

## A Luta de um Comando e o Uso dos Dados como Instrumento para a Elaboração de Estratégias de Atuação de um Batalhão da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro

### The Struggles of a Command and the Use of Data as an Instrument for Developing Action Strategies of a Rio de Janeiro State's Military Police Battalion

\*Elisângela Oliveira dos Santos<sup>1</sup> 

#### Resumo

Na gestão de um batalhão da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, a luta de um comando não se limita ao cuidado com o funcionamento da unidade. Além da preocupação com a redução dos indicadores estratégicos de criminalidade, os resultados esperados por parte dos superiores hierárquicos em relação à produção policial e ao cumprimento das normas disciplinares, é necessário administrar os conflitos internos e aqueles que emergem perante as relações institucionais com os demais órgãos da segurança pública e da justiça criminal, os poderes executivo e legislativo, e a sociedade. Entre os meses de janeiro e dezembro de 2019, a prática da observação participante, o diálogo constante com o comando do 32º Batalhão de Polícia Militar e a análise de documentos possibilitaram a identificação das prioridades estabelecidas e das estratégias adotadas na tentativa de superar os entraves decorrentes dos limites estruturais e culturais intrínsecos à corporação e do contexto social no qual o batalhão está inserido.

**Palavras-chave:** 32º Batalhão da Polícia Militar. Gestão. Resultados. Segurança pública.

#### Abstract

In the management of a battalion of the Military Police of the State of Rio de Janeiro, the fight of a command is not limited to taking care of the unit's operation. In addition to the concern with reducing strategic crime indicators, the results expected by hierarchical superiors in relation to police production and compliance with disciplinary rules, it is necessary to manage internal conflicts and those that emerge from institutional relations with other bodies security and criminal justice, the executive and legislative branches, and society. Between January and December 2019, the practice of participant observation, constant dialogue with the command of the 32nd Military Police Battalion and the analysis of documents enabled the identification of established priorities and strategies adopted in an attempt to overcome the resulting obstacles the structural and cultural limits intrinsic to the corporation and the social context in which the battalion is inserted.

**Keywords:** 32<sup>nd</sup> Military Police battalion. Management. Results. Public security.

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense, Departamento de Segurança Pública, Laboratório de Estudos sobre Conflito, Cidadania e Segurança Pública (LAESP/DSP/UFF, Niterói, RJ, Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9904-5609>.

## Introdução

Pensar na gestão de um batalhão<sup>2</sup> da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) demanda não somente um exercício de descrição da sua estrutura organizacional e das suas práticas. É importante compreender as influências, ingerências e expectativas da corporação com relação às medidas e às posturas adotadas pelos comandantes. Durante todo o tempo, existe, por parte desses atores, a preocupação com o funcionamento da UOp, a resolução de problemas que perpassam o âmbito institucional e profissional, e com situações rotineiras e emergenciais que muitas vezes extrapolam a esfera da atuação policial. É preciso lidar constantemente com as expectativas e cobranças internas e externas.

Outras inquietações dizem respeito à necessidade de administrar os conflitos que emergem das relações estabelecidas nos contextos sociais em que os batalhões estão inseridos. Para além disso, é preciso lidar com os limites estruturais e culturais, os entraves burocráticos presentes no universo policial e a responsabilização em relação ao cumprimento dos princípios que norteiam o funcionamento da corporação — a disciplina e a hierarquia.

A hierarquia é marcada pela existência de dois círculos que surgem ainda no momento de ingresso: o círculo de oficiais e o círculo de praças. Os oficiais são classificados por postos (tenente, capitão, major, tenente-coronel e coronel) e exercem a função de chefia, coordenação, diretoria ou comando de acordo com o grau hierárquico e a unidade em que atuam. Os praças (soldados, cabos, sargentos e subtenentes) podem atuar diretamente no policiamento ostensivo ou na realização de atividades administrativas.

Como ressalta Martins (2006, p. 80), é a disciplina que sustenta a hierarquia nas organizações militares.

Sem a disciplina, a linearidade da estrutura e da organização militar fica comprometida, pois, não seriam possíveis a manutenção das funções, a execução das responsabilidades e o exercício da autoridade sem a condição disciplinar para consolidar as posições pessoais, o poder e o controle dentro da hierarquia militar.

Diante das situações apresentadas, evidencia-se a adoção de práticas particularizadas e que podem ser interrompidas ou reestruturadas a qualquer tempo. Aliás, a descontinuidade é uma característica recorrente nas políticas públicas de segurança do estado do Rio de Janeiro (CAMPAGNAC, 2014). Tal situação tende a reproduzir-se nas organizações que atuam nessa seara, como é o caso da PMERJ.

Ademais, os múltiplos entendimentos acerca dos significados atribuídos à segurança pública e às questões correlatas geram divergências contínuas entre objetivos, metodologias, planejamentos e modelos de gestão. Assim, são observadas mudanças constantes que produzem alguns efeitos, tais como: o tempo e o esforço empregado para o mapeamento das dinâmicas de funcionamento dos batalhões de área<sup>3</sup> e do

<sup>2</sup> Conforme a Diretriz Geral de Operações, o batalhão é uma “Unidade Operacional (UOp) com atribuições de policiamento ostensivo sob uma Área de Policiamento, previamente estabelecida” (RIO DE JANEIRO, 2018, p. 55).

<sup>3</sup> Atualmente, o estado do Rio de Janeiro possui 39 batalhões de área ou UOp.

contexto social em que estão inseridos, a necessidade de oferecer, com regularidade, capacitações para parte do efetivo policial que atua em áreas que necessitam de algum tipo de conhecimento ou habilidade específica, como é o caso da análise criminal<sup>4</sup>, e o atraso ou a descontinuidade das ações implantadas ao longo de uma gestão.

Com o passar do tempo, tais características produziram alguns efeitos no planejamento da PMERJ. Ainda hoje é possível observar a existência de um modelo burocrático no qual prevalece a realização de ações imediatistas e reativas que buscam reduzir os efeitos dos problemas estruturais, modificar a imagem institucional perante a sociedade e amenizar os efeitos da criminalidade.

Em meio a esse cenário, a aposta na produção e na avaliação de diagnósticos como ferramentas para a tomada de decisão aos poucos vêm sendo incorporada à realidade institucional. Contudo, a adoção dessas medidas esbarra em um dos principais desafios na gestão policial: a produção, a organização, o processamento e a difusão das informações de maneira sistêmica e com foco no alcance de resultados (SILVA; SENA, 2015).

Diante desse universo tão complexo, busco descrever algumas das *lutas*<sup>5</sup> enfrentadas por um comandante e as práticas adotadas na gestão de uma UOp: o 32º Batalhão de Polícia Militar. Para isso, o sentido das ações foi analisado por meio da observação do cotidiano e do diálogo constante com o comandante e parte do efetivo do batalhão, o que se deu a partir da minha inserção no contexto da pesquisa de campo. A construção da narrativa só foi possível a partir de uma abordagem qualitativa na qual a pesquisa empírica se tornou o principal recurso metodológico.

Para além da pesquisa empírica, utilizei algumas fontes documentais como boletins internos e instruções normativas que ajudaram a identificar orientações no tocante aos processos presentes no gerenciamento de um batalhão. Também lancei mão de análises quantitativas, utilizando as estatísticas oficiais do estado, mesmo sabendo que os dados apresentados representam apenas o somatório dos casos que foram levados até as instituições policiais e que foram consideradas pelos agentes dessas instituições como relevantes.

### ***Avante Maré 32<sup>6</sup>: A Dinâmica de um Batalhão da Polícia Militar do Estado do Rio De Janeiro***

O funcionamento do batalhão, a garantia da segurança local e o cumprimento dos valores institucionais estão entre as principais preocupações do comando. Na tentativa de superar os problemas e conflitos internos e externos que se apresentam em meio a essas preocupações são adotadas diferentes práticas ou modelos de gestão.

O processo de formação e as experiências acumuladas ao longo da trajetória de um comandante resultam em diferentes entendimentos acerca dos sentidos

<sup>4</sup> A análise criminal é baseada em “[...] um conjunto de processos sistemáticos direcionados para o provimento de informação oportuna e pertinente sobre padrões de crime e suas correlações de tendências, de modo a apoiar as áreas operacionais e administrativa no planejamento e na distribuição dos recursos para a prevenção e supressão de atividades criminais.” (GOTTLIEB apud BORGES; BAYMA; ZOUAIN, 2009, p. 96).

<sup>5</sup> Essa categoria é relacionada à expressão *Muita luta*. Ela costuma ser utilizada pelos oficiais para justificar o esforço empregado para alcançar diferentes objetivos na esfera administrativa e operacional, como, por exemplo, a implantação de um projeto ou o cumprimento de uma ordem de policiamento.

<sup>6</sup> A expressão era utilizada pelo comandante em todas as apresentações de resultado do 32º BPM como forma de incentivar o efetivo na busca pelos bons resultados.

atribuídos à segurança pública e aos assuntos pertinentes a essa temática. Isso resulta na existência de múltiplas estratégias para lidar com as dificuldades que se apresentam cotidianamente e alcançar as metas estipuladas pelo Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados (SIM).

Criado pelo governo do estado por meio do decreto nº 41.931 de 25 de junho de 2009, o modelo de gestão por resultado tem como objetivo estimular o desenvolvimento de ações integradas entre as polícias militar e civil e focadas na prevenção e no controle qualificado do crime e na fixação de metas para a redução da incidência dos indicadores estratégicos de criminalidade (IEC)<sup>7</sup>. O cumprimento das metas estabelecidas nos ciclos definidos pelo SIM acarreta o recebimento de bonificações por parte dos policiais militares e civis militares lotados nas unidades policiais premiadas (batalhões de área e delegacias distritais).

A proposta do SIM se insere na concepção tradicional ou minimalista presente nas políticas de segurança pública no Brasil. Ao discorrer sobre o uso de indicadores para medir os possíveis avanços nesse campo, Mesquita Neto (2006, p. 188) destaca que é comum a confusão entre:

[...] os objetivos da política de segurança pública com as metas da polícia, como se tudo o que dissesse respeito à segurança pública fosse responsabilidade da polícia e vice-versa. A principal consequência desta confusão é a não responsabilização dos governantes pelos resultados da política de segurança pública, o mesmo se dando em relação à polícia no que concerne ao papel que ela efetivamente desempenha ou pode desempenhar na política de segurança pública.

O estabelecimento de níveis toleráveis a partir da fixação de médias de eventos ao longo do tempo, como o proposto pelo SIM, foi abordado por Foucault (2008) ao tratar do emprego de dispositivos de segurança durante o curso “Segurança, território e população”. O autor ressalta que, por vezes, a circularidade da delinquência é permitida e tolerada em uma determinada realidade para, posteriormente, ser regulada a partir do uso de dispositivos de segurança que reforçam o poder do Estado.

Ao analisar os efeitos do gerencialismo nas políticas de segurança do estado do Rio de Janeiro, Pereira, Cordeiro e Duarte (2016) indicaram que a realização de diagnósticos pautados exclusivamente na análise criminal inclina-se para a observação de delitos já consumados. Fato que leva as polícias a adotarem medidas reativas.

Outro ponto que merece atenção ao pensarmos no modelo de gestão proposto pelo SIM é a produção dos registros de ocorrências. Se por um lado é preciso reconhecer que existe a subnotificação dos casos, ou seja, não são todas as vítimas que se dirigem à delegacia ou acessam o sistema de registro de ocorrências *on-line*

<sup>7</sup> Entre 2009 e 2011, os IEC eram: homicídios dolosos, roubos de rua (roubos a transeuntes, roubos em transportes coletivos e roubos de celulares), roubos de veículos e latrocínios. Em 2011, os IEC passaram a ser os seguintes: Letalidade violenta (homicídios dolosos, latrocínios, lesões corporais seguidas de morte e autos de resistência), Roubo de veículo, e Roubo de rua (roubos a transeunte, roubos de telefone celular e roubos no interior de coletivo). De acordo com o Decreto nº 46.775 de 23 de setembro de 2019, os IEC foram alterados novamente. Além da inclusão do indicador Roubo de carga, o indicador Letalidade violenta foi substituído pelo indicador Crimes violentos letais intencionais (somatório de vítimas de homicídio doloso, latrocínio, lesão corporal seguida de morte) (RIO DE JANEIRO, 2019b).

disponibilizado pela Secretaria de Estado Polícia Civil (SEPOL), por outro, é importante lembrar que a variação do número de registros de ocorrências também pode estar relacionada ao nível de confiança da sociedade em relação à atuação policial.

Diante disso, é difícil afirmar que a redução ou o aumento dos IEC em determinada área corresponde exatamente ao recrudescimento ou à atenuação da violência. Tal afirmação também depende de análises que incluem outros fatores, como por exemplo, o comportamento de outros delitos e a percepção de segurança da população local ou das pessoas que circulam na área analisada.

Mesmo diante dos limites estruturais, a criação do SIM contribuiu para a introdução de algumas mudanças no que se refere ao planejamento operacional das polícias militar e civil do estado do Rio de Janeiro. Nos últimos anos, o uso das estatísticas criminais como base para a elaboração do planejamento operacional vem sendo incorporado, principalmente, à realidade dos batalhões de área do estado. No período em que realizei a pesquisa, o monitoramento das incidências criminais era realizado pelo comandante da UOp e pelo Secretário de Estado de Polícia Militar<sup>8</sup>.

Mesmo que o não-cumprimento das metas não implique necessariamente na troca de um comandante, o fato de a área de uma UOp apresentar aumento significativo de casos ou vítimas em um determinado período aciona uma espécie de *signal de alerta*. Isso significa que ele deveria se justificar aos seus superiores hierárquicos e executar estratégias que possibilitem o controle do fenômeno.

Diante desse contexto, a incorporação do uso de evidências como base para a tomada de decisão tem se mostrado como uma tentativa de superar uma das características presentes nos serviços policiais brasileiros: a subjetividade na alocação dos recursos policiais. Para Garotinho e Silva (2002, p. 47),

[...] os serviços policiais no Brasil sempre foram distribuídos atendendo a critérios subjetivos, como, por exemplo, a importância maior ou menor atribuída a determinadas áreas e o poder de pressão de pessoas influentes que, valendo-se de espaços em jornais, nos rádios e na televisão, magnificam o problema do “seu” bairro ou lugar onde tenham seus negócios e interesses.

## O Cenário Encontrado

Ao assumir o comando do 32º BPM<sup>9</sup>, existia, por parte do comandante, a preocupação em relação à adesão do efetivo policial ao seu modelo de gestão. Simultaneamente, havia a necessidade de identificar alguns aspectos referentes às esferas administrativa e operacional, assim como as características da área de atuação do batalhão e o comportamento dos IEC.

A área de uma UOp (incluindo as delegacias distritais da SEPOL que atuam na região) corresponde à uma Área Integrada de Segurança Pública (AISP). Já, a área de cada delegacia distrital é denominada de Circunscrição Integrada de Segurança Pública (CISP). Um conjunto de AISP forma a Região Integrada de Segurança

<sup>8</sup> Por determinação do governo estadual, a Secretaria de Estado de Segurança foi extinta em janeiro de 2019. Desde então, as polícias militar e civil assumiram *status* de Secretaria de Estado.

<sup>9</sup> De acordo com o BOL da PM nº 006 de 10 de janeiro de 2019, a troca de comando do 32º BPM ocorreu em 18 de janeiro de 2019 (RIO DE JANEIRO, 2019a).

Pública (RISP)<sup>10</sup>. O 32º BPM, que corresponde a AISP 32, faz parte da 6ª RISP. A AISP 32 possui cinco CISP que atendem os seguintes municípios localizados nas regiões das Baixadas Litorâneas e do Norte Fluminense: Casimiro de Abreu (CISP 121), Conceição de Macabu (CISP 122), Macaé (CISP 123), Rio das Ostras (CISP 128), Quissamã e Carapebus (CISP 130). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juntos, possuíam em 2018 a área aproximada de 3.267,443 km<sup>2</sup>, a extensão da área urbana aproximada de 304,2 km<sup>2</sup> e em 2019, 511.301 habitantes.

Em relação ao SIM, como mostra a Tabela 1, o total de registros dos IEC na AISP 32 se manteve acima da meta durante o ano de 2018. Enquanto o roubo de rua superou a meta em 34,6%, o roubo de veículo e a letalidade violenta ultrapassaram a meta em 26,4% e 17,1% respectivamente.

**Tabela 1** – Resultados do SIM na AISP 32, janeiro a dezembro de 2018

Indicadores estratégicos de criminalidade	Meta	Vítimas/casos	Diferença
Letalidade violenta	205	259	54
Roubo de veículo	404	473	69
Roubo de rua	1.449	1.950	501

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Outro dado relevante refere-se ao número de viaturas e o total do efetivo disponível para o patrulhamento. No início de 2019, o 32º BPM apresentava panorama parecido com outras UOp no que diz respeito à deficiência em relação ao número de viaturas disponíveis para a realização do Policiamento Ostensivo Ordinário<sup>11</sup>. Somente 71 viaturas estavam disponíveis para o patrulhamento (51,4%), outras 46, estavam inutilizadas (33,3%) e 21 dependiam de manutenção (15,1%) – 14 viaturas, seis motos e um veículo blindado. No que se refere ao efetivo, dos 729 policiais lotados no batalhão, 135 policiais não estavam aptos para a atividade-fim<sup>12</sup> (18,5% do total do efetivo).

Perante essas informações, o comandante realizou uma série de iniciativas, no âmbito operacional e administrativo, na tentativa de minimizar os efeitos do fenômeno da criminalidade e dar conta dos obstáculos estruturais que normalmente afetam a gestão do batalhão. Por estarem diretamente relacionados, optei por dividir essas iniciativas em quatro eixos: A análise criminal, a inteligência policial e o foco na produtividade policial; Capacitação, integração e polícia de proximidade; O segredo do sucesso: liderança positiva e tropa motivada<sup>13</sup> e A atenção com o bem-estar do efetivo policial.

<sup>10</sup> O estado está dividido em sete RISP. Cada RISP é composta pelo Comando de Policiamento de Área (unidade que responde pelos batalhões de área) e pelo Departamento de Policiamento de Área (responsável pela coordenação das delegacias distritais).

<sup>11</sup> Esse tipo de policiamento caracteriza-se pelo emprego do efetivo policial de modo duradouro e contínuo em determinado território.

<sup>12</sup> Configura-se como atividade-fim a atividade operacional direcionada ao policiamento ostensivo e à preservação da ordem pública ou ao suporte direto à essas atividades, como o trabalho na área de planejamento e de inteligência.

<sup>13</sup> Durante a sua gestão, a frase foi adesivada em uma das paredes próxima a sala do comandante.

## **A Análise Criminal, a Inteligência Policial e o Foco na Produtividade Policial**

No universo policial, existe o entendimento que a associação da inteligência e da análise criminal tende a ampliar o número de informações que podem colaborar para a antecipação da atuação policial diante das práticas delituosas. Nesse contexto, a tomada de decisão baseada em evidências tem se mostrado como uma importante ferramenta para a definição de estratégias e alocação dos recursos disponíveis (efetivo e viaturas).

Ao descrever o projeto Polícia por Resultados, implantado no município de Belo Horizonte no final dos anos 90, Beato, Silva e Tavares (2008) destacou a existência de alguns eixos centrais, como: a descentralização e autonomia de planejamento o uso intensivo das informações no planejamento operacional, e a parceria e gestão comunitária com a finalidade de obter informações que ocasionalmente não chegavam ao sistema policial.

No caso específico do 32º BPM, grande parte das medidas adotadas no âmbito operacional foi ao encontro dos eixos observados pelo autor. A análise dos dados produzidos a partir de diferentes fontes serviu como base para a estruturação de uma série de iniciativas que foram realizadas ao longo do ano. Entre as principais fontes de dados estavam a Seção de Análise Criminal<sup>14</sup>, inaugurada em fevereiro de 2019, e a Seção de Inteligência.

Enquanto a Seção de Análise Criminal tinha por objetivo principal identificar os padrões dos delitos (incluindo os IEC) cometidos na área de atuação do batalhão em relação ao tempo e ao espaço, a Seção de Inteligência ou a P/2 produzia dados acerca do tipo de abordagem realizada pelos criminosos e das circunstâncias que deflagraram o cometimento das práticas delituosas, por exemplo. A sistematização e análise desses dados foram fundamentais para a implantação dos dois principais projetos realizados pelo batalhão no âmbito operacional: o Meta Verde e o Arrastão do bem<sup>15</sup>.

De acordo com o comandante, o projeto Meta Verde seguia a definição do policiamento orientado para o problema<sup>16</sup> e tinha por objetivo a realização de ações tático-operacionais que resultassem na redução do número de casos de roubo de veículo e roubo de rua. Ainda que não tenha sido instituído pela SEPM, o projeto foi implantado pelo comandante do 19º BPM em 2019 e pelo comandante do 32º BPM no período em que esteve à frente de outras UOP, como por exemplo o 7º BPM. Entre os meses de agosto de 2018 e janeiro de 2019, o projeto foi realizado no batalhão que atende um dos principais municípios da Região Metropolitana do estado: São Gonçalo (OLIVEIRA, 2019).

Para dar início ao projeto no 32º BPM, o comandante e o chefe da Seção de Análise Criminal realizaram uma série de entrevistas com parte do efetivo. A ideia era identificar policiais que tivessem um perfil operacional e direcionado para a realização de abordagens,

---

<sup>14</sup> Apesar dos batalhões possuírem uma Seção de Análise Criminal, em muitas UOP, a realização da análise criminal era acumulada pela Seção de Planejamento ou P/3. Fato que contribui para que a análise criminal seja deixada em segundo plano diante da realização de outras atividades como por exemplo a confecção das ordens de policiamento, a fiscalização da supervisão e a coordenação da Sala de Operações (seção responsável pelo atendimento telefônico das ocorrências emergenciais e pelo despacho das viaturas nesses casos).

<sup>15</sup> As características do projeto serão apresentadas posteriormente.

<sup>16</sup> O método prevê a descoberta de novas formas de intervir previamente na cadeia causal, a fim de que esses problemas sejam menos prováveis de ocorrerem no futuro; tornando desta forma o policiamento mais eficiente (GOLDSTEIN, 1979).

sobretudo nos casos de fundada suspeita. Esperava-se que os policiais tivessem o *faro policial* aguçado. Albernaz (2015, p. 88) define essa categoria, a partir da perspectiva dos policiais, como “[...] uma sensibilidade diferenciada para ‘aquilo que está fora do lugar’, mescla de intuição e experiência acumulada, um saber-fazer construído a serviço da suspeição, da antecipação de condutas, da produção de controle, proteção e vigilância”.

O emprego dessa sensibilidade é considerado no universo policial como um instrumento para o aumento da produção policial. No modelo tradicional do policiamento, atividades como abordagens, apreensões e prisões são consideradas como exemplos “da eficiência do trabalho policial e onipresentes tanto nas prestações de contas dos gestores policiais, quanto nos planos de metas direcionados às corporações” (ZAETIC *et al.*, 2006, p. 153).

Os vinte policiais selecionados ao final das entrevistas foram distribuídos em dez guarnições: quatro na CISP 123, quatro na CISP 128 e duas na CISP 121. Alocadas nos locais e horários com maior concentração dos IEC, as guarnições cumpriam o seguinte roteiro de policiamento: 30 minutos de baseamento nos pontos previamente estabelecidos (APREV<sup>17</sup>) e 50 minutos em patrulhamento (PTR).

Eles também participavam das reuniões que ocorriam semanalmente ou quinzenalmente e que contavam com a presença do comandante e o chefe da Seção de Análise Criminal. Durante o trabalho de campo, tive a oportunidade de participar de algumas dessas reuniões que ocorriam na sala do comandante. Nesses encontros, o comando apresentava informações sobre o comportamento dos IEC (georreferenciamento e estatísticas) e os principais resultados obtidos em relação à produção policial. Por conhecerem a dinâmica da criminalidade em suas áreas de atuação, cabia aos policiais apresentarem dados que considerassem relevantes para a elaboração do planejamento operacional, como por exemplo, as características físicas dos criminosos e as possíveis rotas de fuga utilizadas após o cometimento dos delitos. Esses dados, que por vezes não estavam disponíveis nos registros de ocorrência e no ISPGeo<sup>18</sup>, eram produzidos a partir do diálogo com a comunidade realizado durante o policiamento ou o acesso as imagens de câmeras de segurança instaladas próximo aos locais de atuação dos criminosos, por exemplo.

Após a análise, as informações produzidas eram utilizadas pela P/3 para a elaboração das ações preventivas e de repressão qualificada ao crime. Para o comandante, o diálogo com o efetivo (incluindo os policiais do projeto Meta Verde) era compreendida como uma oportunidade de ampliar a participação do efetivo policial na definição de estratégias de policiamento e obter o maior engajamento nas ações idealizadas por ele e pelo comando da corporação.

Dando continuidade à descrição das iniciativas adotadas, outras ações também contribuíram para a redução de dois dos IEC: o roubo de rua e o roubo de veículo. Apesar do aporte em relação ao número de policiais disponíveis para o policiamento<sup>19</sup> e dos esforços empregados no primeiro trimestre 2019, o 32º BPM não

<sup>17</sup> De acordo com a Instrução Normativa PMERJ/EMG-PM3 nº 23 de 12 de fevereiro de 2015, a Operação de Ação Preventiva (APREV) tem como objetivos desestimular a prática de delitos pela presença da Polícia Militar e infundir, psicologicamente, uma sensação de segurança na população.

<sup>18</sup> O portal, desenvolvido pelo Instituto de Segurança Pública, possibilita aos policiais o acesso a informações acerca do comportamento dos IEC e de outros delitos por meio de gráficos, tabelas e mapas.

<sup>19</sup> Além do efetivo da UOp, durante todo o ano, o batalhão recebeu o apoio de 20 policiais oriundos do 29º BPM e do 36º BPM (batalhões que também são subordinados ao 6º Comando Policiamento de Área) que passaram a atuar no reforço do policiamento diário.

conseguiu alcançar a meta do roubo de rua nesse período. Ao concentrar 61,6% dos casos registrados na AISP 32 e apresentar aumento do número de casos de roubo de rua em comparação ao mesmo período do ano anterior, de 211 casos para 325 casos (aumento de 114 casos ou 54%), a CISP 123 superou a meta em 42,3%.

Tendo em vista o resultado insatisfatório, o comandante optou por reavaliar as ações realizadas e elaborar novas estratégias de policiamento. A partir daí, observou-se a necessidade de realinhar o planejamento operacional da OPM. Na tentativa de conter o avanço do número de casos de roubo de rua na CISP 123 (circunscrição que apresentou o maior aumento em relação ao primeiro trimestre de 2018), estabeleceu-se a divisão dos bairros da circunscrição em grupos.

A iniciativa, que teve início na penúltima semana de março, foi estruturada a partir da consulta dos dados disponíveis no ISGeo, das observações realizadas pelo comandante, pelo subcomandante e por mim durante a visita aos locais com maior concentração de casos, e do diálogo com os policiais que atuavam no projeto Meta Verde. Ao retornarmos ao batalhão, propus que fossem realizados ajustes na alocação do policiamento considerando a seguinte divisão dos bairros: Grupo 01 (Aeroporto, Ajuda de Baixo, Ajuda de Cima, Barreto, CEAHB, Jardim Carioca, Jardim Franco e Parque Aeroporto), Grupo 02 (Bairro da Glória, Cavaleiros e Novo Cavaleiros), Grupo 03 (Aroeira, Campo D'Oeste, Novo Visconde e Visconde de Araújo), Grupo 04 (Centro, Miramar, Praia Campista, Riviera Fluminense e Sol Y Mar) e Grupo 05 (demais bairros)<sup>20</sup>.

A partir de então, o efetivo passou a ser distribuído em conformidade com a concentração do roubo de rua nos grupos. A divisão também serviu como base para a elaboração de planilhas semanais que apresentavam a distribuição do número de casos por grupos, faixas de hora<sup>21</sup> e dia da semana.

A decisão pelo realinhamento operacional dialoga com as quatro etapas previstas por Goldstein (1979 apud CLARCKE; ECK, 2013, p. 24), para a adoção do método de solução de problemas. São elas:

1. Exame cuidadoso dos dados, para identificar padrões dos incidentes com os quais a polícia lida rotineiramente.
2. Análise profunda das causas desses padrões (ou problemas).
3. Descoberta de novas formas de intervir previamente na cadeia causal, a fim de que esses problemas sejam menos prováveis de ocorrerem no futuro. Essas novas estratégias não são limitadas aos esforços para identificar, prender, e oficialmente acusar e julgar infratores. Mais do que isso, sem abandonar o uso do direito penal quando ele parece ser provavelmente a resposta mais eficiente, o policiamento orientado para o problema procura descobrir outras respostas potencialmente efetivas (que podem exigir parceria com outros) dando grande prioridade à prevenção.
4. Avaliação de impacto das intervenções e, se elas não tiverem sucesso, iniciar o processo novamente.

A divisão por grupos também foi utilizada como base para a reestruturação das ordens de operações confeccionadas pela P/3. O comandante entendeu que havia a necessidade de adequar os documentos de forma a torná-los mais dinâmicos,

<sup>20</sup> Apesar de constarem nos registros de ocorrências, as localidades Barreto, CEHAB, Jardim Carioca, Jardim Franco e Novo Visconde não constam do mapa oficial da Prefeitura de Macaé.

<sup>21</sup> As quatro faixas de hora estabelecidas foram: 06:00 as 11:59, 12:00 as 16:59, 17:00 as 23:59 e 00:00 as 05:59.

facilitando a leitura e compreensão dos policiais que atuavam no policiamento ostensivo. Cada ordem passou a ter a indicação do tempo de baseamento e patrulhamento, além do percurso a ser cumprido. Até aquele momento, não constava nas ordens a indicação do percurso exato para o policiamento. Além disso, o documento era confeccionado a partir do tipo de efetivo empregado (Apoio, Meta Verde etc.), tornando-se muitas vezes repetitivos.

Outra mudança diz respeito à frequência de atualização das ordens de operações. Elas passaram a ser ajustadas semanalmente ou quinzenalmente dependendo do “comportamento” do roubo de rua durante a semana. Sempre que era observado o aumento do número de casos em um grupo específico, a alteração era realizada na semana seguinte. Quando não ocorria o aumento do número de casos, as ordens eram mantidas por 15 dias.

No último trimestre de 2019 também houve a necessidade do realinhamento operacional por conta do indicador CVLI. Nesse período, houve o aumento em relação ao número de vítimas registrado no trimestre anterior (28 vítimas para 38 vítimas). Além da realização de alguns “Arrastões do bem”, houve a intensificação do patrulhamento e das abordagens no entorno dos principais aglomerados subnormais<sup>22</sup> ou comunidades existentes nas áreas de abrangência do batalhão. As ações aconteceram nos dias e horários com maior concentração das mortes. A definição dos locais desses locais levou em consideração o fato de que grande parte das mortes ocorreu nas imediações dessas localidades. As informações apuradas pela P/2 mostravam que a motivação dos homicídios era a disputa das facções pelo controle dos pontos de tráfico de drogas.

### **Capacitação, Integração e Polícia de Proximidade**

As medidas adotadas pelo comando não se restringiram ao âmbito operacional. Também foram realizadas algumas iniciativas no plano administrativo focadas na realização de capacitações e de ações conjuntas com outros órgãos da segurança pública e da justiça criminal, e na aproximação entre o efetivo do batalhão e a população local.

Uma dessas capacitações foi direcionada para os policiais que atuavam na Sala de Operações do batalhão e os guardas municipais de Macaé e Rio das Ostras e tinha como objetivo propor uma reflexão acerca do atendimento das ocorrências envolvendo mulheres vítimas de violência doméstica. A proposta da capacitação surgiu durante uma reunião que contou com a participação do comandante, de representantes do Centro Especializado de Atendimento à Mulher (CEAM) e de uma guarda municipal que atuava na Patrulha Maria da Penha, ambos do município de Macaé, e eu.

Naquela ocasião, um dos policiais da Sala de Operações foi chamado à sala do comandante para relatar uma ocorrência atendida no final de semana anterior à reunião. Ao descrever o atendimento, o policial afirmou que na sua percepção a

---

<sup>22</sup>De acordo com o IBGE, o aglomerado subnormal é o conjunto constituído por 51 ou mais unidades habitacionais caracterizadas por ausência de título de propriedade e pelo menos uma das características abaixo: irregularidade das vias de circulação e do tamanho e forma dos lotes e/ou carência de serviços públicos essenciais (como coleta de lixo, rede de esgoto, rede de água, energia elétrica e iluminação pública) (IBGE, [2021]).

situação não deveria ser classificada como um caso de violência contra a mulher. Para ele, o marido, ao retornar do trabalho e encontrar sua esposa no bar enquanto os filhos permaneciam em casa, somente reagiu dando-lhe uns “pescotapas” para que ela retornasse para casa. Apesar desse entendimento, o policial ressaltou que a viatura foi encaminhada ao local informado para a realização do atendimento.

Ainda hoje, o entendimento do policial sobre a postura adotada pelo homem é compartilhado por parte da sociedade brasileira e guarda relação com o histórico de normalização da violência contra a mulher e a dominação masculina. Segundo Oliveira, Costa e Sousa (2015), a origem da violência imposta às mulheres é histórica, oriunda de um sistema de dominação-subordinação que estabelece os papéis que devem ser desempenhados por homens e mulheres em nossa sociedade.

Para além da experiência de integração proposta pela capacitação também foram realizadas outras iniciativas conjuntas relacionadas, essencialmente, à atividade operacional. Como no início de 2019, somente duas das motos do batalhão estavam disponíveis para o motopatrulhamento. A saída encontrada foi a atuação de forma integrada com o serviço de Mobilidade Urbana da Prefeitura de Macaé. Assim, o policiamento nas áreas indicadas pela Seção de Análise Criminal passou a ser realizado por uma moto do batalhão e cinco motos da Mobilidade Urbana.

A integração não se restringiu às instituições da esfera municipal. O trabalho em conjunto com as delegacias distritais da AISP 32 resultou em algumas operações e prisões consideradas importantes pelo comando do batalhão. As ações foram estruturadas durante as reuniões semanais que contavam com a participação de policiais militares e civis. Nessas oportunidades também havia a discussão sobre o comportamento dos IEC e as dinâmicas dos delitos realizados na área. Apesar de previstas no Manual de Procedimentos para o Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores estratégicos de criminalidade do Estado do Rio de Janeiro (2010) e de serem consideradas pelos gestores do SIM como uma iniciativa importante para a etapa do diagnóstico, não são todas as circunscrições do estado que realizam esse tipo de reunião com regularidade.

No âmbito do judiciário e do legislativo, o diálogo possibilitou a revisão de 13 viaturas por meio de transação penal<sup>23</sup>. O auxílio foi fundamental para superar um dos desafios enfrentados pelos comandantes na gestão das UOp: a manutenção das estruturas físicas do batalhão (a sede e as cabines, por exemplo) e a circulação das viaturas. Embora os comandos recebessem a verba mensal de R\$ 4.000,00 para manutenção das UOp e alguns subsídios como alimentos, combustível, materiais de secretaria (papel, tinta de impressora, entre outros), não há regularidade no envio desses materiais e o valor disponibilizado não supre todas as necessidades e demandas, como o conserto frequente das viaturas e a realização de obras de manutenção das estruturas físicas dos batalhões.

Apesar de a maior parte das ações ter sido pautada no compartilhamento das informações e na atuação em conjunto com outros órgãos, a relação com o judiciário e o legislativo nos ajuda a refletir sobre os diferentes sentidos atribuídos à integração na segurança pública. Eventualmente, elas se limitam a iniciativas particularizadas e

---

<sup>23</sup>A transação penal surgiu no Brasil com a lei 9.099/95 na qual está prevista no art. 76, nos seguintes termos: havendo representação ou tratando-se de crime de ação penal pública incondicionada, não sendo caso de arquivamento, o Ministério Público poderá propor a aplicação imediata de pena restritiva de direitos ou multas, a ser especificada na proposta (BRASIL, 1995).

baseadas no estabelecimento de relações pessoais. No caso específico do 32º BPM, o auxílio ocorreu por conta do bom relacionamento entre o comando e os representantes desses órgãos.

Por último, apresento algumas das ações realizadas com foco na polícia de proximidade que é definida por meio da Instrução Normativa PMERJ/EMG nº 55 de 13 de dezembro de 2018 como uma

[...] filosofia na qual policiais e cidadãos dos mais diversos segmentos da sociedade trabalham em parceria, desenvolvendo ações em regiões territoriais específicas, promovendo o controle das questões relacionadas ao fenômeno criminal. Está alicerçada sob os seguintes princípios: Prevenção, Descentralização, Pro atividade e Resolução Pacífica de Conflitos. Sua operacionalização ocorre por meio de ações de polícia baseadas na aproximação, presença, permanência, envolvimento e comprometimento do policial no seu ambiente de trabalho (RIO DE JANEIRO, 2018, p. 53).

Nesse contexto, está inserido o projeto “Arrastão do bem”. Os objetivos eram aumentar a percepção de segurança e promover a aproximação entre a população e os policiais do batalhão, e aumentar a visibilidade do policiamento ostensivo com a participação de um grupo significativo de policiais realizando várias abordagens simultaneamente. Esperava-se também que, a partir do diálogo estabelecido com as pessoas abordadas, fosse possível coletar informações que pudessem ser utilizadas pela P/3 na elaboração de estratégias no intuito de coibir a prática de ações criminosas.

Tendo como base as análises realizadas pela Seção de Análise Criminal, foram realizados alguns “Arrastões do bem” em locais de grande circulação de pessoas e com concentração de roubo de rua da CISP 123 e da CISP 128. Durante as abordagens, os policiais distribuíam fôlderes informando os números de contato do batalhão para o recebimento de denúncias. Nesse momento, o projeto esbarrou em uma questão que ainda é pouco discutida no universo policial: o entendimento da abordagem como um procedimento de aproximação e diálogo entre a polícia e o público, nos moldes da definição apresentada por Pinc (2007, p. 3),

“[...] a abordagem policial representa um encontro entre a polícia e o público cujos procedimentos adotados variam de acordo com as circunstâncias e com a avaliação feita pelo policial sobre a pessoa com que interage, podendo estar relacionada ao crime ou não”.

Ao acompanhar um “Arrastão do bem” realizado no centro comercial do município de Macaé, pude perceber que alguns policiais não dialogavam com a população, simplesmente entregavam os fôlderes ou caminhavam acompanhando o restante do grupo. Era nítida a sensação de incômodo manifestada por eles. Afinal, no universo policial, essa não é uma estratégia usual para lidar com a criminalidade. Ao questionar o policial responsável pela ação sobre o comportamento dos policiais, ele explicou que muitos não compreendiam e/ou não acreditavam que a abordagem pudesse ser realizada a partir de um ponto de vista diferente do apresentado durante o processo de formação policial.

Mesmo que a discussão sobre a abordagem a partir de outras perspectivas tenham sido incorporadas na grade curricular dos cursos de formação e de atualização oferecidos pela corporação nas últimas décadas<sup>24</sup>, o procedimento ainda é apresentado, quase que exclusivamente, como um ato administrativo fundado no poder de polícia, que pode ser vinculado ou discricionário e realizado em casos de fundada suspeita com o objetivo de inibir práticas delituosas.

Retornando a descrição das iniciativas relacionadas à estratégia de polícia de proximidade, sempre que possível, o comando buscou o diálogo com diferentes setores da sociedade o que incluiu, por exemplo, a criação de grupos no aplicativo *WhatsApp* que contavam com a participação dos moradores, professores e funcionários das escolas dos municípios da área de abrangência do batalhão e os membros do Conselho Comunitário de Segurança (CCS)<sup>25</sup>. A ideia era buscar o apoio da sociedade no tocante às ações realizadas e obter acesso a informações que pudessem subsidiar o planejamento operacional do batalhão. Como destacam Kelling e Moore (2005), o estímulo a aproximação entre a polícia e a sociedade tende a repercutir positivamente no que se refere ao acesso a informações relevantes referentes às dinâmicas dos delitos que ocorrem na área.

### **O Segredo do Sucesso: Liderança Positiva e Tropa Motivada**

Skolnick e Bayley (2002) ressaltam que o envolvimento enérgico e permanente do chefe, ou seja, do líder organizacional; seguido de seu compromisso permanente e da constante motivação da equipe na consecução dos novos valores, garantindo a integridade da inovação pretendida estão entre os fatores responsáveis pelo sucesso da continuidade de uma inovação no âmbito das organizações policiais.

Para o comandante do 32º BPM, os encontros com o efetivo policial eram vistos como uma oportunidade para o direcionamento em relação à atenção com a postura adotada no desempenho da atividade policial, o reconhecimento pelos resultados alcançados e dar bons exemplos. Partindo desse entendimento, mostrou-se sempre preocupado com o seu fardamento, com o cumprimento dos horários e em acompanhar, sempre que possível, as ações desenvolvidas pelo efetivo policial.

Além disso, no intuito de conferir o cumprimento das ordens de policiamento e estimular o engajamento do efetivo nas ações operacionais, o comando determinou que fossem disponibilizadas viaturas para que os oficiais designados (incluindo o próprio comandante) realizassem a supervisão. Embora esse tipo de ação, denominada como Supervisão de Pequeno Escalão<sup>26</sup>, esteja previsto nas Normas Gerais de Policiamento e Operações (2015), não é comum ver o comandante do batalhão realizando a supervisão. No seu caso, as supervisões ocorriam antes ou após o início do expediente administrativo. Em uma dessas supervisões, que ocorreu durante a madrugada, ele e os policiais que o acompanhavam foram responsáveis pela prisão de uma quadrilha que realizou uma série de roubos de carga na área de abrangência do batalhão.

---

<sup>24</sup> Na última atualização da ementa do Curso de Formação de Soldados (CFSd) realizada em 2016, por exemplo, essa perspectiva foi apresentada na disciplina de Polícia de Proximidade.

<sup>25</sup> De acordo com o Guia Prático para Participantes dos Conselhos Comunitários de Segurança (2014), os CCS são canais de participação popular em assuntos vinculados à segurança pública com intuito de promover a integração das instituições policiais com a comunidade e desta com a polícia, restituindo a credibilidade e transmitindo confiança e sentimento de segurança.

<sup>26</sup> O documento também define como objetivos desse tipo de supervisão: a verificação do armamento e dos equipamentos do efetivo e das viaturas e o apoio ao policiamento (RIO DE JANEIRO, 2015).

O estímulo para a atuação policial com foco nos IEC também era realizado de maneira virtual. O efetivo policial recebia diariamente informações sobre o comparativo entre o número de casos ou vítimas registrados e as metas estipuladas pelo SIM. A adoção dessa forma de divulgação buscou superar uma das dificuldades em relação a uma das etapas de sistematização das informações: a atualização.

No que se refere ao reconhecimento profissional, mensalmente, um grupo de policiais era homenageado pelo empenho e dedicação no desempenho de suas funções. Na oportunidade, além de receberem um certificado, eles participavam de um almoço com o comandante. Também foram concedidas dispensas meritórias<sup>27</sup>, publicados elogios nos boletins da corporação e oferecidas cestas básicas e hospedagem em pousadas da área de abrangência do BPM. Nesse último caso, os benefícios só puderam ser concedidos por conta da colaboração de empresários locais.

### **A Atenção com o Bem-Estar do Efetivo Policial**

Para o comandante a questão motivacional não significava somente o reconhecimento do trabalho realizado. No seu entendimento, era importante a atenção e o cuidado com o efetivo policial e seus familiares. Durante o ano, ocorreram visitas aos policiais enfermos e aos familiares dos policiais acautelados na unidade prisional da corporação. O fato de a OPM estar localizada no interior do estado se tornava uma dificuldade a ser enfrentada pelos policiais e seus familiares na busca pelo atendimento médico, psicológico e assistencial oferecido pela PMERJ.

As descrições apresentadas ao longo desta seção revelam um pouco do esforço ou das *lutas* do comando em implementar mudanças nos planos operacional e administrativo. As ações internas se depararam com os limites estruturais da corporação, principalmente no que se refere à formação, à cultura e ao modelo de atuação policial.

No que diz respeito ao desenvolvimento de ações integradas, fomos remetidos à reflexão sobre as formas como a integração é compreendida pelos atores da segurança pública e de justiça criminal, e pelo público. Para Saporì e Andrade (2013), a existência de culturas próprias afeta a percepção sobre o papel da polícia e o das outras instituições no fluxo do processo do sistema de justiça criminal.

### ***Deus Ajuda quem Trabalha*<sup>28</sup>: Alguns Resultados do 32º BPM em 2019**

Nas seções anteriores foram apresentados o panorama do 32º BPM no início de 2019 e o mapeamento das principais medidas adotadas ao longo do ano. A partir de agora, a ideia é explorar os resultados dos IEC tendo como parâmetro os ciclos temporais estabelecidos pelo SIM naquele ano: janeiro a junho e outubro a dezembro.

Miranda e Pita (2011, p. 64), ao tratarem da produção dos dados quantitativos de criminalidade no Rio de Janeiro e em Buenos Aires, definem o registro policial como “um ato interpretativo do Estado por meio da polícia, constituindo-se em uma primeira representação do fato delituoso pela instituição policial”. A partir dessas

<sup>27</sup> De acordo com o Decreto nº 6.579 de 05 de março de 1983 que aprova o Regime Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, as dispensas do serviço podem ser concedidas como uma forma de reconhecimento pela boa prestação de serviço (RIO DE JANEIRO, 1983).

<sup>28</sup> Expressão utilizada pelo comandante em referência aos resultados positivos alcançados pelo batalhão em relação à produção policial e aos IEC.

representações são elaboradas as estatísticas oficiais. Para as autoras, as estatísticas oficiais são “construções feitas a partir de uma determinada perspectiva, a visão policial sobre os crimes” (MIRANDA; PITA, 2011, p. 64). A partir dessa visão é feita a reinterpretação dos fatos narrados pela vítima ou pelo criminoso para os termos jurídicos ou burocráticos (linguagem adotada pelo Estado).

Ao analisarem os limites das estatísticas oficiais baseadas nos registros administrativos, Costa e Lima (2018, p. 90) ressaltam que apesar de importantes, elas, “[...] não contemplam todos os problemas relacionados à segurança pública. De certa forma, elas focam em crimes e criminosos, revelando muito pouco sobre a percepção dos cidadãos”. Perante essas limitações, o uso das estatísticas oficiais possibilitaria apenas

[...] um diagnóstico preliminar, embora limitado, dos problemas que a população leva ao conhecimento da polícia. No entanto, ater-se apenas ao que foi registrado retifica a imagem da polícia como uma instituição destinada ao combate ao crime, em detrimento de uma outra imagem, também existente, da polícia mediadora de conflitos intracomunitários e de agência que articula a população a outras agências estatais (MIRANDA, 2008, p. 22).

Ainda assim, como vimos no decorrer deste trabalho, o uso das estatísticas oficiais é um dos elementos centrais para a elaboração das estratégias de atuação e para o reconhecimento dos resultados obtidos pelos UOp em suas áreas de atuação. A AISP 32 alcançou a meta estabelecida pelo SIM no primeiro ciclo de 2019. Em relação ao segundo ciclo, o resultado oficial ainda não foi publicado pelo governo do estado. Desde a implantação do modelo de gestão por resultados, a AISP 32 havia alcançado as metas somente no primeiro e segundo semestre de 2015 e no segundo semestre de 2017 quando ocupou o terceiro lugar na classificação das premiadas. Como mostram a Tabela 2 e a Tabela 3, a AISP 32 atingiu a meta de todos os IEC.

**Tabela 2** – Resultado dos indicadores estratégicos de criminalidade na AISP 32, janeiro a junho de 2019

Indicadores estratégicos de criminalidade	Meta	Vítimas/casos	Diferença
Letalidade violenta	137	97	-40
Roubo de veículo	256	155	-101
Roubo de rua	949	896	-53

**Fonte:** Elaborada pela autora.

**Tabela 3** – Resultado dos indicadores estratégicos de criminalidade na AISP 32, outubro a dezembro de 2019

Indicadores estratégicos de criminalidade	Meta	Vítimas/casos	Diferença
Crimes violentos letais intencionais	53	30	-23
Roubo de veículo	85	55	-30
Roubo de rua	437	359	-78
Roubo de carga	14	6	-8

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Nos últimos anos, existe um consenso entre alguns profissionais e pesquisadores da área de segurança pública acerca dos benefícios de se concentrar os recursos em locais de alta concentração criminal ou *hotspots* (WEISBURD *et al.*, 2016). A intuição por trás desse tipo de pensamento é direta: ao concentrar os recursos em lugares e horários com maior concentração de delitos observa-se a tendência de redução de determinados crimes.

No caso do 32º BPM, essa lógica foi empregada tendo como base as informações produzidas a partir de diferentes fontes de dados, incluindo as estatísticas oficiais. Em uma UOp que tem que lidar diariamente com o atendimento de inúmeros tipos de ocorrência, o policiamento baseado em evidências acabou se tornando uma das principais metodologias utilizadas para a definição da alocação dos recursos existentes na tentativa de reduzir a criminalidade local, em especial, o número de registros de casos e de vítimas dos IEC. O comando buscou utilizar as melhores evidências para estruturar seu modelo de gestão, principalmente no que se referia às ações realizadas no âmbito operacional. Ao analisar o policiamento baseado em evidências Sherman (2019) chamou a atenção para a necessidade de haver “um esforço sistemático para analisar e codificar a experiência não sistemática como base para o trabalho policial, refinando-a através de testes sistemáticos contínuos de hipóteses”. (SHERMAN, 2019, p. 4)

### Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho foi analisar alguns dos limites e das possibilidades presentes na gestão do 32º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Para isso, também foram considerados alguns aspectos inerentes à cultura e à estrutura organizacional da PMERJ e o contexto social no qual o batalhão está inserido.

O trabalho se debruçou sobre a breve descrição de algumas das características da UOp, das ações adotadas pela gestão nos planos administrativo e operacional e dos obstáculos apresentados nesse contexto. Também busquei analisar alguns dos fatores (internos ou externos) que de alguma forma influenciaram o comando do batalhão no processo de tomada de decisão. A exposição de algumas situações observadas durante o período em que acompanhei as ações realizadas pelo comando do batalhão possibilitou percorrer acerca da construção das relações institucionais e com os demais órgãos da segurança pública, a população e o poder público local. Esse conjunto de atores ora participam, ora influenciam na gestão do batalhão. Concomitantemente existe a cobrança por parte desses atores em relação à redução da criminalidade e a contribuição para o funcionamento da UOp.

Na esfera operacional, destaco a realização de ações focadas no alcance das metas estipuladas pelo SIM. Para isso, o comando utilizou-se das diretrizes institucionais ou metodologias científicas como é o caso da estratégia de polícia de proximidade e da análise criminal. Ainda que a redução dos IEC não signifique exatamente a redução da violência, essa tem sido a principal métrica de avaliação dos resultados operacionais dos batalhões do estado. Em relação aos resultados apresentados pelo 32º BPM, na comparação dos dois ciclos de 2019 (primeiro semestre e o último trimestre) com o período homólogo, observou-se a redução de todos os IEC.

No que tange à esfera administrativa, as ações desenvolvidas pelo comando revelaram a tentativa de otimizar os recursos (materiais e humanos) disponíveis e incentivar a capacitação e a integração. Contudo, evidenciaram-se os entraves

decorrentes da cultura organizacional, do processo de formação dos agentes e dos diferentes entendimentos acerca da segurança pública e do papel da polícia e das demais instituições que atuam nesse campo.

Desse modo, foi possível concluir que as tentativas de inserir um novo modelo de gestão no qual o uso de dados e o poder da tomada de decisão se daria de forma descentralizada e num plano horizontalizado, por vezes, foram limitadas pela manutenção de práticas que reforçam aspectos culturais que permeiam a estrutura militar.

## Referências

- ALBERNAZ, Elizabete. Sobre legitimidade, produtividade e imprevisibilidade: seletividade policial e a reprodução da ordem social no plano de uma certa “política do cotidiano”. *Confluências Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 86-99, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/confluencias/article/view/34493/19896>. Acesso em: 15 ago. 2019.
- BEATO, Cláudio; SILVA, Bráulio Figueiredo Alves da; TAVARES, Ricardo. Crime e Estratégias de policiamento em espaços urbanos. *Dados: revista de ciências sociais*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 3, p. 687-717, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v51n3/05.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.
- BORGES, Gerson; BAYMA, Fátima; ZOUAIN, Deborah Moraes. Inteligência estratégica x investigação policial no combate às organizações criminosas. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma; ZOUAIN, Deborah Moraes; RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente (org.). *Desafios da gestão pública de segurança*. Rio de Janeiro: FGV, 2009, p. 89-101.
- BRASIL. *Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995*. Dispõe sobre os juizados especiais cíveis e criminais e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm). Acesso em: 1 jul. 2020.
- CAMPAGNAC, Vanessa. *Políticas públicas de segurança do Estado do Rio de Janeiro (2003-2010)*. 2014. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.
- CLARKE, Ronald V.; ECK, John E. *Análise de crime para solucionadores de problemas em 60 pequenos passos*. Disponível em: <https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/library/reading/PDFs/60steps-portuguese.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2021.
- COSTA, Arthur Trindade; LIMA, Renato Sérgio. Estatísticas oficiais, violência e crime no Brasil. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, p. 81-106, 2018. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/estatisticas\\_oficiais\\_violencia\\_e\\_crime\\_no\\_brasil.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/estatisticas_oficiais_violencia_e_crime_no_brasil.pdf). Acesso em: 11 jun. 2020.
- FOUCAULT, Michel. *Segurança, Território, População*. Curso no Collège de France (1977-1978). Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- GAROTINHO, Anthony e DA SILVA, Jorge. *Brasil segurança máxima*. Rio de Janeiro: Hama, 2002.
- GOLDSTEIN, Herman. Improving policing: a problem-oriented approach. *Crime and delinquency*, New York, v. 25, n. 2, p. 236-258, 1979.
- IBGE. *Tipologias de território*. Rio de Janeiro: IBGE, [2021]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/tipologias-do-territorio/15788-aglomerados-subnormais.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 15 maio 2021.
- KELLING, George L.; MOORE, Mark H. The evolving strategy of policing. In: NEWBURN, Tim (org.). *Policing: key readings*. Oregon: Willan Publishing, 2005, p. 88-108.
- MACAÉ. Prefeitura Municipal Macaé. *Bairros – A a L*. Macaé: Prefeitura Municipal, [2019]. Disponível em: <http://www.macaerj.gov.br/geomacaer/conteudo/titulo/bairros-a-a-l>. Acesso em: 20 out. 2019.

MARTINS, Valmir Farias. *O papel da cultura organizacional "Milícia dos Bravos" na ocorrência do assédio moral: um estudo na Polícia Militar da Bahia*. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8882/1/aaaa2525.pdf>. Acesso em: 23 maio 2020.

MESQUITA NETO, Paulo de. Fazendo e medindo progresso em segurança pública. *Praia Vermelha*, Rio de Janeiro, n. 14/15, p. 184-197, 2006. Disponível em: <https://nev.prp.usp.br/wp-content/uploads/2015/01/down180.pdf>. Acesso em: 11 de jun. 2020.

MIRANDA, Ana Paula Mendes de. Informação, análise criminal e sentimento de (in) segurança: considerações para a construção de políticas públicas de segurança. In: PINTO, Andréia Soares; RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes (org.). *A análise criminal e o planejamento operacional*. Rio de Janeiro: Coleção Instituto de Segurança Pública, 2008, p. 14-41. (Série Análise Criminal, v. 1).

MIRANDA, Ana Paula Mendes de; PITA; María Victoria. Rotinas burocráticas e linguagens do estado: políticas de registros estatísticos criminais sobre mortes violentas no Rio de Janeiro e em Buenos Aires. *Rev. Sociol. Polit.*, Curitiba, v. 19, n. 40, p. 59-81. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rsocp/v19n40/06.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2020.

OLIVEIRA, Ana Carolina Gondim de; COSTA, Mônica Josy Souza; SOUZA, Eduardo Sérgio Soares. Feminicídio e violência de gênero: aspectos sociojurídicos. *Revista CESED*, [Paraíba], v. 16, n. 24/25, 2015.

OLIVEIRA, Elisângela. Desafios e experiências na gestão de uma organização policial: o trabalho no 7º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. *Revista Cadernos de Segurança Pública*, Rio de Janeiro, ano 11, n. 11, 2019. Disponível em: <https://www.isprevista.rj.gov.br:4433/download/Rev20191106.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

PEREIRA, José Augusto da Conceição; CORDEIRO, Nathalia Rodrigues; DUARTE, Márcio Alexandre da Mota. Os efeitos do Gerencialismo nas políticas públicas de segurança no Estado do Rio de Janeiro. In: 40º Encontro Anual da Anpocs, 2015, Caxambu. *Anais do 40º Encontro Anual da Anpocs*. Caxambu, 2015. Disponível em: <<http://anpocs.org/index.php/papers-40-encontro/st-10/st03-8/10144-os-efeitos-do-gerencialismo-nas-politicas-publicas-de-seguranca-noestado-do-rio-de-janeiro/file>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

PINC, Tânia. Abordagem Policial: avaliação do desempenho operacional frente à nova dinâmica dos padrões procedimentais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 31., 2007, Caxambu. *Anais [...]*. Caxambu: Anpocs, 2007. p. 1-30. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-31-encontro/st-7/st08-7/2831-taniapinc-abordagem/file>. Acesso em: 5 de jun. 2020.

RIO DE JANEIRO (Estado). Polícia Militar. *Bol da PM nº 006 de 10 de Janeiro de 2019*. Rio de Janeiro: PMERJ, 2019a.

RIO DE JANEIRO (Estado). Polícia Militar. *Instrução normativa PMERJ/EMG-PM3 nº 55 de 13 de dezembro de 2018*. Rio de Janeiro: PMERJ, 2018.

RIO DE JANEIRO (Estado). Polícia Militar. *Instrução normativa PMERJ/EMG-PM3 nº 23 de 12 de fevereiro de 2015*. Rio de Janeiro: PMERJ, 2015.

RIO DE JANEIRO. *Decreto nº 41.931 de 25 de junho de 2009*. Dispõe sobre o Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os indicadores estratégicos de criminalidade do estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo no Estado, 2009. Disponível em: [http://www.sistemademetas.seguranca.rj.gov.br/uploads/arquivos/arq\\_1467112009.pdf](http://www.sistemademetas.seguranca.rj.gov.br/uploads/arquivos/arq_1467112009.pdf). Acesso em: 12 jan. 2019.

RIO DE JANEIRO. *Decreto nº 46.775 de 23 de setembro de 2019*. Altera o decreto n. 41.931, de 25 de junho de 2009, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado, 2019b. Disponível em: [http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/path/Contribution%20Folders/site\\_fazenda/Subportais/PortalGestaoPessoas/Legisla%C3%A7%C3%B5es%20SILEP/Legisla%C3%A7%C3%B5es/2019/Decretos/DECRETO%20N%C2%BA%2046.775%20DE%2023%20DE%20SETEMBRO%20DE%202019\\_Altera%20o%20Decreto%20n%C2%BA%2041.931%20de%2025%20de%20junho%20de%202009.pdf?lve](http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/path/Contribution%20Folders/site_fazenda/Subportais/PortalGestaoPessoas/Legisla%C3%A7%C3%B5es%20SILEP/Legisla%C3%A7%C3%B5es/2019/Decretos/DECRETO%20N%C2%BA%2046.775%20DE%2023%20DE%20SETEMBRO%20DE%202019_Altera%20o%20Decreto%20n%C2%BA%2041.931%20de%2025%20de%20junho%20de%202009.pdf?lve). Acesso em: 12 out. 2019.

RIO DE JANEIRO. *Decreto no 6.579 de 05 de março de 1983*. Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro – RDPM e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado, 1983. Disponível em:

<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/85d7a32b4f996d5903256c230061d4c6?OpenDocument>. Acesso em: 12 jan. 2019.

RIO DE JANEIRO. Sistema de Segurança Pública. *Manual de procedimentos para o sistema de definição e gerenciamento de metas para os indicadores estratégicos de criminalidade do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Governo do Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [http://arquivos.proderj.rj.gov.br/policiacivil\\_imagens/download/manualMetas.pdf](http://arquivos.proderj.rj.gov.br/policiacivil_imagens/download/manualMetas.pdf). Acesso em: 12 jan. 2019.

SAPORI, Luís Flávio; ANDRADE, Scheilla C. Desafios da governança do sistema policial no Brasil: o caso da política de integração das polícias em Minas Gerais. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, São Paulo, v. 7, p. 102-130, 2013.

SHERMAN, Lawrence W. *Policciamento baseado em evidências*. Tradução Instituto Cidade Segura. [Porto Alegre]: Instituto Cidade Segura, 2019. Disponível em: <https://institutocidadesegura.com.br/wp-content/uploads/2019/09/02-ISP-Policciamento-Baseado-em-Evid%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

SILVA, André Henrique de Oliveira; SENA, Luís Cosme Marinha de. *análise criminal na polícia militar do Estado do Rio de Janeiro: experiências bem-sucedidas*. Rio de Janeiro: Escola Superior de Polícia Militar: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 2015.

SKOLNICK, Jerome H.; BAYLEY, David H. *Policciamento comunitário*. São Paulo: Edusp, 2002.

WEISBURD, D. *et al. Place matters: criminology for the twenty-first century*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

ZANETIC, André; MANSO, Bruno Paes; NATAL, Ariadne; OLIVEIRA, Thiago. Legitimidade da polícia: segurança pública para além da dissuasão. *Civitas*, Porto Alegre, v. 16, n. 4, p. 148-173, 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/24183>. Acesso em: 29 out. 2019.

\*Minicurrículo da Autora:

**Elisângela Oliveira dos Santos**. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense (2020). Pesquisadora do Laboratório de Estudos sobre Conflito, Cidadania e Segurança Pública. E-mail: [elisangelasantos@id.uff.br](mailto:elisangelasantos@id.uff.br).