronave para Belo Horizonte, onde esta se realizará.

Portanto, o voo de traslado para a manutenção não ocorre pós-intervenção para verificação do equipamento, sendo uma categoria criada para fim estatístico, que atingiu seu objetivo, detectando o aumento do gasto em horas de voo neste tipo de operação, em razão do deslocamento da aeronave da base em Montes Claros para a sede em Belo Horizonte.

De acordo com a Tabela 4, pode-se afirmar que os traslados para manutenção culminaram num aumento de horas gastas com a classificação “horas voadas pela 3ª CoRpAer para manutenção do helicóptero”. Cotejando este quadro com as informações do anexo II, não se pode afirmar que a substituição de aeronaves ajudou a diminuir estas horas.

Na verdade, o que se pode inferir é que a aeronave que se encontrava naquele período, o Pégasus 08, matrícula PP-EJK, apresentou muitos problemas que demandavam voos de manutenção, além dos traslados para manutenção, que foram necessários para ida e volta até Belo Horizonte, bem como a manutenção obrigatória de 12 anos, que atingiu o Btl RpAer como um todo.

O quantitativo de horas voadas para a manutenção foi de 6,1%, ou seja, a cada 100 horas de voo, seis horas eram demandadas em média com manutenção. Como todas as manutenções da aeronave foram realizadas em Belo Horizonte, demandou-se em média 3 a 4 horas de voo somente para o deslocamento e retorno à base.

O custo para a realização de uma manutenção preventiva em Montes Claros pode ser mensurado através do termo aditivo ao contrato SIAD 4315 (14/2006) de prestação de serviços de manutenção e controle técnico das aeronaves AS350B2, pertencentes à PMMG. Segundo o contrato, a despesa com homem/hora para este tipo de manutenção é de R\$ 103,61.

Para se realizar uma manutenção preventiva de 100 horas, na base da 3ª CoRpAer, seriam necessárias 47 homem/hora, levando-se em conta o contrato vigente; portanto, o gasto total seria de R\$ 4.869,00.

O valor médio de uma inspeção preventiva de 100 horas, realizadas na Unidade, ensejou um valor médio de R\$ 3.108,00, ou seja, uma média de 30 homem/hora, conforme previsto em contrato.

Para que se realize esta manutenção em Montes Claros, fora de Belo Horizonte, por força contratual, seria cobrado o tempo gasto no deslocamento para a cidade de Montes Claros, e o valor do homem/hora seria cobrado em dobro no período que os mecânicos estivessem se deslocando para o local da manutenção, já que se trata de intervenção fora da sede, tudo por força do contrato.

Portanto, a manutenção de 100 horas a ser realizada na cidade de Montes Claros, tomando-se o valor médio da manutenção realizada em Belo Horizonte, acrescida do valor homem/horas gasto no deslocamento para a base no interior do estado, ensejaria um quantitativo de R\$ 4.869,00.

Segundo a seção de manutenção de aeronaves, estima-se que quatro (4) horas de voo da aeronave custem em torno de R\$ 12.000,00. Esse valor em empresas privadas pode alcançar o valor de R\$ 7.000,00, a título de exemplificação.

Para verificar a viabilidade da realização da manutenção da aeronave em Montes Claros, seria necessário um diagnóstico mais profundo. Dever-se-ia

considerar que, para essa intervenção na cidade de Belo Horizonte, seriam necessárias quatro (4) horas de voo, ou seja, cerca de R\$ 12.000,00, acrescido do valor base da manutenção preventiva de 100 horas de R\$ 3.108,00, totalizando R\$ 15.108,00.

Para que se realizasse a manutenção de 100 horas em Montes Claros, seria preciso despende cerca de R\$ 4.869,00. O gasto, sob o aspecto estritamente financeiro, seria menor, portanto mais vantajoso, se se realizasse a manutenção em Montes Claros, além do fato de a aeronave não ser retirada do local em que presta serviço, convertendo as horas de vôo, que se gasta para efetuar o traslado, em atividades de Radiopatrulhamento Aéreo.

Cumprе explicitar que as horas de voo de traslado para manutenção não deixarão de existir, pois algumas intervenções corretivas e curativas necessitam de ferramental específico para sua realização.

Em alguns casos, essas circunstâncias podem levar a um excesso do valor gasto com traslado de pessoal e equipamento, o que poderia tornar mais vantajosa a realização da manutenção em Belo Horizonte, e, em outros casos, somente na sede da oficina homologada poder-se-iam realizar determinadas intervenções pontuais.

Decerto, realizar uma manutenção no hangar da 3ª CoRpAer traria, além de vantagens operacionais, diversos benefícios. O trabalho seria realizado com maior tranquilidade, num ambiente estéril, ou seja, longe de outras aeronaves, o que acontece na oficina homologada responsável pela manutenção das aeronaves do BtlRpAer. Além disso, o trabalho seria realizado sob a supervisão do Comando da 3ª CoRpAer, especificamente os mecânicos operacionais que lá servirem.

Para a realização da manutenção na base desconcentrada, será necessária a apuração prévia de homem/hora que seriam gastos com a manutenção e o tipo de intervenção aplicável, além da avaliação do contrato vigente, que determina o valor do homem/hora, e cláusulas contratuais que regulariam a prestação do serviço na 3ª CoRpAer.

O quantitativo de horas para uma manutenção corretiva no interior pode ultrapassar o valor gasto com traslado e manutenção em Belo Horizonte, o que deve ser avaliado nessa situação, de acordo com o contrato vigente à época, analisando, pormenorizadamente, caso a caso.

Passa-se a fazer agora uma análise do quantitativo de horas que foram utilizadas em cada uma das regiões integrantes da circunscrição da 3ª CoRpAer, dentre outras que porventura foram também apoiadas.

Verifica-se, observada a contextualização do objeto de estudo, que a DGEOP, quando trata do emprego da 3ª CoRpAer, prevê como regiões sob circunscrição deste fração a 14ª RPM (Curvelo), 15ª RPM (Teófilo Otoni), e a 11ª RPM (Montes Claros), sendo esta sua sede. A Tabela 5 demonstra esse quantitativo.

TABELA 5
Horas voadas por regiões de polícia militar – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010

HORAS VOADAS POR RPM		
TIPO	HORAS	%
11 RPM	58,1	64,7
Apoio a outros órgãos	86,8	6,5
16 RPM	210	15,8
15 RPM	33,8	2,5
14 RPM	103	7,8
8 RPM	14,7	1,1
6 RPM	14,3	1,1
13 RPM	5,3	0,4
TOTAL	1.326,0	100,0

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

Verifica-se que a RPM mais apoiada, considerando até mesmo a localização da sede da fração, foi a 11ª RPM, em Montes Claros, cujo percentual de missões foi de 64,7% no período, conforme Gráfico 1:

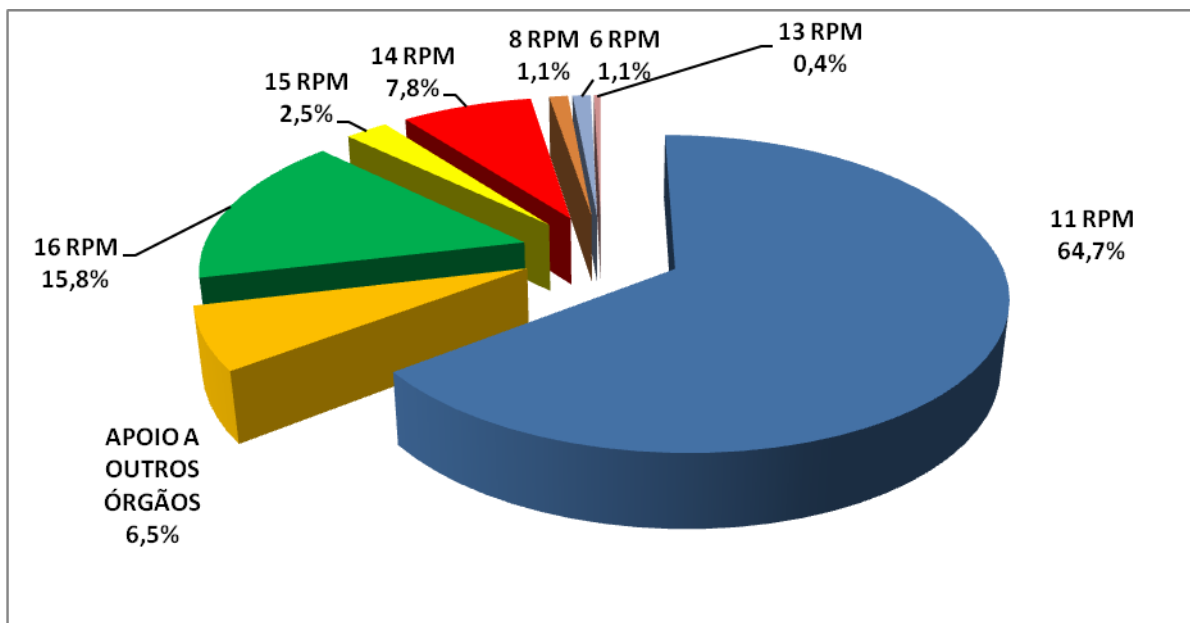


GRÁFICO 1 – Percentual de horas voadas por regiões de polícia militar – 3ª CoRpAer – 2006 -2010
 Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

Na sequência à 11ª RPM, a maior concentração de voos está na 16ª RPM com 15,8 % de missões.

Cabe ressaltar que essa região, apesar desse percentual, não está inserida na circunscrição imediata da 3ª CoRpAer, porém é muito apoiada pela fração. Somente após, aparecem a 14ª RPM com 7,8% e a 15ª com 2,5%.

Enfatiza-se que a 16ª RPM obteve estes números em razão do assalto a banco na cidade de Riachinho no ano de 2007, onde a guarnição aérea permaneceu em torno de 1 mês à disposição desta RPM, na repressão e busca a infratores que praticaram ilícitos graves naquele município. Da mesma forma, com a criação da 16ª RPM, no ano de 2007, com sede em Unaí, houve, em razão da assunção do Comandante daquela RPM, a implementação de uma série de operações preventivas e repressivas na região, com apoio sistemático da aeronave.

A Tabela 5 revela ainda que houve emprego da aeronave da 3ª CoRpAer em outras RPM, o que demonstra que a desconcentração de aeronaves, além de servir às regiões diretamente apoiadas, não impede o auxílio a outras localidades do Estado, estabelecendo um cenário de considerável integração no que tange ao Radiopatrulhamento Aéreo.

5.2 Análise dos voos missão policial

Os voos de missão policial foram a essência do serviço prestado pela 3ª CoRpAer nas regiões em que atuou. Totalizou-se, como foi verificado na Tabela 1, um montante de 77,6 % de todas as horas voadas. Assim, buscar-se-á fazer uma análise sistematizada destes voos.

A Tabela 3 mostrou o quantitativo de horas voadas pela 3ª CoRpAer, ocorrendo uma diminuição crescente das horas voadas desde a instalação da Companhia e apresentando, no ano de 2010, uma estabilização.

Cumprе enfatizar que uma queda, verificada no ano de 2009, foi em virtude da realização das grandes manutenções de 12 anos das aeronaves da PMMG.

Em 2010, permanecem as manutenções e inicia-se o corte de gastos do Governo de Minas Gerais, com diminuição dos recursos disponíveis.

Apesar dessa variabilidade, os voos policiais sempre sobressaem às demais missões, conforme observado no Gráfico 2.

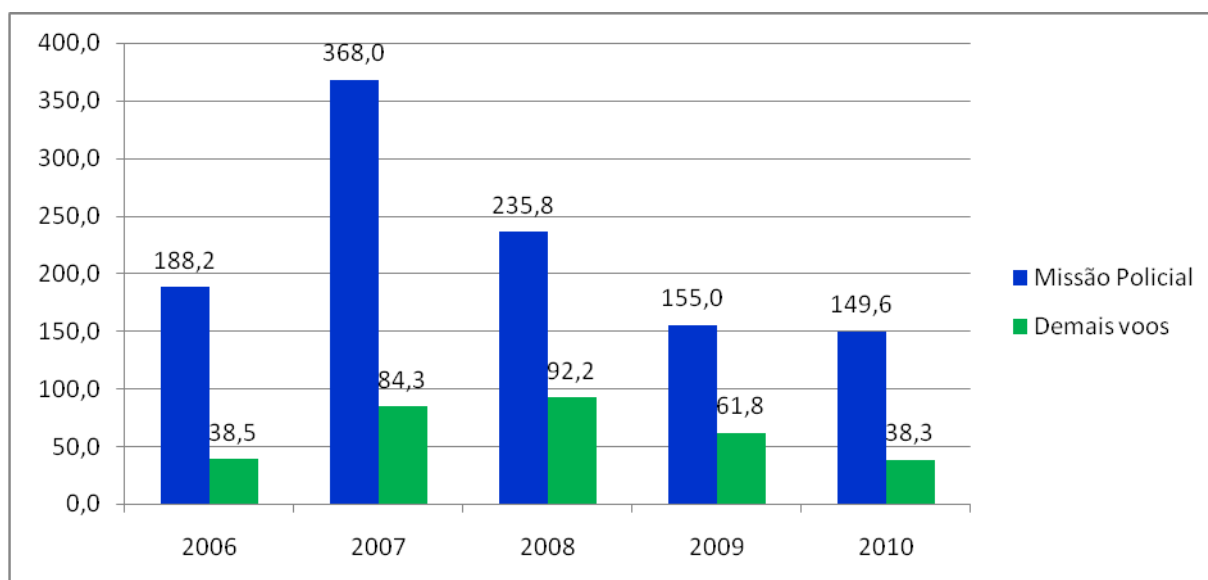


GRÁFICO 2 – Comparação das horas de missão policial com os demais voos realizados – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010.

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

O Gráfico 2 mostra um pico de voos policiais no ano de 2007, logo após o ano de instalação da companhia. Com o decorrer do tempo, ocorre um ajuste no empenho da aeronave adequando os quantitativos de horas voadas às necessidades. Infere-se, também, que o processo mais intenso de diminuição de gastos que a PMMG foi a partir de 2008.

Por outro lado, exige-se uma análise de cada tipo de voo empregado nas atividades policiais propriamente ditas, de forma a realizar um diagnóstico do que foi realizado em prol da segurança pública pela 3ª CoRpAer, desde o ano de 2006.

Para isso, mister definirem-se as classificações adotadas, baseadas no REDS e no DIAO, em virtude dos empenhos contundentes realizados com o emprego da aeronave.

O cerco e bloqueio são caracterizados por decolagens em razão de acionamentos via COPOM, para a realização de um cinturão de interceptação cumprindo planejamento realizado pelas UEOps, quando se verifica um veículo, ou pessoa, em fuga, mesmo que não esteja diretamente envolvido em um crime, em princípio, atuando em cobertura às viaturas empenhadas na ocorrência principal. A aeronave é utilizada para apoiar o cerco ao veículo e na interceptação final dos fugitivos, atuando dentro do conceito de recobrimento da DGEOp. Como o helicóptero equivale ao patrulhamento simultâneo de 35 (trinta e cinco) viaturas policiais, eleva substancialmente a possibilidade de localizar e bloquear veículos e pessoas em fuga (MCEARHEM *APUD* SILVA NETO, 1993).

Em rebeliões em estabelecimentos prisionais, os vôos são realizados para apoio às atividades policiais, visando coibir as ações perpetradas pelos detentos no intuito de fuga, obtenção de melhorias no tratamento, ou mesmo o reconhecimento de algum direito que esteja sendo sublevado.

Nas manifestações e reintegração de posse, as ações são destinadas a apoiar o policiamento na contenção das turbas em manifestação ou executar as atividades para reintegrar a posse de imóveis de acordo com as decisões judiciais.

As operações preventivas são aquelas realizados através de acionamento da seção de operações da RPM, que se baseiam em georeferências acerca dos

locais de maior eclosão criminal, com o objetivo de prevenir e diminuir a incidência criminal.

As operações policiais são as decolagens realizadas para apoiar as atividades desencadeadas pela PMMG através de suas frações, de forma planejada e de cunho preventivo ou repressivo, podendo envolver outros órgãos e entidades, tais como a polícia civil, ministério público, poder judiciário, dentre outros.

Apoio à abordagem é o atendimento à solicitação da guarnição policial, que vai efetuar a verificação em algum local como residência, comércio ou mesmo locais ermos e veículos, atuando como reforço de acordo com a definição de malha protetora. (MINAS GERAIS, 2010 c).

Repressão Criminal qualificada são as decolagens com objetivo de atender ocorrências cuja tipificação está discriminada no Código Penal ou em outra legislação criminal. Nestas ocorrências, está confirmada a eclosão criminal, seja consumada ou em andamento, e verificada, sobretudo, em combate a crimes violentos. Estão contidas nessa classificação apenas os seguintes tipos: homicídio e lesão corporal, roubo e furto a pessoa, veículos e estabelecimentos, escolta de presos e valores, repressão ao tráfico de drogas, e disparo de arma de fogo.

Atividade de Coordenação e Controle são os acionamentos para auxiliar os comandos em seus diversos níveis nas ações de coordenação de atividades em campo e supervisão. O helicóptero, como uma plataforma de observação, proporciona privilegiado sem contato imediato com o local da ocorrência, ensejando uma maior precisão no planejamento e tomada de decisão e auxílio no planejamento e levantamento de informações.

O grupo Outras foi criado com o objetivo de abranger todas as situações que não se enquadram nas situações anteriores. Por serem poucas ocorrências, não se justifica a criação de um grupo próprio. Foi o que aconteceu em 2006, por exemplo, quando a 3ª CoRpAer foi acionada para atender crime eleitoral em apoio ao juiz de plantão durante às eleições.

A Tabela 6 faz um apanhado dos voos em missões policiais, por grupo, no período.

TABELA 6
Horas de voo em missões de polícia– 3ª CoRpAer –2006 -2010

ANO	2006		2007		2008		2009		2010	
	SEMESTRE	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Cerco e bloqueio		8,0	9,2	19,0	20,0	18,9	15,9	13,7	9,8	10,3
Rebeliões em estabelecimentos prisionais		2,1	0,0	1,2	0,5	0,0	3,6	4,7	1,8	0,0
Manifestações e reintegração de posse		0,0	0,0	3,0	14,4	10,2	4,6	4,6	8,1	4,4
Operações preventivas		59,5	37,9	70,2	7,6	3,6	1,5	2,4	0,3	17,2
Operações policiais		44,4	21,9	31,7	56,1	42,0	18,3	15,4	18,7	31,8
Apoio à abordagem		1,7	0,0	2,7	2,4	8,8	4,8	2,5	1,0	3,5
Repressão Criminal Qualificada		32,5	109,9	12,9	29,5	10,2	20,5	27,0	11,1	24,4
Atividades de coord. e controle		37,2	13,6	36,5	3,2	8,4	4,8	10,7	2,0	4,8
Outras		2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
SUB TOTAIS		188,2	192,5	177,2	133,7	102,1	74,0	81,0	52,8	96,8

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

Os voos de apoio à manifestação e reintegração de posse sofreram um aumento ao longo dos anos, tendo um comportamento diferenciado dos demais tipos de ocorrências estatuídos na tabela como um todo.

No caso do emprego em manifestações e reintegrações de posse, o aumento foi o resultado da própria política nacional, que evolui de um Estado de tolerância com este tipo de crime para um efetivo restabelecimento da normalidade. Em análise, as situações de manifestações e ocupações de terra que ficaram sendo prorrogadas acabaram por exigir uma resposta definitiva do Poder Judiciário e também do Executivo, o que foi acontecendo ao longo dos anos.

A Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.02/2011 regula o emprego da Polícia Militar de Minas Gerais nas Ocupações de Imóveis Urbanos e Rurais, quando define as providências essenciais durante o emprego policial, relaciona o helicóptero como ferramenta essencial, nos casos de reintegração de posse mais complexa, com a verificação da possibilidade iminente de conflito (MINAS GERAIS, 2011b). Segundo Souza & Reis (2005), o emprego de aeronaves tem efeito dissuasor no ânimo dos ocupantes e invasores destes imóveis.

Adstrito a isso, a 11ª RPM e 16ª RPM são as Regiões com maior índice de ocorrência de invasão e ocupação de imóveis no Estado de Minas Gerais. Por isso, o crescimento deste tipo de voo na 3ª CoRpAer.

O Gráfico 3 permite uma análise da composição dos voos de missão policial propriamente ditos, como um todo, tomando, percentualmente, o conjunto desses tipos de missão mais realizados.

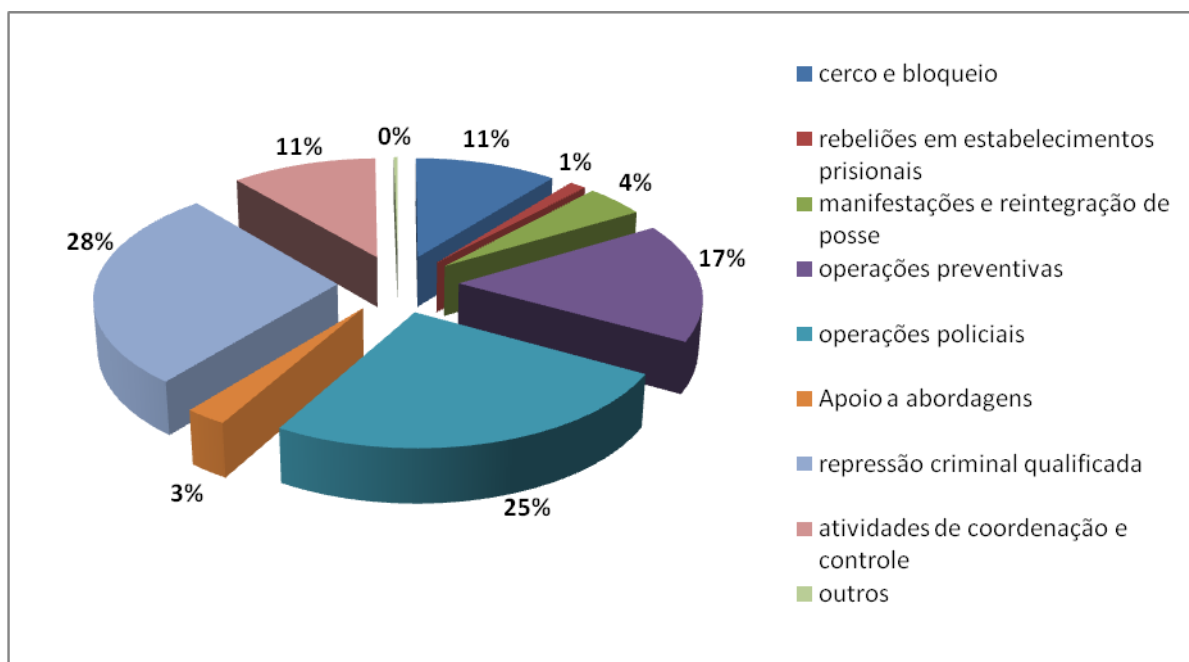


GRÁFICO 3 - Percentual de horas de voos em missão policial – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010
Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

Os voos mais realizados desde a instalação da companhia foram as ações repressivas contra crimes de uma forma geral, totalizando 28% deles. Neste caso, o crime foi deflagrado e a aeronave decolou em apoio a este tipo de ocorrência. Em seguida, houve as operações policiais com 25% deles. No cerco e bloqueio, empenhou-se 10,7% das horas de voos de missão policial.

O número de coberturas em rebeliões em estabelecimentos prisionais apresenta diminuição, excetuando-se o ano de 2009. Estes voos sofreram diminuição em razão da política do governo em relação a estas instituições, com a construção de unidades prisionais e preparação de um corpo especializado de

agentes para essa atividade, o que melhorou as condições das carceragens em Minas Gerais, diminuindo este tipo de ocorrência. (SAPORI, 2007).

Para analisar os voos de repressão criminal, ou seja, aqueles decorrentes do atendimento das ocorrências que proporcionam a medição dos índices da criminalidade violenta, fez-se necessária a explicitação dos tipos de ocorrências relativas à modalidade delitiva. Daí, denominar-se essa modalidade como repressão criminal qualificada.

Como foi possível observar, as ocorrências atendidas de repressão criminal perfazem um total de 28% dos voos de missão policial, que, por sua vez, representam 77,7% do total de horas voadas do 2º semestre de 2006 até o ano de 2010.

Essa análise foi realizada levando-se em consideração as ocorrências de repressão criminal por tipo e em relação temporal-anual, verificadas no Gráfico 4:

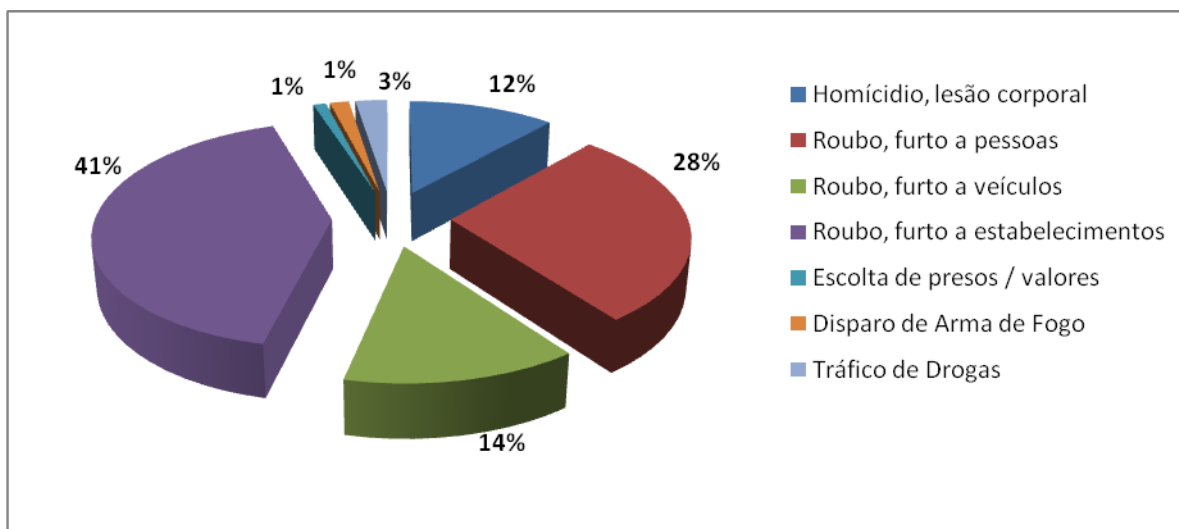


GRÁFICO 4 – Percentual de ocorrências atendidas para repressão criminal por tipo – 3ª CoRpAer – 2006 – 2010

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo

As ocorrências de homicídio representam 12% das ocorrências de repressão criminal qualificada; pode se questionar, então, quanto à efetividade do uso de aeronave para o atendimento deste tipo de ocorrência, mas, quando o helicóptero é acionado na flagrância do ato, é possível lograr êxito na prisão do

agente, atuando em apoio às viaturas em solo, pois, como verificado na seção 4, a aeronave potencializa o campo de visão, amplia a área de cobertura, possibilitando assim o fornecimento de dados quanto a veículos e pessoas em fuga ou em atitudes suspeitas para que se realize a abordagem pelas viaturas em solo.

Verificou-se que no ano de 2006, 78% das ocorrências atendidas referentes à repressão criminal qualificada são referentes a crimes contra o patrimônio (roubo e furto a pessoas, veículos e a estabelecimentos); no ano de 2007, mantém-se a mesma natureza sobressaindo os crimes contra o patrimônio, mas com um percentual maior, de 91%; no anos de 2008, 2009 e 2010, a tendência de proeminência de crimes contra o patrimônio atendidos se mantém, com índices de 85%, 77% e 81%. Tomando-se todo o período de 2006 a 2010 as ocorrências de roubo e furto representam 83% do total de ocorrências atendidas. Verifica-se, portanto, que a maioria de atendimentos neste grupo se refere a crimes contra o patrimônio. (Fonte: Tabulação do diário de Bordo).

As ocorrências de escolta de presos não tiveram representação significativa percentualmente, atingindo apenas 1% do total geral das ocorrências de repressão criminal qualificada, de 2006 a 2010, contudo, aconteceram em razão das escoltas de presos conhecidamente perigosos, a exemplo da escolta do detento de Alcinha “ninha”, condenado por crimes de tráfico de drogas e homicídio, na cidade de Montes Claros, que se encontra preso em prisão federal de segurança máxima, à época das audições houve grande comoção social, sendo que os membros do Ministério Público e de Justiça haviam sido ameaçados de morte pelo detento.

As ocorrências de tráfico de drogas alcançaram apenas 3% do percentual das ocorrências de repressão criminal qualificada, porque nesta modalidade as viaturas em solo, para realizar uma abordagem e conseqüente prisão, necessitam de uma atuação surpresa, e a aeronave pode fazer com que esse fator surpresa seja perdido, devido ao barulho emitido pelos rotores, sendo que a atuação neste tipo de ocorrência deve ser estritamente coordenada com as viaturas em solo.

Nos atendimentos realizados pela guarnição aérea, as ocorrências de disparo de arma de fogo alcançaram apenas 1%, ocorrem, geralmente, quando as viaturas em solo se tornam alvo de disparos de arma de fogo, mas não é possível

identificar o local de onde surgiu o disparo, então a guarnição aérea decola em atendimento à solicitação, na tentativa de identificar o autor e para realizar a cobertura da viatura em solo.

Contudo, é preciso mencionar que um dos maiores óbices para o melhor atendimento às missões, sobretudo policiais, é a situação de indisponibilidade de aeronaves. Para quantificar os períodos em que o serviço foi indisponibilizado ou reduzido, fez-se uma análise mensal das horas de voo por ano. O Gráfico 5 demonstra essa situação:

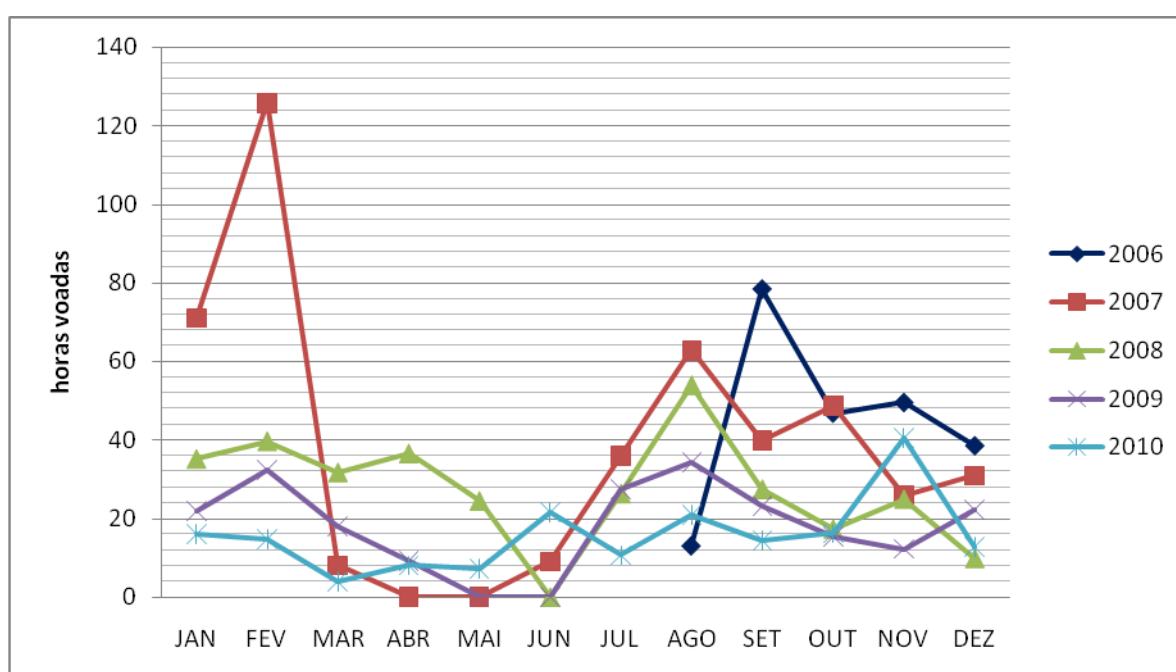


GRÁFICO 5 – Variabilidade das horas de voo por mês –3ª CoRpAer – 2006 – 2010
Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo.

O pico de horas voadas no ano de 2006 pode ser interpretado como a novidade decorrente da instalação da 3ª CoRpAer. Percebe-se posteriormente uma estabilização.

No ano de 2007, aconteceu o assalto a banco na cidade de Riachinho no mês de fevereiro. Conforme é possível observar no gráfico, o emprego de aeronave nesta ocorrência, pelo período de um mês, fez com que as horas de voo no período fossem utilizadas para dar cobertura às operações que se desenvolveram naquela região. A consequência deste emprego resultou em uma deficiência na prestação do

serviço Radiopatrulhamento Aéreo nos quatro (4) meses que se seguiram ao assalto, pois a aeronave utilizada nesta ocorrência teve que ser mantida, em razão do elevado número de horas de voo necessárias para o atendimento da ocorrência.

Em regra, anualmente, no período compreendido entre a segunda quinzena de fevereiro e primeira quinzena de julho nota-se uma redução de horas voadas, em razão da manutenção que se faz necessária, pois o número de horas voadas no segundo semestre é também em média maior. Em consequência, exige-se a manutenção das aeronaves, que acaba sendo realizada no período entre a segunda quinzena de fevereiro e a primeira quinzena de julho.

Importante observar que houve períodos de indisponibilidade, em que a 3ª CoRpAer permaneceu sem o emprego de aeronave na região. Contudo, os índices de criminalidade, apesar de apresentarem uma redução, não deixaram de existir, o que denota uma necessidade de continuidade de prestação do serviço.

5.3 Comparação do quantitativo de horas voadas pelas bases

Ao final da pesquisa, vislumbrou-se que seria possível, viável e interessante comparar as horas voadas entre as bases. Como o trabalho se atinha a efetuar um diagnóstico e determinar a efetividade do emprego dos recursos disponibilizados para a 3ª CoRpAer, não se pretendia verificar as demais bases. Contudo, a ideia foi tão somente comparar os valores brutos referente às horas voadas entre as outras três bases, apenas para se ter uma visão geral, o que pode ser vislumbrado na Tabela 7.

TABELA 7

Comparativo de horas de voos realizado pelas companhias de Radiopatrulhamento Aéreo - Btl RpAer
– 2006 - 2010

BASE	LOCALIZAÇÃO	2006		2007		2008		2009		2010	
		1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
1º CORPAER	Belo Horizonte	867,2	805,9	628,8	622,4	543,2	708,0	601,1	444,4	587,3	273,9
2º CORPAER	Uberlândia	224,2	282,4	202,6	210,9	220,7	192,8	196,5	133,1	90,9	154,8
3º CORPAER	Montes Claros	-----	226,7	211,7	240,1	168,4	281,0	84,1	134,0	70,0	113,4
4º CORPAER	Juiz de Fora	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	63,4	155,5

Fonte: Seção de Manutenção de Aeronaves do BtlRpAer, Anexo A, adaptado pelo autor.

Belo Horizonte, que é a base central, a 1ª CoRpAer, possui um maior número de ocorrências por se tratar da capital do Estado, atingindo um número de atendimentos muito superior ao das maiores cidades do interior.

Ademais, além de exercer suas atividades em Belo Horizonte, a 1ª RPM apóia as áreas conurbadas inseridas na região metropolitana (2ª RPM com sede em Contagem e 3ª RPM com sede em Vespasiano), bem como a 7ª RPM em Divinópolis, a 8ª RPM em Governador Valadares e a 12ª RPM em Ipatinga.

A tabela aponta a redução acentuada de horas de voo em todas as Companhias no segundo semestre de 2009. Trata-se do que foi ressaltado acerca da manutenção obrigatória de 12 anos realizada nas aeronaves da Unidade, o que afetou todas as frações e ensejou uma redução significativa na disponibilidade das aeronaves naquele período. Por outro lado, no 2º semestre de 2010, houve um considerável corte de gastos por parte Governo de Minas Gerais.

Verifica-se, através do Gráfico 6, que houve um equilíbrio de horas voadas entre as companhias. Mesmo assim, a fração que tem o menor quantitativo, apesar da maior circunscrição territorial, é a 3ª CoRpAer.

Não cabe neste trabalho fazer inferências acerca das demais bases desconcentradas, mesmo porque os dados que se têm são brutos e sem qualquer informação da realidade destas frações. Contudo, verifica-se claramente que, em relação às demais bases desconcentradas interiorizadas, a realidade da 3ª CoRpAer, apesar de gastar menos horas de voo, foi bem congruente com as outras duas bases.

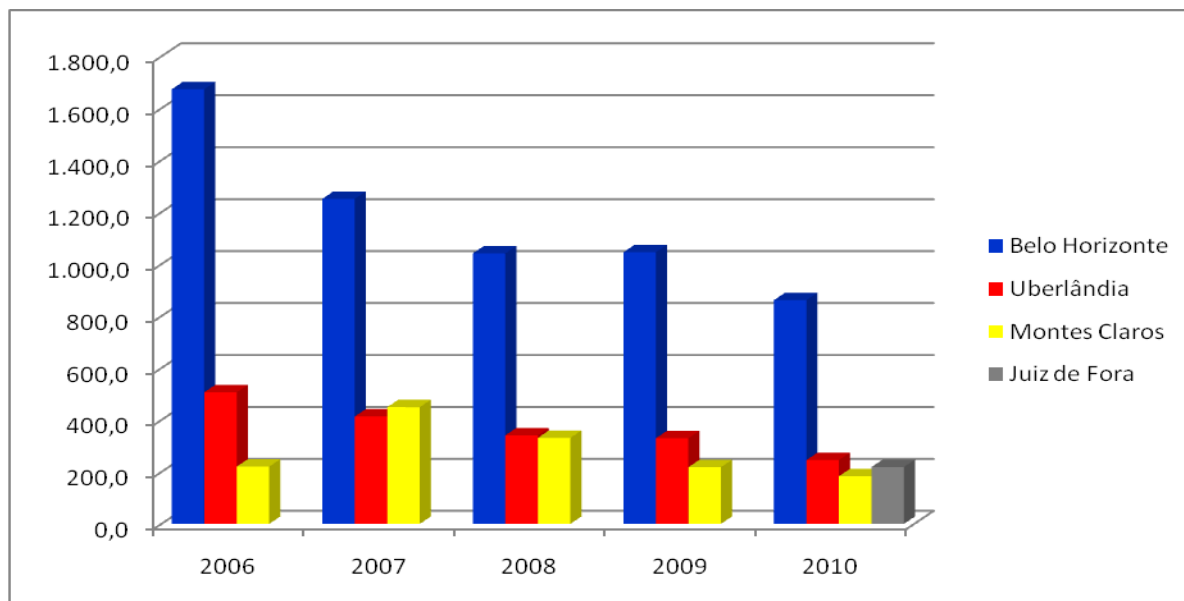


GRÁFICO 6 – Comparativo de horas de voos realizado pelas companhias de Radiopatrulhamento Aéreo – Btl RpAer – 2006 – 2010.

Fonte: Seção de Manutenção de Aeronaves do Btl RpAer.

A única distorção nas horas de voo da 3ª CoRpAer ocorre em 2007, no já mencionado assalto a banco na cidade de Riachinho.

A tabela 1 demonstrou que 77,6% das horas voadas pela 3ª CoRpAer foram em apoio a atividades finalísticas da PMMG, missão policial e em prevenção/repressão criminal, o que demonstra que a companhia estava afinada com os objetivos da PMMG.

Na sequência, fez-se uma análise dos voos dentro dos grupos determinados pelo REDS e DIAO, destacando-se o apoio a outras entidades do sistema de defesa social que não possuem aeronaves, o que mostra que a 3ª CoRpAer soube manter-se integrada com estas entidades, ponto fundamental, de acordo com a doutrina atual, para o sucesso e a efetiva prestação de serviços de segurança pública.

Após, revelou-se que ao longo do tempo houve uma diminuição das horas voadas em razão da realização das grandes manutenções de 12 anos e da redução de gastos no Estado, resultando numa estabilização no ano de 2010.

Verificou-se que a 11ª RPM foi a mais apoiada com 64,7% dos atendimentos, pois a sede da 3ª CoRpAer é nesta RPM; contudo, o apoio tem sido

maior do que quando as aeronaves ficavam baseadas em Belo Horizonte. Já a 15ªRPM é a menos apoiada dentre as regiões predefinidas na resolução, provavelmente em virtude da distância de 278 Km, em linha reta, (em rota de voo), ou até 1 hora e 30 minutos de voo.

Demonstrou-se, sendo confirmado pela Tabela 1, que o quantitativo de horas gastas em treinamento e recheque foram poucas em relação ao montante total levantado, e que sofreu um corte no ano de 2010 em virtude da política restritiva de gastos que atingiu o Estado como um todo, e da realização de grandes manutenções nas aeronaves do Batalhão.

Restou explicitado, ao longo da seção, um grande gasto de horas com manutenção de aeronaves, em virtude, ao que se inferiu, da necessidade do deslocamento da aeronave até a cidade de Belo Horizonte, local onde são realizadas manutenções da aeronave.

Verificou-se que as manutenções podem ser realizadas na própria base desconcentrada, mas que ainda se faz necessário um estudo mais aprofundado a respeito das vantagens e do custo para o traslado da aeronave para Belo Horizonte, ou a realização da manutenção da aeronave na base desconcentrada, considerando, sobretudo o contrato de prestação de serviço vigente à época.

Revelou-se que ainda existem alguns óbices para o apoio da aeronave baseada na 11ª RPM às outras RPM's, em especial à 15ª RPM. O estudo não foi conclusivo, mas vislumbrou-se que a distância ainda é um grande óbice para a liberação da aeronave porque resulta em consumo de horas de voo e pagamento de diárias aos tripulantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das ocorrências atendidas pela 3ª CoRpAer na sua região de atuação, que foi realizada na seção 6, concluiu-se que, de um modo geral, fazendo uma leitura total do emprego do helicóptero, através das ocorrências atendidas, juntamente com todos os recursos humanos e materiais que foram disponibilizados, a atuação do grupamento foi positiva.

Não se aprofundou no estudo da efetiva diminuição da incidência criminal, uma vez que a simples correlação entre a diminuição desta incidência com a instalação da 3ª CoRpAer seria simplista e superficial. Seria difícil comprovar-se a diminuição da incidência criminal como resultado da instalação da companhia, visto que a instalação da 3ª CoRpAer não foi a única medida tomada pelo governo, bem como não foi a única estratégia utilizada pela PMMG para atacar o problema da criminalidade.

Pode-se dizer que a diminuição da incidência criminal na região do norte de Minas deveu-se, dentre outras, pelos investimentos realizados como um todo na região, bem como as estratégias mais específicas adotadas pela PMMG.

Deve-se avaliar, por exemplo, o emprego de uma arma de determinado fabricante e determinado calibre, como está sendo sua utilização pela tropa, se o resultado do tiro é bom ou ruim, se sua manutenção é fácil, se a tropa se adaptou bem, se ela é adequada à região em que está sendo utilizada. Não é estudado se aquela arma ajudou a diminuir a incidência criminal, mas sim se ela é boa e como ela está sendo utilizada.

Por outro lado, a análise do emprego do helicóptero e da atuação da 3ª CoRpAer foi muito importante para verificarmos como esta se deu e como poderia ser eventualmente otimizada. Verificamos que o emprego foi racional, não sendo detectados excessos e o mais importante, destacamos a existência de indícios indicadores da busca por um melhor emprego da aeronave, apresentando a busca pelo equilíbrio do emprego do equipamento nas diversas missões que foram executadas.

Entende-se que a maior parte dos treinamentos devem ser realizados no próprio local de atuação da aeronave, pois a cidade de Montes Claros possui uma realidade diferente, tanto no que tange à operacionalidade do radiopatrulhamento, quanto ao comportamento da aeronave num clima mais seco e muito mais quente que o de Belo Horizonte.

Sugere-se, em virtude do desequilíbrio no apoio às outras RPM's prever horas para apoio das demais RPM's e ainda haver previsão orçamentária dos gastos com as diárias dos tripulantes, a fim de que o recurso seja disponibilizado com maior facilidade às demais RPM's.

Sugere-se que a PMMG, através do Btl RpAer, incremente as atividades de treinamento e instrução de tripulantes, incrementando as horas dispensadas nesta atividade, para inicialmente 6% do total das horas voadas, com o objetivo de atingir 8% do total de horas voadas pela base analisada. Assim teríamos inicialmente 6 horas voadas para cada 100 realizadas no local. Partindo-se do princípio de que existem dois comandantes por aeronave e dois comandantes de operações, o total efetivado seria 3% das horas totais voadas aplicadas a cada guarnição, chegando ao longo do tempo a 4% do total por guarnição.

Sugere-se que, em virtude do custo de manutenção, em razão do deslocamento da aeronave da base de Montes Claros para Belo Horizonte, que se realize um estudo mais apurado e abrangente em relação ao gasto com traslado para as manutenções, verificando qual seria mais vantajoso, se poderiam ser efetivadas na própria base desconcentrada, de acordo com o gasto de homem/hora necessários para a consumação da manutenção.

A avaliação mais aprofundada pode responder às perguntas: porque não se realizam as manutenções em Montes Claros? Seria em razão do custo? Do contrato que eleva o valor da homem/hora para que se realize a manutenção fora da sede em Belo Horizonte? O ajuste do gasto de horas com traslado para manutenção poderia ser melhor equalizado de forma a diminuir o tempo, sem a presença da aeronave na base desconcentrada, bem como as horas de voo gastas nos traslados para a realização dessas manutenções.

Sugere-se que seja colocado em prática o convênio firmado entre as duas instituições, IEF e PMMG, a fim de se incrementarem atividades conjuntas de preservação, fiscalização e eventuais repressões com participação de integrantes das duas instituições, sendo que a aeronave da PMMG seja utilizada nestas atividades apenas eventualmente em situações que sejam realmente justificáveis, bem como respeitar o cumprimento ao quadro de horas já existentes na terceira seção do Btl RpAer.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, n. 24, jun. 2005.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007

_____. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília (DF): ENAP, 1997, (Cadernos ENAP; nº 10). 50 p.

ADORNO, Sérgio. **Políticas Públicas de Segurança e Justiça Penal, 2009**. Cadernos Adenauer IX, nº 4, pp.9-27.

ANASTASIA, Antônio A. *Apresentação. Antecedentes e Origem do Choque de Gestão*. Em GUIMARÃES, T. B., MARINI, C., MARTINS, H. F e VILHENA, R.(orgs.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Editora UFMG, Belo Horizonte, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Martins Fontes, 1977.

BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento: Uma Análise Internacional Comparativa**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

BAYLEY, David in: Slakmon, Catherine; Machado, Máira Rocha; Bottini, Pierpaolo Cruz (Orgs.). **Novas direções na governança da justiça e da segurança**. Brasília-DF: Ministério da Justiça, 2006.

BEATO F., Cláudio; PEIXOTO, Betânia Totino; ANDRADE, Mônica Viegas. **Crime, oportunidade e vitimização**. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. Vol. 19. Nº 55. P. 73-90. 2004.

BEATO, Cláudio et alli. **Crime, polícia e espaço urbano**. Belo Horizonte: Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública. UFMG, 2005.

BITTNER, Egon. **Aspecto do trabalho policial**. São Paulo: Edusp. São Paulo, 2003.

BRANDES, Márcio Ferreira. **Doutrina de emprego de aeronaves na PMMG**. Belo Horizonte: Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais, 2005. Minuta.

BRANDES, Márcio Ferreira. **Manual da História da Aviação de Defesa Social**. Belo Horizonte: Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais, 2009. Minuta.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição Da República Federativa Do Brasil**. Atualizada até emenda 45. Brasília: Senado, 2005.

BRASIL. 1995, **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Nacional, novembro de 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos, **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 120, n.1, ano 47, p.7-39,1996.

_____, **Reforma do Estado para a cidadania: A Reforma gerencial Brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo Ed 34; Brasília ENAP 1998.

_____, **Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano**. Revista do Serviço Público, 52 (1), janeiro 2001: 5-24.

BRODEUR, Jean-Paul (Org). **Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas**. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. V.4.

BURKE, Peter. Violência urbana e civilização. In: OLIVEIRA, Nilson Vieira. **Insegurança Pública**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

CERQUEIRA, Daniel; LOBÃO, Waldir. Determinantes da Criminalidade: Arcabouços Teóricos e Resultados Empíricos. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, Vol. 47, nº2, p. 233-269, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA JÚNIOR, Ducler. **Desconcentração do Radiopatrulhamento Aéreo: A experiência da PMMG na macro região de policiamento ostensivo do triângulo mineiro. 2003**. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar – Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2003.

CRUZ Marcos Vinicius Gonçalves da, BATITUCCI, Eduardo Cerqueira, in: Slakmon, Catherine; Machado, Maíra Rocha; Bottini, Pierpaolo Cruz (Orgs.). **Novas direções na governança da justiça e da segurança**. Brasília-DF: Ministério da Justiça, 2006.

DAVOK, Delsi Fries. **Modelo de meta-avaliação de processos de avaliação da qualidade de cursos de graduação**. 2006. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Decreto 44.873, de 14Ago08 – Regulamenta a lei 17600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Público e dá outras providências.

DI PIETRO, Maria Sylvia. **Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, Kênnya; LEMOS, Carolina; MARINI, Caio, Acordo de resultados in: VILHENA, Renata *et al.* (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

FALCÃO-MARTINS, Humberto. Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor. **Revista administração contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, dez. 1998.

_____, in: Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel P., **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, Atlas, 1997.

FERREIRA, Carlos Márcio Marini Crise e reforma do estado: Uma Questão de Cidadania e valorização do servidor. in **Administração pública Gerencial: a reforma de 1995**: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do Séclo XXI, Vera petrucci e Leticia Schwarz (organizadoras) Brasília : Editora Universidade de Brasília: ENAP 1999.

FERREIRA, Frederico Geraldo. **Proposição de um sistema de custos para o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. 2010**. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar – Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2010.

FONTANA, Josué Martins. Maj PM. **Doutrina de Emprego de Helicópteros em Missões Aeropoliciais: Patrulha, operações especiais e combate a incêndios**, 1996. Palestra proferida por ocasião do IV Seminário dos Operadores Parapúblicos de Helicópteros. Belo Horizonte, 1996.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo de. O Duplo Planejamento. In: VILHENA, Renata *et al* (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.13-17.

GIDDENS, Antony, Sociologias. 4ed. Porto alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 edição. Ed. Atlas São Paulo. SP. 2002.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães; **Gestão por Resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais, tese de doutorado em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Empresa São Paulo, 2009, p.187.

HELIBRAS. **Documentação técnica**. Centro de Ensino e treinamento. Helibrás. São Paulo. S.P 2010.

HELIBRAS. **Manual de voo**: Esquilo B2. Centro de Ensino e treinamento. Helibrás. São Paulo. S.P 2010a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, Rio de Janeiro, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

LARA, Marcos Oliveira. **Avaliação do Atendimento Pré-hospitalar com Emprego dos Helicópteros da Polícia Militar de Minas Gerais na Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2004. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar – Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2004.

LAUDARES, Paula V. **Gestão Estratégica – o caminho para a transformação**. INDG, Belo Horizonte, 2008.

LAZZARINI, Alvaro e Outros. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

LIMA, Octacílio Soares de. **Policciamento Aéreo - “Parceria Estado, Município e Iniciativa Privada - um passo na conquista de mais segurança”**. 1997. Monografia (CAES - CAO I/97). Academia de Polícia Militar. Belo Horizonte, 1997.

LOS ANGELES. Los Angeles *Department Police*. Institucional. *Air Support Divison*. Los Angeles, 2009. Disponível em [HTTP://www.lapdonline.org/search_results_basic_view/1437](http://www.lapdonline.org/search_results_basic_view/1437).

MARQUES, Osvaldo de Souza. **O emprego de helicópteros da PMMG em ocorrências policiais de alta complexidade: uma avaliação crítica sobre a sua utilização no interior do Estado**. Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar. Belo Horizonte. 2006.

MARQUES, Oswaldo de Souza. **A Prevenção e Repressão das Infrações Ambientais no Estado de Minas Gerais**. 2005. Monografia (pós-graduação lato sensu Especialização em criminalística) Instituto de Educação Continuada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em convênio com a Academia de Polícia Civil, Belo Horizonte, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, fev. 2008.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Diretriz Auxiliar das Operações DIAO-10/94**. Belo Horizonte: Comando geral, 1994.

_____, Polícia Militar. **Diretriz Para Produção de Serviços de Segurança Pública Nº 01/2004-CG**: Regula o emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na Segurança Pública. Belo Horizonte: Comando geral, 2002.

_____, Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Diretriz Auxiliar de Operações (DIAO 01 – 2002)**. Belo Horizonte: Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, 2002 a.

_____, Secretaria de Estado de Defesa Social. **Registro de Eventos de Defesa Social – REDS: Coletânea de Apoio Ao Preenchimento**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 2004.

_____, Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral. **Mensagem à assembléia 2005**. [Belo Horizonte, 2005]. Acesso em 20 abr de 2011. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>.

_____, Polícia Militar. **Resolução nº 3.881**: Regula a instalação e emprego da 3ª CORPAER. Belo Horizonte: Comando geral, 2006

_____, Polícia Militar. Comando-Geral. **Plano Estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte, 2009.

_____, Polícia Militar. **Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar de Gerais**. Belo Horizonte, 2010 a.

_____. Polícia Militar. **Diretriz de Gestão para Resultados**. Diretriz nº 001/2010-CG. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010 b.

_____. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para Produção de Serviço de Segurança Pública Nº 3.01.01/2010 – DGEOp**. Regula o Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010 c.

_____. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para emprego de aeronave na PMMG**. Regula o Emprego Operacional de aeronaves na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011 a. Minuta.

_____, Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz Para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.02/2011**: Regula o emprego da Polícia Militar de Minas Gerais nas Ocupações de Imóveis Urbanos e Rurais. Belo Horizonte: Comando Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2011b.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. Rio de Janeiro: Malheiros Editores. 1999.

MONET, Jean-Claude. **Polícias e Sociedades na Europa**. São Paulo: Universidade de São Paulo, cap. 1, 2006.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia. Série polícia e sociedade**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. V. 10.

MOORE, Mark Harrisons. **Policciamento comunitário e policiamento para solução de Problemas**. in: TONRY, Michael, MORRIS, Norval. Policiamento moderno. São Paulo, Edusp, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, dez. 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 7. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista Administração de Empresa**. 2005, vol.45, n.1, pp. 36-49.

QUEIROZ, Roberta Graziela Mendes. **Choque de Gestão em Minas Gerais (2003 – 2010)**: um exemplo de inovação no setor público. Dissertação 260f. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em administração (CEPEAD) Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). 2009.

RAMÍREZ, Franklim Barrientos. La gestión policial y sus métodos de evaluación. **Cuadernos Del Ced**, Santiago, n. 34, 2000.

RAMOS, Maurício de Lima. **Análise do Emprego de Aeronaves no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais**. 2002. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar – Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2002.

REISS JUNIOR, Albert. J., **Organização da polícia no século XX**. in: TONRY, Michael, MORRIS, Norval. Policiamento moderno. São Paulo, Edusp, 2003.

REZENDE, Flávio da Cunha. Organizações e respostas institucionais a políticas de reformas do estado: um estudo de caso na administração direta do Executivo Federal brasileiro. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, n. 14, jun. 2000.

RIO GRANDE DO SUL. **Segurança pública: compromisso do governo, responsabilidade de todos**. Secretaria de Segurança Pública. Acesso em: 22 março 2011. Disponível em: <http://www.ssp.rs.gov.br/portal/principal.php?action=imp_noticias&cod_noticia=6307>.

ROLIM, Marcos. **A síndrome da Rainha Vermelha: policiamento e segurança pública no século XXI**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora. Oxford. Inglaterra: University of Oxford, Centre for Brazilian Studies, 2006.

RÚDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2002

SAPORI, Luiz Flávio. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro; Ed. FGV, 2007.

SANTOS, José Vicente dos. **Segurança Pública e violência no Brasil. 2009**. Cadernos Adenauer IX, nº 4, pp.83-95.

SILVA NETO, Severo Augusto da. **Cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica**. O Alferes, Belo Horizonte 13 (45): 13-69, abril/junho 1997.

SILVA NETO, Severo Augusto da. **Doutrina de emprego de helicópteros em missões típicas de polícia ostensiva e de socorrimto público**. Belo Horizonte: Comando de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais, 1993. Apostila.

SILVA NETO, Severo Augusto da. O Alferes. **Polícia no Ar: Uma visão do emprego de helicópteros na manutenção da ordem pública**. Belo Horizonte: APM, 1986.

SOARES, Luís Eduardo. **Sísifo e as políticas de Segurança no Brasil**. Ensaio apresentado na conferência Security and Democracy in the Américas. New York, EUA. 2004

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, abr. 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)**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2003

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. **Intervenção do Estado em conflitos agrários: proposta de um modelo para as Polícias Militares**. Brasília, DF: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2005.

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. **Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerias** : uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da polícia Militar e no Sistema de Defesa Social. Revista Brasileira de Segurança Pública São Paulo, Ano 5, Fev/Mar, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo. Atlas, 2000.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueredo. **Estado, democracia e administração pública na Brasil**. Rio de Janeiro. FGV. 2004.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento comunitário: como começar**. 2.ed. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1999.
VILHENA, Renata et al. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

VOCABULÁRIO ORTOGRÁFICO DA LÍNGUA BRASILEIRA. Academia Brasileira de Letras. 5. ed. São Paulo: Global, 2009.

ANEXOS

ANEXO A

Extrato de horas voadas por ano por Companhia

HORAS VOADAS EM 2006 (Somente helicópteros)							
COMPANHIAS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	1º SEM
1º CORPAER	219,7	166,1	151,5	152,3	90,2	87,4	867,2
2ª CORPAER	47,2	55,7	37,4	49,3	34,6	0,0	224,2
3ª CORPAER	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAIS PMMG	266,9	221,8	188,9	201,6	124,8	87,4	1091,4

COMPANHIAS	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total do ano
1º CORPAER	165,9	195,3	91,2	106,2	97,2	150,1	1673,1
2ª CORPAER	40,8	60,7	41,2	47,3	42,2	50,2	506,6
3ª CORPAER	0,0	10,0	75,7	44,6	52,1	38,2	220,6
TOTAIS PMMG	206,7	266,0	208,1	198,1	191,5	238,5	2400,3

Fonte: Seção de Manutenção de Aeronaves do Btl RpAer. Adaptado pelo autor.

HORAS VOADAS EM 2007 (Somente helicópteros)							
COMPANHIAS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	1º SEM
1º CORPAER	74,1	137,1	116,4	99,5	109,5	92,2	628,8
2ª CORPAER	50,4	94,0	48,7	9,5	0,0	0,0	202,6
3ª CORPAER	68,8	116,6	15,0	0,0	0,0	8,9	209,3
TOTAIS PMMG	193,3	347,7	180,1	109,0	109,5	101,1	1040,7

COMPANHIAS	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total do ano
1º CORPAER	107,3	131,5	96,0	126,9	59,8	100,9	1251,2
2ª CORPAER	13,3	56,7	38,9	31,2	44,5	26,3	413,5
3ª CORPAER	32,7	60,1	42,3	48,4	25,6	31,0	449,4
TOTAIS PMMG	153,3	248,3	177,2	206,5	129,9	158,2	2114,1

Fonte: Seção de Manutenção de Aeronaves do Btl RpAer. Adaptado pelo autor.

HORAS VOADAS EM 2008 (Somente helicópteros)							
COMPANHIAS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	1º SEM
1º CORPAER	94,9	117,8	94,4	78,2	76,7	81,2	543,2
2ª CORPAER	18,3	58,3	27,8	35,7	38,5	42,1	220,7
3ª CORPAER	35,5	39,0	31,4	36,6	25,9	0,0	168,4
TOTAIS PMMG	148,7	215,1	153,6	150,5	141,1	123,3	932,3

COMPANHIAS	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total do ano
1º CORPAER	73,9	59,6	78,3	90,2	110,0	86,2	1041,4
2ª CORPAER	42,8	16,6	0,0	42,0	18,8	0,0	340,9
3ª CORPAER	26,4	54,0	29,7	17,6	25,0	9,9	331,0
TOTAIS PMMG	143,1	130,2	108,0	149,8	153,8	96,1	1713,3

Fonte: Seção de Manutenção de Aeronaves do Btl RpAer. Adaptado pelo autor.

HORAS VOADAS EM 2009 (Somente helicópteros)							
COMPANHIAS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	1º SEM
1º CORPAER	118,8	118,4	119,9	75,4	85,8	82,8	601,1
2ª CORPAER	33,4	35,5	34,8	22,2	39,1	31,5	196,5
3ª CORPAER	21,8	35,2	15,8	11,3	0,0	0,0	84,1
TOTAIS PMMG	174,0	189,1	170,5	108,9	124,9	114,3	881,7

COMPANHIAS	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total do ano
1º CORPAER	61,1	99,1	72,9	86,3	63,8	61,2	1045,5
2ª CORPAER	20,2	20,7	18,8	21,8	25,1	26,5	329,6
3ª CORPAER	28,4	35,9	22,2	13,4	12,1	22,0	218,1
TOTAIS PMMG	109,7	155,7	113,9	121,5	101,0	109,7	1593,2

Fonte: Seção de Manutenção de Aeronaves do Btl RpAer. Adaptado pelo autor.

HORAS VOADAS EM 2010 (Somente helicópteros)							
COMPANHIAS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	1º SEM
1º CORPAER	73,1	146,3	87,2	128,3	105,9	46,5	587,3
2ª CORPAER	29,3	37,7	0,0	0,0		23,9	90,9
3ª CORPAER	16,2	19,5	0,0	8,1	7,3	18,9	70,0
4ª CORPAER			4,5	15,0	26,8	17,1	63,4
TOTAIS PMMG	118,6	203,5	91,7	151,4	140,0	106,4	811,6

COMPANHIAS	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total do ano
1º CORPAER	67,8	10,3	42,5	38,5	84,0	30,8	861,2
2ª CORPAER	0,0	14,9	36,9	27,3	27,3	48,4	245,7
3ª CORPAER	13,4	26,5	14,3	5,8	40,6	12,8	183,4
4ª CORPAER	7,8	43,5	31,3	36,1	16,4	20,4	218,9
TOTAIS PMMG	89,0	95,2	125,0	107,7	168,3	112,4	1509,2

Fonte: Seção de Manutenção de Aeronaves do Btl RpAer. Adaptado pelo autor.

ANEXO B

TABELA

Quantidade de Horas voadas por aeronave alocada à 3ª CoRpAer

Aeronaves	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
pégasus 07	216	214,5	0	41,5	47,7
pégasus 08	0	61	328	84,2	0
pégasus 09	0	0	0	0	8,1
pégasus 10	0	0	0	0	51,1
pégasus 11	10,7	176,8	0	91,1	80,8

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo

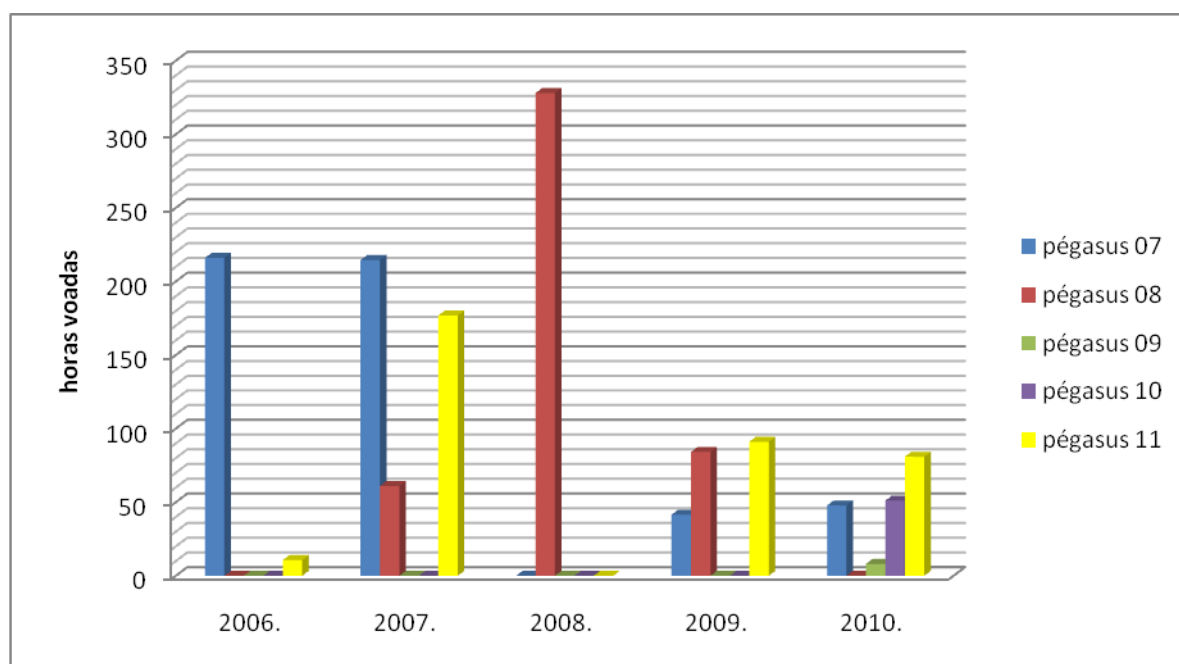


GRÁFICO - Quantidade de Horas voadas por aeronave alocada à 3ª CoRpAer

Fonte: Tabulação de dados dos diários de bordo