

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH)
Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia e Política

**Polícia e sociedade: um estudo sobre as relações,
paradoxos e dilemas do cotidiano policial**

Lúcio Alves de Barros

Belo Horizonte - MG
Abril de 2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LÚCIO ALVES DE BARROS

**Polícia e sociedade: um estudo sobre as relações,
paradoxos e dilemas do cotidiano policial**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia e Política da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política.

Orientador: Prof. Dr. Tom Dwyer

Belo Horizonte
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
2005



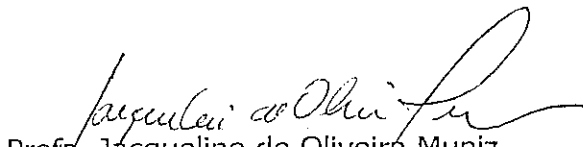
Universidade Federal de Minas Gerais
 FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
 DOUTORADO EM CIÊNCIAS HUMANAS: SOCIOLOGIA E POLÍTICA
 Av. Antônio Carlos, 6627 – Caixa Postal 253 - Cidade Universitária - Pampulha
 31270-901 - Belo Horizonte – MG / e-mail: doutsop@fafich.ufmg.br
[hp: www.fafich.ufmg.br/doutsop](http://www.fafich.ufmg.br/doutsop)
 FONE/FAX: (31) 3499-5029

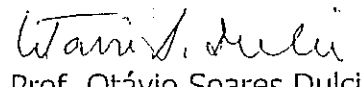
ATA DA DEFESA DE TESE DE LÚCIO ALVES DE BARROS
(Matrícula Nº. 2000206586)

Aos 05 (cinco) dias do mês de abril do ano de 2005 (dois mil e cinco), às 14:30 (quatorze e trinta) horas, na Sala F-4059, 4º (quatro) andar do prédio da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, reuniu-se a Comissão Examinadora da tese intitulada **"POLÍCIA E SOCIEDADE: um estudo sobre as relações, paradoxos e dilemas do cotidiano policial"**, Área de Concentração: Sociologia – Linha de Pesquisa: Trabalho e Segurança Pública, elaborada pelo aluno **Lúcio Alves de Barros**. A Comissão Examinadora foi composta pelos Professores Doutores **Thomas Patrick Dwyer (Orientador) – UNICAMP**, **José Vicente Tavares dos Santos – UFRGS**, **Jacqueline de Oliveira Muniz – UCM**, **Otávio Soares Dulci – UFMG**, e **Cláudio Chaves Beato Filho – UFMG**. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer, após dar a conhecer aos presente o teor das Normas Regulares do Trabalho Final, passou a palavra ao Doutorando Lúcio Alves de Barros para apresentação de sua Tese. Logo após a arguição dos examinadores, a Comissão se reuniu, sem a presença do doutorando e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Concluída a reunião, os membros da Comissão Examinadora aprovaram a Tese por unanimidade e o resultado foi comunicado publicamente ao candidato pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a reunião e lavrou-se a presente Ata que será assinada por todos os membros da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 05 de abril de 2005.


 Prof. Thomas Patrick Dwyer


 Prof. José Vicente Tavares dos Santos


 Profa. Jacqueline de Oliveira Muniz


 Prof. Otávio Soares Dulci


 Prof. Cláudio Chaves Beato Filho



CARTÓRIO DO SÉTIMO OFÍCIO DE NOTAS
 - MARIO PINTO CORRÊA -
 D. B. B. - FERNANDA PINTO CORRÊA
 R. S. S. - GABRIEL, 225 - TEL. 3226-9469

B. HTE. 06 ABR 2005

Conferido e autenticado conforme o original que foi apresentado. Dou fé.

MARCOS F. DE ALMEIDA	OSCAR TIZ F. MACHADO
HELIO BOMES	DEVITO SIMÃO CRUZ
ALCIBIO F. MOURÃO	FERNANDO ADOO MENDONÇA
CLAUDIA BARBOSA SOARES	FRANCOLE VALERIA FREIRE
LUÍZ MARIA B. OLIVEIRA	LUÍZ MARIA MARTINS

*Ao meu pai João de Barros Ferreira e a minha mãe
Cleuza Glória Alves de Barros, os quais, já ao lado
de Deus, devo a vida e a quem sou.*

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas e instituições que devo agradecer pelo término do presente trabalho. A maioria delas, pelo menos, sabe como foi difícil finalizá-lo. Sem o auxílio destas creio que não conseguiria chegar até o final. Como são muitas, espero que aquelas que, porventura, eu não citar não fiquem ofendidas.

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer ao orientador e Professor Tom Dwyer que não poupou críticas ao trabalho, mas nem por isso desistiu da orientação. Agradeço pela hospitalidade em sua casa em São Paulo e os encontros sempre prazerosos em Belo Horizonte. Tudo sempre foi muito difícil em minha vida. Minha desorganização, obviamente não voluntária, várias vezes acabou com a paciência do professor que, sem limites, compreendeu e aturou meus problemas e indecisões. Na realidade, sou suspeito para dar referência da pessoa e do trabalho desenvolvido pelo Professor Tom. Grosso modo, posso, contudo, resumi-lo em quatro palavras: verdade, objetividade, honestidade e justiça. Saliento que os equívocos, que certamente serão encontrados, são todos de minha responsabilidade.

Em segundo lugar, agradeço aos meus (quase) irmãos Luiz Ademir e Sérgio Coelho que, companheiros de caminhada, viram o quanto me empenhei e, muitas vezes, pensei em desistir dessa empreitada. Eles, mais do que eu, acreditavam no seu término. Agradeço também a amiga Professora Soélis Teixeira que, além de discutir partes do trabalho, não deixou de incentivar o seu término. Além disso, devo-lhe agradecimentos pela correção e dos “crimes” que andei cometendo contra a língua portuguesa.

Devo um agradecimento especial à Poliana Zeferino que, em preços acessíveis, não economizou forças para transcrever parte das 52 fitas que duravam mais de duas horas. Não sei se daria conta de tanto trabalho.

Agradeço ao apoio recebido pelo Programa de Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia e Política da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), principalmente aos professores Cláudio Chaves Beato e Otávio Dulci. O primeiro não poupou críticas, corajosas e certas por sinal, ao meu projeto de tese e às dificuldades que encontraria. Ao segundo, não tenho como agradecer a cordialidade e o bom senso, sempre presente nas pessoas de bem.

Ainda no campo institucional, agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão, em quatro anos, de uma

bolsa de doutoramento na UFMG. Obviamente, seria impossível levar adiante esse sonho sem a ajuda dessa instituição. À PMMG agradeço os dados, os documentos, a liberdade para a efetuação das entrevistas, as observações, as atividades nas viaturas, nas ruas e no quartel, sem as quais esse trabalho não poderia ter sido realizado.

Minha profunda gratidão aos policiais do Batalhão que colaboraram com o meu trabalho. Eles não negaram esforços em ceder parte de seu tempo e compartilhar com um “paisano” suas reflexões, crenças, percepções e desejos. Agradeço também à Carmem que, além de ter acreditado em mim, se esforçou por me apresentar e abrir as portas da organização pesquisada.

Não posso deixar de agradecer ao Dr. Luiz Afonso Baumfeld, amigo e analista, bem como a Dr^a Hilbene Rodrigues Galizzi, amiga e médica que me acalmaram em momentos de angústia e quase desistência. A eles meus sinceros agradecimentos, pois não foi fácil manter a confiança, a perseverança e a alegria em pesquisar um tema que vai muito além do mero interesse acadêmico.

Agradeço ainda ao carinho e o respeito de minha pequena família, a Rosa e o Rafael, que certamente entendem, mais do que ninguém, o porque dessa pesquisa. Finalmente, agradeço a Deus - esse sentimento bom que às vezes invade minh'alma deixando-me mais feliz e crente nos rumos da humanidade - e a mim, pois não foi fácil manter-me na cadeira e suportar as constantes cobranças, insônias, dores nas costas, na cabeça, nos olhos, nos braços, constipações, diarreias, muitas contas a pagar e receios desmedidos que atacavam o inconsciente.

Não sei sentir, não sei ser humano, não sei conviver de dentro da alma triste com os homens, meus irmãos da terra. Não sei ser útil, mesmo sentindo ser prático, cotidiano, nítido. Vi todas as coisas e maravilhei-me de tudo. Mas tudo ou sobrou, ou foi pouco, não sei qual e eu sofri. Eu vivi todas as emoções, todos os pensamentos, todos os gestos. E fiquei tão triste como se tivesse querido vivê-los e não conseguisse. Amei e odiei como toda a gente. Mas para toda a gente isso foi normal e instintivo. Para mim sempre foi exceção, o choque, a válvula, o espasmo. Não sei se a vida é pouco ou demais para mim. Não sei se me sinto demais ou de menos. Seja como for, a vida, de tão interessante que é a todos os momentos, a vida chega a doer, a enjoar, a cortar...

Fernando Pessoa (*In: Passagens das Horas*)

RESUMO

O trabalho em apreço discute as relações sociais, percepções, representações e o imaginário dos policiais militares de Belo Horizonte. Como ponto de partida, são utilizados os alicerces teóricos que tratam da polícia como uma instituição que possui o uso e o monopólio legítimo da força física / violência. Retrata a ação policial dramatizada e mitificada pelo imaginário social e os constrangimentos que perpassam as ações policiais em contato com a “comunidade”. Neste itinerário aborda a questão do “policciamento comunitário” e do atual debate sobre o controle e responsabilização das agências policiais. Além disso, discute alguns aspectos da atividade policial, detendo-se, particularmente, em dois momentos: a *ação policial preventiva* e a *atividade policial repressiva*. A ascese policial nos dois enfoques ressaltados esboça características diferentes e peculiares, longe do que comporta o senso comum. No primeiro caso, aponta-se para as ações tediosas, invisíveis e de difícil mensuração. No segundo, focaliza-se o trabalho espetacular da Polícia Militar que carrega em seu significado fortes tintas de algo excepcional e que produz impacto na sociedade. Tais formas de atuação revelam a ascese policial e a ambigüidade dessas ações que ficam evidentes tanto nas experiências internas como nas atividades exteriores ao quartel. A tese discute, ainda, as encenações forjadas pelos atores no interior do Batalhão, bem como nas ações levadas a efeito nas vias públicas. No primeiro caso, discutem-se as relações de recompensa, punição e comando, cristalizadas no que chamei de *jogo de promoções*, um problema que se constitui como verdadeiro obstáculo às mudanças por que passa a polícia. Em segundo, esforça-se por compreender como o PM percebe o entendimento da “platéia” em relação às suas atividades ostensivas e como estas são percebidas pelos próprios policiais que, cinicamente, crêem no “teatro” e na importância de algumas “missões”. O objetivo foi explorar o que os PMs denominam *fazer policiamento*, verificando o mundo produzido por eles, e como este imaginário se manifesta no campo pragmático. Para isso, o trabalho aborda as relações gerenciais que os PMs em serviço tecem com o comando, tendo por ênfase especial o jogo produzido pelos agentes, os quais relativamente, seguem as atribuições dos executivos de polícia, mesmo tendo o conhecimento da “fachada” e ineficácia de algumas operações. A tese ainda explora a *imagem deificada* – imagem alimentada principalmente por seus executivos – da polícia, problematizando a situação da organização que, ao mesmo tempo em que opera no interesse de “dar conta de tudo”, fracassa “dando conta de pouco ou nada”. Em tais circunstâncias, a imagem de uma instituição onipotente e onisciente cai por terra diante da realidade empírica vivenciada por seus profissionais. O trabalho finaliza revelando uma polícia catatônica, complexada por não ser deus, e de difícil gerenciamento e controle operacional.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACISO - Ação Civil Social

AFAS - Associação Feminina de Assistência Social.

AOPMBM - Associação dos Oficiais da Polícia Militar e dos Bombeiros Militares

ASPRA - Associação dos Praças Policiais e Bombeiros Militares de Minas Gerais

B.O. - Boletim de Ocorrência

BME - Batalhão de Missões Especiais

BPE - Batalhão de Polícia de Eventos

BPM - Batalhão da Polícia Militar

CA/Com e Inf. - Centro de Apoio de Comunicação e Informática.

CA/MB e Int. - Centro de Apoio de Material Bélico e Informática

CA/Sal - Centro de Apoio à Saúde

CAE - Centro de Apoio ao Ensino

CAO - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

CAP - Centro de Administração Pessoal

CAS - Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos

CBGDP - Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos

CEDMU - Conselho de Ética e Disciplina Militar da Unidade

CEFES - Curso Especial de Formação de Sargentos

CEFO - Curso Especial de Formação de Oficiais

CEG - Centro de Ensino de Graduação

CET - Centro de Ensino Técnico

CFAP - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças

Cfarm - Centro Farmacêutico

CFC - Curso de Formação de Cabos

CHO - Curso de Habilitação de Oficiais

CIA M. Esp. - Companhia de Missões Especiais

CIA PM Ind - Companhia PM Independente

Cia PM Rv - Companhia da Polícia Militar Estadual Rodoviária.

Cia. - Companhia (Unidade de área)

CICOP - Centro de Inteligência e Comunicação da Polícia Militar

Cmte. - Comandante

Codont - Centro Odontológico

COM - Código Penal Militar

CONSEG - Conselho de Segurança

CONSEP - Conselho Comunitário de Segurança Pública

CPC - Comando de Policiamento da Capital

CPCia - Coordenador de Policiamento da Companhia

CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito

CPO - Comissão de Promoção de Oficiais

CPP - Centro de Preparo Pessoal

CPP - Comissão de Promoção de Praças

CPPM - Código de Processo Militar

CPS - Centro de Processamento Social

CPU - Coordenador de Policiamento da Unidade

CRISP - Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública

CRPM - Comando Regional de Polícia Militar

CRS - Centro de Recurso Social

CSCS - Clube Social de Cabos e Soldados

CSP - Curso Superior de Polícia

CTP - Centro de Treinamento Policial

DAL - Diretoria de Apoio Logístico

DF - Departamento de Finanças

DFM - Dispensado de Exercício Físico Militar

DI - Departamento de Instrução

DIAO – Diretriz Auxiliar das Operações

DPO - Diretriz para o Planejamento das Operações

DS - Departamento Social

E.M. - Estado Maior da Polícia Militar

HPM - Hospital da Polícia Militar

IESP - Instituto de Educação de Segurança Pública

IGPM - Inspetoria Geral da polícia Militar

IMES - Instituição Militar Estadual

IPM - Inquérito Policial Militar

JCS - Junta Central de Saúde

MTC - Manual de Trabalho de Comando

PC - Polícia Civil

PEC - Proposta de Emenda Constitucional

PEFEM - Polícia Feminina

PM - Policial Militar

PM - Polícia Militar

PMs - Policiais Militares

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 estatística da criminalidade

PM4 - Sessão da Unidade responsável pelo Gerenciamento dos recursos logísticos

PM5 - Sessão de Comunicação interna e externa da Polícia Militar de Minas Gerais

PMESP - Polícia Militar do Estado de São Paulo

PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais

PMRJ - Polícia Militar do Rio de Janeiro

POV - Posto de Observação e Vigilância

RCAT - Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes

RDE - Regulamento Disciplinar do Exército

RDI - Regulamento do Departamento de Instrução

RDPM - Regulamento Disciplinar da Polícia Militar

RMBH - Região Metropolitana de Belo Horizonte

ROTAM - Rondas Táticas Metropolitanas

RPM - Região de Polícia Militar

RPO - Regulamento de Promoção de Oficiais

RPP - Regulamento de Promoção de Praças

SOU - Sala de Operações da Unidade.

SRH - Seção de Recursos Humanos

UEOp - Unidades de Execução Operacional

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

Resumo	07
Lista de siglas e abreviaturas	08
Introdução.....	14
1. Apresentação do problema	20
2. O contexto da investigação: metodologia e procedimentos	23
3. A exposição	30

PRIMEIRA PARTE: O ESTUDO DE CASO

Capítulo I - Da organização das forças policiais: um breve histórico	32
Introdução	32
1. A polícia na visão dos estudiosos mineiros	33
2. Em paralelo a história de Minas: a organização das forças repressoras	36
3. A organização efetiva de uma Polícia Militar	39
4. Polícia Militar: uma única história	41
5. Conclusão	47
Capítulo II - Da polícia no batalhão	49
Introdução	49
1. A organização da Polícia Militar em Minas Gerais	50
1.1. Os postos e as graduações	52
2. O batalhão como unidade de análise	56
2.1. O batalhão e os policiais	57
2.2. O batalhão e suas unidades internas	59
2.3. O batalhão, as companhias e a organização das atividades policiais	63
2.4. O batalhão e as unidades de apoio	66
3. O que a polícia faz	69
3.1. A polícia e o desafio da democracia	76
3.2. O controle das organizações policiais e a emergência do policiamento comunitário	78
4. Conclusão	82

SEGUNDA PARTE: POLÍCIA E SOCIEDADE: RELAÇÕES, DILEMAS E PARADOXOS DO COTIDIANO POLICIAL

Capítulo III - Da polícia “de quartel” à polícia burocrática	84
Introdução	84
1. O trabalho administrativo e a atividade operacional	85
2. Um mundo de recompensas: entre a operacionalidade e a administração	95
3. A polícia e os ajustamentos diante do comando	100
4. A polícia e o campo minado das promoções	106
5. Conclusão	123

Capítulo IV - Da Polícia “espantalho” à polícia “espetáculo”	126
Introdução	126
1. Do policiamento preventivo	127
2. Da Polícia Repressiva	138
3. Conclusão	171
Capítulo V - Da “polícia comunitária” ao “mundo civil”	174
Introdução	174
1. Polícia e “comunidade”	174
1.1. Re-significar a polícia? Como?	176
1.2. “Polícia comunitária? Sei mais ou menos, mas o que é isso mesmo?”	180
1.3. Comando e comandados: um mundo de relações sociais	182
2. A “comunidade”, o “mundo civil” e a polícia	189
2.1. Adeus ao paisano?	192
2.2. A polícia “pedintária” ou “esmolitária”	197
3. Conclusão	201
Capítulo VI - Da cultura “quase militar” à questão do controle democrático	203
Introdução	203
1. A questão do controle e a polícia	204
1.1. O problema do controle político	206
1.2. O problema do controle social	210
2. O problema interno do controle da polícia	216
2.1. O (falso) problema do militarismo	217
2.2. O problema do (des) controle interno e externo da polícia	220
2.3. A hierarquia e a disciplina como dilemas na corporação	224
3. A polícia e sua cultura “quase militar”	229
4. Conclusão	236
Capítulo VII - Da polícia bilontra à polícia catatônica	238
Introdução	238
1. Os policiais no teatro das operações	239
2. A polícia com “complexo de deus”	251
3. A polícia “auto-subversiva”	263
3.1. No mundo das aparências	263
3.2. A polícia e o cotidiano com os conhecidos	266
4. Conclusão	278
VIII - Conclusão	290
IX - Glossário	299
X - Referências Bibliográficas	304
XI - Anexos	330

**POLÍCIA E SOCIEDADE: RELAÇÕES,
DILEMAS E PARADOXOS DO COTIDIANO POLICIAL**

Introdução

A presente pesquisa tem por objetivo realizar uma reflexão sobre os comportamentos, percepções, ações, representações e valores a partir das manifestações e relações sociais cotidianas desempenhadas pela polícia “na ponta da linha” e no interior de um batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais. A pesquisa teve início em março de 2002, e, de lá para cá, enfrentei interessantes resistências, críticas e curiosidades acerca do estudo das atividades exercidas pelos policiais.

“Você tirou serviço com a polícia? Você é doido. Bateu em alguém também?” “Estou bobo de ver, certo dia, dois policiais chegaram perto do meu carro e com educação me pediram para fazer uma abordagem. Pediram os documentos e revistaram o carro. Eu estava sem os documentos, e eles até esperaram minha mulher trazer. Fiquei impressionado. A polícia está mudando mesmo?” Tais indagações foram feitas por colegas da universidade que, ansiosos, buscavam meios para criticar e entender as práticas policiais. Tinham o interesse em saber se a polícia estava se modificando como instituição ou continuava a ser manobrada como “força privada” das elites socioeconômicas e políticas.

Na mesma ocasião, enquanto tentava explicar o uso legítimo da violência por parte do Estado, outros interlocutores asseveraram que: “a polícia não põe a mão sobre mim. Eles não são doidos”. “Eu acho aquelas abordagens muito covardes, e a polícia não pode fazer aquilo”. Procurei não discutir nesse caso, já que se tratava de algo emocional, pouco válido no mundo da razão e da ciência. O fato é que existe desconhecimento das atividades da polícia e do esforço de manutenção da ordem pública e da paz por parte do Estado. Essa ignorância, obviamente, atinge, de diversas maneiras, o imaginário coletivo, variando entre ondas de preconceito, resistência e entre estigmas que marcam com fortes tintas a ação das instituições policiais. Desabafos de outros amigos, quando souberam de minha pesquisa, são esclarecedores: “Eu estou cansado de ver a polícia bater nos outros na rua e em outros lugares. Chutam mesmo e não estão nem aí”. “A polícia não é santa não. O governo manda e ela faz. Muitas vezes, até sem razão. Basta ver como a polícia age de forma diferenciada na favela e nos bairros nobres”.

Não creio ser importante delinear todas as discussões que tenho tido com meus companheiros de trabalho que não cansam de criticar, várias vezes com certa razão, a ação policial. Apesar da ignorância e dos preconceitos que marcam uma conversa sempre

emocionada, é preciso chamar atenção para isso, pois não são atuais a desatenção e o desinteresse pelas atividades repressoras do Estado nas sociedades democráticas, notadamente, no campo acadêmico (Szabó, 1980; Bittner, 1990; Bayley, 2001; Paixão, 1993). Em “Padrões de Policiamento”, por exemplo, Bayley (2001) salientou o descaso com o papel da polícia nos estudos sociológicos e políticos. Afirma que os historiadores saíram na frente e, apenas recentemente, pelos menos nos países de língua inglesa, as pesquisas acadêmicas tentam equacionar as falhas anteriores recheadas de estudos nos quais a polícia apareceu como protagonista de fenômenos dramáticos de repressão social e política.

O mesmo caminho dos autores norte-americanos, segue Guaracy Míngardi (1992) no caso do Brasil que, em “Tiras, gansos e trutas”, asseverou que:

Há uma ausência de pesquisas sobre os organismos de repressão ao crime. Muito já se escreveu a respeito da repressão política, explícita ou não, feita pela polícia brasileira. Porém poucos se detiveram sobre o trabalho que efetivamente deveria fazer a polícia, o combate ao comportamento tipificado por lei como criminoso. Menos ainda foram os que observaram a respeito da maneira pela qual a polícia cumpre suas funções. (Míngardi, 1992, p. 02).

Como se vê, tanto lá - principalmente nos países de língua inglesa - como cá, existiram enormes reservas sobre as organizações repressoras controladas pelo Estado. Não obstante, esse cenário vem se modificando rapidamente nas últimas décadas. No caso de pesquisas feitas no exterior, é importante ressaltar diversos estudos que, recentemente, vêm recebendo tradução para a língua portuguesa. Dentre nós, eram poucos os estudiosos que enfrentaram pesquisas empíricas nesse campo. Apesar de não perseguirem a mesma problemática, cada um deles se reservou em entender alguns aspectos das forças policiais, tanto nas atividades investigativas e judiciárias, a cargo constitucionalmente da Polícia Civil, como as de repressão, controle da criminalidade e manutenção da ordem que é de responsabilidade da Polícia Militar. Nesse sentido, não é possível esquecer as pesquisas pioneiras de Antônio Luiz Paixão (1982, 1988, 1991b, 1992, 1993, 1997), Paulo Sérgio Pinheiro (1982, 1983b, 1984, 1996, 1997a, 1997b, 1998); Roberto Kant de Lima (1995, 1997a, 1997b 1999), Heloisa Rodrigues Fernandes (1974, 1992) e Luciano Oliveira (1985a, 1985b). Na atualidade, “velhos” e “novos” pesquisadores se esforçam por seguir o caminho do entendimento das atividades policiais. Dentre a nova geração destacam-se muitos estudiosos, dentre eles ressaltam as pesquisas de Marcos Luiz Bretas (1997a, 1997b, 1999), José Vicente Tavares dos Santos (1995, 1997), Jaqueline Muniz (1997, 1998,

1999a, 1999b, 2001), Guaracy Mingardi (1992, 1994), Cláudio Beato (1999a, 1999b, 2000a, 2000b, 2001, 2002a, 2002b), Leonarda Musumeci (1996, 2004), Ignácio Cano (2001, 2002), Paulo Neto Mesquita (1998, 1999, 2004), Túlio Khan (2002), Julita Lemgruber, *et. all.* (2003), dentre outros. Muitas experiências e pesquisas foram também elaboradas pelos próprios policiais. No caso de Minas, sugiro ao leitor uma visita aos escritos divulgados pela Revista *O Alferes* que já chegou a mais de 50 exemplares publicados.

Como se vê, não é insignificante o esforço feito pelo mundo acadêmico no intuito de entender as atividades e o papel das *instituições* policiais.¹ No entanto, o que chamou atenção no presente estudo é o preconceito, a aversão e o despreparo institucional da Polícia Militar de Minas Gerais e da maioria dos policiais, tanto oficiais como praças, em relação à pesquisa acadêmica. Grandes foram as dificuldades no recebimento, compreensão e respeito quanto à atividade de pesquisa. É bem verdade que esse fato não se constitui regra, mas são poucas as exceções. Mais de uma vez os policiais perguntavam-me: “Por que estudar o que acontece em um quartel? Por que se preocupar com a gente? A polícia está acabando mesmo!”. “Por que você não escolheu fazer outra coisa? Isso aqui não merece nenhum estudo não”. “Ô AFIR², vai para casa, rapaz, isso aqui não vale nada não”. “Vamos colocar uma farda em você. Por que ainda insiste em pesquisar o nosso

¹ - Utilizo os conceitos de “instituição” e “organização” como sinônimos, entendendo-os como um conjunto de “padrões de comportamento mais ou menos estáveis”. Obviamente, são comportamentos produtores de interação, nas quais os atores sociais trocam experiências adquiridas *intra e extramuros*. Experiências que podem ser consensuais ou conflitantes, embora a expectativa dos atores é pela interação e equilíbrio organizacional. É desnecessário afirmar que é justamente esta interação, e a busca do equilíbrio nas relações humanas, que mantém a organização viva. São elas que regulam as condutas cortando os excessos e abrindo flexibilidade em determinadas ocasiões. No entanto, regras não formais são insuficientes para a manutenção da vida institucional. Os participantes - protagonistas e coadjuvantes -, além de esperar normas escritas e transparentes que atinjam por igual os participantes da organização, apostam na formalidade e na materialização de palavras. Leis e normas são criadas tem por alicerce a impessoalidade e a objetividade. Edifícios emergem e materializam a organização. Rituais de passagem, elementos simbólicos de identidade, valores e princípios são criados. A organização se estrutura e aparece institucionalizada como coletividade e um ator que possui vida própria. Para uma discussão conceitual a respeito da diferença entre “organização” e “instituição” remeto o leitor aos estudos de Selznick (1972), Perrow (1972, 1979), Katz e Khan (1970), Pereira (1988), Morgan (1996) e Paixão (1997).

² - O termo AFIR faz parte do conjunto de símbolos utilizados para a troca de informações entre os policiais e o comando. Entretanto, os PMs não deixam de utilizá-lo no seu dia-a-dia. No início de minha pesquisa, muitas vezes chamaram-me de AFIR que, no caso, significa “doido”. Os policiais que entendiam a mensagem olhavam-me de lado durante as rondas e no quartel, mas não sabiam que eu tinha consciência do que se tratava. Como percebi uma linguagem própria que funciona como um mecanismo de símbolos que unem os policiais, estou elaborando um glossário que constará como anexo em documento posterior. Vale salientar que o significado de uma palavra no quartel ou nas atividades das ruas nem sempre se refere ao sentido original encontrado nos dicionários. Na verdade, refletem as relações sociais produzidas na cultura daquele grupo, daí a necessidade de termos o cuidado no trato com o seu significado.

trabalho?" "E aí AFIR, já sabe tudo sobre a PM?"

Todas as considerações foram entendidas como "ossos do ofício". Entretanto, há muito tenho nutrido o interesse pelas atividades policiais. Primeiro, devido ao apoio incansável do professor Vinícius Caldeira Brant (*in memoriam*), que nos deixou, sem terminar, o sonho de ver seus orientandos se esforçando no entendimento das relações sociais no local de trabalho que não fosse uma fábrica. Em segundo, muito do que percebi no quartel ou no trabalho diário efetuado pelos policiais, já possuía conhecimento, pois meu pai fora praça da Polícia Militar na capital e no interior do estado de Minas Gerais por 29 anos e meio e, boa parte de minha vida, e talvez personalidade, devo ao cotidiano das relações vivenciadas com praças e oficiais. Voltar ao quartel e ao dia-a-dia dos PMs, depois de muitos anos, foi retornar ao meu passado. Lembranças escondidas, "socadas" e maltratadas no inconsciente mostraram que minhas investigações estavam sendo muito mais que uma pesquisa acadêmica. Instituições e pessoas fazem parte de nossa vida, mantêm nossa estrutura psíquica e nos fornecem o referencial de nossa identidade. Em tais circunstâncias, minha pesquisa tornou-se um constante recuperar de pessoas, imagens, representações e relações humanas que costuram o tecido social de uma organização que, no meu imaginário, tornou-se um objeto privilegiado.

Poucos eram os policiais que conheciam o meu passado. Tanto que, inicialmente, foi difícil abrir o caminho para a pesquisa de campo e coletar os dados necessários à pesquisa. Aos poucos, os PMs foram se acostumando com minha presença. Alguns descobriram minha história, procuraram-me e colocaram-se à disposição para auxiliar na pesquisa. Outros se limitaram a perguntas e satisfação de curiosidades. Mas, no todo, creio que fui bem recebido, respeitado e, às vezes, até admirado pelo meu trabalho.

É preciso afirmar que não foram sempre críticas que recebi. Policiais curiosos e ansiosos pelo desfecho da pesquisa salientaram que: "Eu entendo que a polícia devia estar lhe pagando para fazer isso". "Está vendo como a polícia está mudando? Poucos anos atrás, seria impossível sua presença desse jeito aqui no quartel". "É isso mesmo, quando se está fora da polícia sobram críticas, mas depois que começa a conhecer melhor, é difícil não se apaixonar por ela". "A polícia, a PM, é pai, o P né?, e mãe, o M da gente. Às vezes um bate, o outro vem e ajuda. E você continua gostando dela. Não se esquece da pancada da mãe, mas sempre retorna para casa à procura do pai". Em um duro dia de trabalho, após diversas abordagens estressantes e algumas blitzes, encontrei com policiais que, em indagaram: "Está vendo como é o nosso trabalho na rua? Eu queria é que alguns políticos e

defensores dos direitos humanos fizessem o mesmo que você. Viessem aqui e vissem como não é fácil o nosso trabalho”. “Queria ver... ir para a mídia é bom, falar da polícia é melhor ainda. Garante jornal, Ibope e tudo mais. Mas vir aqui, no *chão de fábrica*, é que eu quero ver. Porque na sociedade acontece de tudo e somos nós que lidamos com isso”. “E aí sociólogo, está gostando do nosso trabalho? Vai ser a noite inteira e qualquer dúvida é só perguntar. Você vai perceber que não é fácil o nosso trabalho e que, muitas vezes, somos obrigados a certas atitudes que nem queremos. Bom serviço”. “Viu, como aquele sujeito me tratou? Ainda tenho que anotar o meu número, meu nome aqui na multa e, se o cara der para mentir, vou ter que responder uma sindicância. É mole? Escreva isso aí e não se esqueça de falar isso para a sociedade”.

As experiências pelas quais passei com os policiais militares reforçaram minhas primeiras indagações acerca das atividades policiais (“na rua”, “na ponta da linha”, “no quartel”, na “relação com a polícia sem farda”, “no ventilador”, “no pelourinho” ou no “ar condicionado”) e das modificações que aconteceram na organização. Muito se modificou nos últimos 20 anos.³ A começar pelas fardas e veículos. Capacetes e quepes, apesar de serem ainda utilizados em atividades repressivas e cerimoniais, foram deixados de lado à favor da boina, considerada mais confortável e esteticamente apreciável. Aos veículos foram dadas novas roupagens: o antigo “camburão”, ainda encontrado em algumas cidades do interior, e viaturas menores, receberam nova pintura. Abandonou-se a cor preta e fúnebre que acompanhava os patrulheiros, trocando-as pela cor branca, considerada econômica (já que reflete a luz solar, evitando queimaduras do veículo), segura (devido a visibilidade que oferece à noite e no dia), e salubre (a cor branca, ao absorver menos o calor, garante maior conforto aos policiais no interior do veículo).

A fachada institucional da PMMG, incluindo placas, papéis, documentos, jornais, propagandas e comunicação externa, também receberam novas tintas. O novo visual, em cor branca com faixas nas cores heráldicas (azul blau, vermelho goles e amarelo ouro) foi uma tentativa, de acordo com um dos oficiais entrevistados, “de mostrar uma polícia mais moderna, próxima à comunidade, menos repressiva e mais preventiva”. O mesmo não aconteceu com o fardamento. Os PMs seguem vestindo fardas marrons, coturnos pretos e

³ - Obviamente, no passar da história, as organizações repressoras do Estado se modificaram. Mas o estudo das metamorfoses históricas é bom deixar para os historiadores (Holloway, 1997; Bretas, 1991, 1997; Cotta, 2002). Até porque as resistências às mudanças ainda persistem (Muniz, 1999). E mais, pelo exposto, nas pesquisas citadas, não existe sequer um consenso a respeito das ações policiais e do lugar reservado à instituição polícia na sociedade.

camisa branca por debaixo da farda. Nas atividades repressivas e preventivas, ao contrário do que ocorria a menos de 10 anos, é possível observar policiais portando rádio, cassetetes, e coletes pretos com a logomarca da instituição estampada nas costas.

Apesar do empenho institucional no intuito de aproximação do que os policiais administradores entendem por “comunidade”, não deixa de ser paradoxal a emenda Constitucional nº 18, que deu nova redação ao artigo 42 da Constituição Federal. Publicada em 05 de fevereiro de 1998, os policiais militares de todos os Estados - incluindo o Distrito Federal - passaram a ser regulamentados pelos mesmos princípios constitucionais dos Militares das Forças Armadas. Em outras palavras, isso significa, pelo menos no campo normativo, que cumpre à polícia a condição de *militar*, tendo, em tais circunstâncias, direitos e deveres diferentes dos servidores civis.

Ainda no campo das mudanças manifestas, é bom mencionar que os policiais passaram a fazer uso das novas tecnologias de informação e comunicação. Nos batalhões e nas companhias observa-se a utilização da internet e da rede interna – intranet – voltada, pelo menos aos olhos dos policiais, para o maior fluxo e rapidez das informações entre as unidades de Belo Horizonte e do Estado. Também é possível observar a produção de estatísticas produzidas com a utilização do geoprocessamento.⁴

Contudo, os policiais parecem continuar os mesmos. Homogeneizados pelo uso das fardas, homens e mulheres, velhos e novos PMs se misturam no cotidiano do quartel. Andam por todos os lados e, não raras vezes, rapidamente entram em uma viatura para o atendimento a uma ocorrência. As seções e os departamentos, que podem ter assumido novas responsabilidades no campo prescrito e formal, ainda parecem seguir a mesma rotina. Mas não existe, pelo menos no Batalhão em pesquisa...

Toda aquela coisa do Exército que existia no passado. Aquele negócio de entrar em forma. Chamar por número e ler os boletins com todo mundo em pé no pátio, ouvindo a ladainha do tenente ou do capitão. A coisa era até meio vergonhosa e desconfortável porque o

⁴ - Geoprocessamento é a nomenclatura dada a um conjunto combinado de informações, nas quais agregam-se coordenadas geográficas e endereços na identificação de lugares e espaços. O programa comporta, pelo menos, quatro categorias de técnicas relacionadas ao tratamento da informação espacial. As primeiras experiências com o processamento de dados com características espaciais surgiram no Canadá, na década de 60, no intuito de mapear e criar um inventário de recursos naturais. A dificuldade do uso de monitores gráficos de alta resolução e os altos custos dos computadores interferiram no acúmulo, armazenamento e processamento rápido das informações. Ao longo das décadas de 70 e 80, surgiram novos recursos de hardware e foi desenvolvido o primeiro sistema CAD (*Computer Aided Design*), algo como projeto assistido por computador. Foi nesse contexto que surgiu o SIG (Sistema de Informação Geográfica) que se desenvolveu na década de 90 e na seguinte, principalmente devido ao barateamento dos componentes computacionais (hardwares e softwares), o acúmulo de informações em banco de dados e estabelecimento de centros de pesquisa que passaram a se dedicar ao assunto.

peçoal todo ficava *de sentido*, sabendo o que aconteceu com o policial que, de pé, ouvia calado tudo aquilo. Agora não. O peçoal senta na sala de instrução e todo mundo conversa numa boa.⁵

Talvez não seja o lugar, mas é importante mencionar que poucas foram as continências que presenciei, quando soldados, cabos e sargentos passavam próximos a um oficial ou a um praça superior. Além disso, no quartel, os policiais não fazem questão da famigerada meia volta, “em que o PM sai, batendo os pés como forma de demonstração de disciplina e respeito à autoridade e a hierarquia”.⁶ Vivenciar o cotidiano de um quartel é realmente perceber indícios de mudança. Pequenas e profundas metamorfoses perpassam a vida do policial na instituição. Nos capítulos que se seguem descrevo e analiso alguns temas que vieram à lume no tempo e no espaço em que permaneci na organização. Antes disso, porém, apresento a problemática da pesquisa e os caminhos metodológicos que utilizei para basear minhas acepções.

1. Apresentação do problema

Não é por força do acaso que as pesquisas sobre as instituições policiais têm se intensificado no Brasil e no exterior. Por aqui, a Polícia Militar, principalmente devido ao conteúdo de suas atividades, tem se constituído um objeto de estudo atraente. Mais atraente ainda quando nos remontamos ao nosso passado ditatorial e aos nascentes mecanismos e alicerces democráticos de fortalecimento e controle institucional que invadiram o Brasil, após 1988. Em tais circunstâncias, reexaminar, verificar e perceber a possibilidade da emergência de uma “nova” forma de fazer polícia torna-se oportuno, necessário e obrigatório.

Estou ciente de que o assunto é bastante complexo e comporta diversos ângulos de observação e análise. Daí o meu *problema de pesquisa* se assentar nas seguintes questões: *por que as organizações policiais estão se modificando? Ao mesmo tempo, por que a metamorfose nas atividades policiais encontra seus maiores obstáculos e resistências na própria organização?*

O meu argumento é que a “nova” forma de *fazer policiamento* deve ser entendida como um modelo de oposição às atividades policiais apreendidas através da experiência,

⁵ - Entrevista nº 50 – soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG.

⁶ - Entrevista nº 50 – soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG.

do repassar de conhecimento pelas gerações, estudos e treinamentos internos e “segredos” produzidos pela corporação. Um dos aspectos centrais é dedicar atenção especial aos elementos internos e singulares da organização policial militar. Não há dúvida de que a organização interna das atividades policiais esteja fortemente associada ao modelo de gestão exercida pelas lideranças/administradores/executivos que passaram ou que ainda exercem influência na organização. Mais do que isso, esse “estilo organizacional” está associado às relações internas e singulares da instituição policial. No campo dessas relações, encontramos muitas respostas e problemas vigentes no cenário da PM, tanto no que se refere ao seu empenho externo como nas atividades efetuadas internamente na organização.

As mudanças (endógenas e exógenas) e os obstáculos internos enfrentados pelos administradores de polícia certamente constituem uma área distinta de análise na discussão sobre as organizações. Nesse sentido, entendo como “elementos internos e singulares da organização policial militar” - elementos que compõem a *estrutura da organização* - a ordenação administrativa, as rotinas, regras, valores e preceitos de atuação na sociedade, a organização do tempo e do espaço, a composição e aplicação das normas do processo decisório, os mecanismos internos e externos de comunicação e informação, os canais disponíveis para a participação do público (interno e externo) e as atividades cotidianas que ela realiza em relação aos fins formalmente constituídos. Creio que residem na própria organização as relações de resistência e de produção de obstáculos às mudanças organizacionais. Resulta desse fato toda a preocupação com a manutenção do aparato “militar” (que denominarei no Capítulo VI de “quase militar”), com os princípios de disciplina e hierarquia, com o interesse e a manutenção de certos privilégios e direitos, principalmente os que tocam o campo minado das promoções e méritos, bem como a vitalidade da burocracia e das relações informais das quais a polícia lança mão para efetuar o policiamento preventivo e repressivo no corpo social.

Obviamente, minha sugestão não esgota, de nenhuma maneira, a compreensão do tema. Temos estudos sobre a atividade policial que englobaram aspectos internos da atividade da polícia. Entretanto, essas pesquisas se limitaram a verificar somente o cotidiano da ação policial, seja em relação à implantação do policiamento comunitário em uma determinada região (Souza, 1999), seja englobando aspectos do uso legítimo da violência, reconhecimento profissional e estigmatização dos policiais (Muniz, 1999). Não abandonando os estudos já efetuados, sigo por outro caminho ao examinar não somente

algumas questões internas de ordem organizacional das atividades administrativas e ostensivas das ações policiais, mas também chamando atenção para a rejeição às mudanças macroestruturais que marcam as instituições brasileiras, como é o caso dos processos de *accountability*, supervisão de serviços, mudanças constitucionais de ordem política e o novo perfil do *fazer policiamento* em sociedades democráticas.⁷ Essas duas entradas de análise andam juntas no meu raciocínio. Não são excludentes, formam um núcleo duro de pesquisa e análise que está carente de verificação.

No plano teórico mais geral e nas pesquisas que tratam da ação policial, é possível encontrar um padrão comum de propostas que invade o imaginário da maioria dos cientistas sociais e das autoridades responsáveis pelas políticas públicas: é necessário modificar as atividades e funções das instituições policiais militares. Mais do que nunca defende-se a possibilidade da associação entre direitos humanos e atividade policial (Cardia, 1997; Soares *et. al.*, 1996; Soares, 2000, 2001, 2004). No entanto, pouco tenho encontrado acerca da organização interna conjugada a ações e limites externos de atuação. Pelo contrário, no campo do discurso político são muitos os que defendem uma polícia mais enérgica, dura e estigmatizadora de determinados atores sociais. Também temos aqueles que apostam na “sindicalização” dos policiais, divisão acirrada, porque é “cultural”, entre a Polícia Civil e Militar e a continuidade do modelo de polícia vigente entre nós. Obviamente vamos encontrar, principalmente no campo acadêmico, aqueles que defendem o contrário.⁸ Porém, uma boa parte da bibliografia sobre as atividades desenvolvidas pelos policiais ainda é resultado do desconhecimento, de preconceitos e interesses velados que vêm à tona somente após acontecimentos associados aos rumos políticos que podem estar em questão.

Em tais circunstâncias, é que penso ser de fundamental importância reivindicar a originalidade das hipóteses que desenvolverei. Tentarei demonstrar, à luz de algumas

⁷ - Penso que a forma de organização interna de uma instituição, principalmente as que são vinculadas ao poder estatal, é o resultado não só dos objetivos e da orientação política de seus administradores, mas também reflete mudanças e restrições macroestruturais de caráter legal que, no caso do Brasil, tornaram-se matéria constitucional. O modelo dual de polícia vigente nos estados brasileiros tomou contornos legais com a Constituição de 1988, deixando claro, para as agências policiais dos estados, o seu campo e limites de atuação. Portanto, é importante verificar em que medida a nova forma de *fazer policiamento* pode alterar a organização interna da polícia, tendo em vista as restrições impostas pela legislação vigente no país.

⁸ - Para uma visão panorâmica acerca desses debates no meio acadêmico brasileiro ver os competentes levantamentos feitos por Adorno (1993); Zaluar (1999), Kant de Lima; Miranda & Misse (2000). Em nível internacional, o debate é frutífero e rendeu a seguinte publicação: Data Collections. Available From. *The National Archive of Criminal Justice Data*. ICPSR, Institute for Social Research. United States Department of Justice, 2000. 555 p.

teorias, que: (1) o funcionamento da estrutura burocrática e normativa bi-secular da Polícia Militar fixa obstáculos (quase) intransponíveis para a prática do policiamento voltada à comunidade, e o faz de tal modo que essa estrutura acaba por desempenhar a (2) função exclusiva e permanente de desorganizar projetos e mudanças na organização. Com base nessa acepção, é forçoso atribuir importância a determinados princípios militares ainda defendidos por administradores de polícia e incorporados ao policiamento, pois (3) são esses preceitos que marcam e reproduzem um modelo de policiamento distante da “comunidade”, de características reativas e patrimoniais em detrimento da imparcialidade e da profissional ação policial. Nesse sentido, (4) a “desorganização” do aparato policial militar contribui para a constituição de obstáculos às mudanças, e, (5) a despeito de boa parte dos policiais afirmarem a necessidade de modificações na organização, são eles os principais atores - em um latente e manifesto jogo de recompensas e punições - que resistem às metamorfoses exógenas e endógenas na organização, curiosamente apoiando-se na estrutura militar e no mito da instituição mais antiga do Estado.⁹

2. O contexto da investigação: metodologia e procedimentos

Considerando, no universo desta pesquisa, a questão da organização e gerenciamento das atividades policiais, e situando dentro desse, como objeto de estudo, os comportamentos, as categorias de pensamento, percepções, crenças e valores dos policiais militares que trabalham “na ponta da linha” e “no comando” de um batalhão, apresento como levei a efeito a abordagem, a organização das fontes e a descrição da *ascese* policial.

Optei por seguir uma abordagem tradicionalmente desenvolvida pela *antropologia social*, privilegiando a observação direta de um grupo determinado. Embora reconhecesse a importância dos instrumentos da antropologia, adotei, para entender o cotidiano policial, uma nova perspectiva de pesquisa. Na esteira do trabalho desenvolvido por Guaracy Mingardi (1992), na Polícia Civil de São Paulo, e Jaqueline Muniz (1999), na Polícia Militar do Rio de Janeiro esforcei-me por compreender a *ascese* policial como integradora

⁹ - Tais hipóteses estão alicerçadas, em larga medida, na bibliografia acerca do que se convencionou chamar de sociologia e administração das organizações, notadamente aquelas que se assentam nos “três grandes sistemas de relevância: recompensa, comando e organização” (Dwyer, 1997, p. 176). Sobre o assunto abordado e outros campos de ação, ver Crozier (1981, 1983, 1989), Etzioni (1967, 1976), Perrow (1972, 1979), March e Simon (1979), Dwyer (1991, 1992, 1997), Litterer (1977), Thompson (1976), Handy (1978), Morgan (1996) e Paixão (1997).

e, por vezes determinante, de fenômenos sociais mais amplos, cuja explicação não reside somente em um campo de atuação dos atores pesquisados. Interessava-me presenciar de perto, ver, “estar no momento certo, no espaço correto e exato” de acontecimentos “da rua” e do interior do Batalhão. O meu objetivo, em tais circunstâncias, era compreender as relações forjadas tanto nas vias públicas, como no ambiente da organização, apontando para um único tecido relacional. Para isso, relatei técnicas de pesquisa há muito conhecidas nas ciências sociais. Ao trabalho etnográfico, no qual fiquei cerca de um ano na observação cuidadosa do cotidiano policial, acrescentei instrumentais clássicos utilizados na sociologia, na antropologia e na ciência política como é o caso da observação participante, do diário e trabalho de campo, das entrevistas em profundidade, da coleta de documentos, dados estatísticos, panfletos, textos, etc.¹⁰ Esse campo de conhecimento levado para os estudos da polícia encontrei no trabalho de Guaracy Mingardi (1992), de Paixão (1992) e, em parte, na tese de Roberto Kant de Lima (1995) e de Jaqueline Muniz (1999) que se adentrou ao batalhão como comandante honorária.

Na presente pesquisa, entretanto, segui um caminho um pouco diferente. Após a primeira visita ao Batalhão, retornei em alguns dias justamente para encontrar um bom lugar para observação. Como já possuía um razoável conhecimento do funcionamento interno da Polícia Militar, solicitei a um dos PMs, que estava me acompanhando, que me deixasse trabalhar junto a policiais que operavam na PM2. Essa seção é a responsável pelo trabalho de investigação interna dos policiais militares. Por vezes, esses profissionais efetuam a investigação externa de alguns recalcitrantes e “marginais”. Não creio que exista melhor local para viabilizar uma pesquisa etnográfica em um batalhão de polícia. Penso isso por dois motivos: primeiro, porque os policiais que ali trabalham não utilizam fardas, laboram à paisana e, em geral, são PMs experientes que já trabalharam em muitas outras funções na polícia. Em segundo, na pequena sala do Batalhão em pesquisa, tive constante acesso ao rádio. Muitas foram as horas de escuta e observação do andamento das várias

¹⁰ - A bibliografia nessa perspectiva é farta, contudo, vale frisar que nós, cientistas sociais, dedicados ao trabalho etnográfico e de campo, há tempos sofremos as críticas – respeitáveis por sinal – referentes ao problema da generalização de informações, “objetividade” na escrita, paixão no trato com os dados e a descrição densa de algumas atividades que, para o leitor, podem parecer inadequadas ou desnecessárias. Sobre estas e outras temáticas, conferir Becker (1994), Goldemberg (2000), Yin (2003), Haguette (1992), os textos organizados por Nunes (1978), por Velho e Kuschnir (2003) e o delicado trabalho de Peirano (1995). Além disso, sugiro a leitura de Sanchis (1997), Giumbelli (2002), Magnani (2002) e o instigante trabalho de Ribeiro (2003), principalmente o Capítulo 11 que, em certa medida, lança luz à importância do que C. Wright Mills (1965) chamou de “imaginação” e “criatividade”. Longe das variantes, notadamente no que diz respeito ao trabalho etnográfico, é relevante a leitura do clássico de Bronislaw Malinowski (1978) lançado em 1922.

ocorrências na região. A sala da PM2 ainda me propiciou outra vantagem, já que é equipada com televisão e computador. A maioria das informações acerca do que estava acontecendo na cidade e na região, quando associada à atividade policial, era gravada. Nesse sentido, acompanhei ocorrências “normais” e de “destaque” como assaltos a transeuntes, a patrimônio, a coletivos, apreensão de armas, estupros e tentativas de homicídio. Além disso, nos arquivos observei algumas sindicâncias, “xerox” (fotos) de “marginais” e estatísticas produzidas pela organização.

Pesquisar na PM2 me garantiu certos privilégios e também certos desconfortos e conflitos. Inicialmente, os policiais, notadamente os que trabalhavam na administração, confundiam-me com os seus companheiros. Achavam que se tratava de um “novo” policial, já que eu estava constantemente à paisana e em companhia dos policiais da PM2. Esse engano causou-me certos problemas para conseguir entrevistas. Esse fato ao poucos foi solucionado. Estrategicamente, comentei com certos oficiais sobre o meu trabalho e que era filho de policial, infelizmente já falecido. A rede de comunicação velada, existente no Batalhão em pesquisa, e, certamente presente em outros batalhões, tratou de abrir o caminho para as entrevistas e observação das seções e departamentos do quartel.

Como dito anteriormente, aos poucos os policiais foram se acostumando com a minha presença no Batalhão. Dia após dia, conseguia entrevistas e, diante de um roteiro previamente estabelecido, passei a compartilhar o cotidiano dos departamentos. Tratava-se de conhecer o máximo possível todo o funcionamento da organização. Nesse sentido, observei desde a Intendência à garagem, os departamentos, as companhias e até a Sala de Operações da Unidade (SOU).¹¹ Nesses lugares, conversei várias horas e em vários dias com diversos policiais. Com outros consegui entrevistas mesmo no ambiente de trabalho. Não foram poucos os PMs com quem mantive uma rede de informações, na qual deixei o telefone, endereço e e-mail. Muitos me garantiram informações valiosas, provenientes de entrevistas no domicílio do policial. Em algumas seções, recolhi documentos, jornais, revistas, livros, dados estatísticos e informações geoprocessadas, materiais preciosos que me auxiliaram na compreensão do problema e na organização da tese.

Trabalhar com os policiais da PM2 também foi de suma importância em algumas atividades que acompanhei “na ponta da linha”. Durante o policiamento dos jogos de futebol no estádio do Mineirão¹² o qual estava acompanhando, ou melhor, estava

¹¹ - Para maiores detalhes, vide Capítulo II.

¹² - Complexo arquitetônico construído no final da década de 70 para abrigar as partidas de futebol.

observando-participando do policiamento, várias vezes fui confundido com os policiais. Como estava sempre acompanhado por policiais militares que atuam à paisana, outros PMs perguntavam de que batalhão eu fazia parte e há quanto tempo me encontrava na polícia. Devido à natureza das atividades que levam a cabo na corporação, os PMs² são bajulados pelos outros policiais. Nas operações no Mineirão, meia hora antes do serviço, no horário de almoço ou do lanche ou mesmo durante e após o jogo, misturava-me com os policiais que me tratavam como se um deles eu fosse. A “aventura” sempre terminava com um soldado ou um cabo que gostava de revelar o meu anonimato. Essa participação nas operações como policial à paisana valeu-me, em algumas ocorrências, verificar e compreender o comportamento dos PMs em relação aos considerados recalcitrantes e “marginais”.

O mesmo ocorreu nas operações das quais participei com os policiais que trabalhavam nas atividades ostensivas. Creio que fiz parte da maioria delas que podem ser divididas em ações preventivas e repressivas. No tocante às ações preventivas, consideradas pelos policiais como não perigosas, tediosas e cansativas, iniciei “tirando serviço” no POV (Posto de Observação e Vigilância), local em que dividia o dia de trabalho com os praças. Além disso, participei do famoso “Cosme e Damião”, acompanhando os policiais no trabalho a pé. Ainda nas atividades preventivas, participei de diversas *blitzes* nas quais os PMs paravam os automóveis e motos para averiguação. Algumas “batidas” policiais também fizeram parte do meu cotidiano com o PMs. Nestas, tive a oportunidade de observar o perfil dos homens e mulheres abordados (em grande maioria, jovens, homens, pobres e negros), além de observar a truculência e, por vezes, a violência desmedida de determinados policiais. Em tais circunstâncias, é forçoso mencionar que não observei somente profissionais do Batalhão em pesquisa, mas, nos eventos, tal como nos jogos no Mineirão ou shows em que há aglomeração de muitas pessoas, deparei-me com as atividades de policiais de outras unidades. Por último, acompanhei atividades de supervisão. Esse serviço me propiciou boas observações nas companhias pertencentes ao Batalhão Santa Efigênia e nos POVs próximos e distantes de importantes conjuntos arquitetônicos e centros comerciais.

Em seguida, nas atividades consideradas repressivas, participei de várias operações nos chamados aglomerados urbanos, zonas quentes de criminalidade (ZQCs), nas favelas e bairros pobres e nobres da região. Acompanhei, usando um colete, os PMs nas viaturas, tendo como “arma” a caneta e o diário de campo. Observei e descrevi todas as ações

possíveis, desde o momento em que o policial militar chegava para “tirar o serviço” até os instantes em que era substituído por seus companheiros. Noites e noites e vários dias foram acompanhados com disciplina, cuidado e muita percepção. Muitas vezes, sem mesmo os policiais comandantes notarem, passei por dias e noites no interior do quartel. Lembro-me de um flagrante de um sargento que havia me observado iniciar o serviço às 18:00 horas e ter deixado o quartel somente às 24:00 horas do dia seguinte. Irônico, afirmou “já estamos arrumando uma farda para você”. Evitei, ao máximo, ser percebido no Batalhão pelos policiais. Minha estratégia surtiu efeito, haja vista que aos poucos, os PMs esqueciam a minha presença e, quando lembravam, comentavam “ô gente, não esquenta não, ele foi filho de policial e sabe como que é”.

Na realidade, pouco me lembrava de quando criança das rondas que fiz com o meu pai. Naquele tempo, chegava a colocar “os braços para o lado de fora” da viatura. Os policiais ainda comentavam sobre os “anos de janela” dos PMs mais antigos. Os cabos eram a maioria no comando das viaturas. Agora, como pesquisador, percebi um bom número de sargentos, inclusive de oficiais comandando as operações e as rotinas no interior das patrulhas, e me esforçava por compreender o quanto a lei estava longe das atividades cotidianas do policial. Nas “madrugadas”, “tempo em que as coisas acontecem”, não é difícil perceber quanta energia é desperdiçada por coisas insignificantes e acontecimentos que certamente poderiam ser evitados.

Ainda no campo das ações repressivas, observei a relação da Polícia Militar com a Polícia Civil, quando acompanhei ocorrências cujo desfecho ocorria em uma “fila de guarnição”, em uma porta de delegacia e posterior “entrega do produto”. Também segui de perto as operações desempenhadas na investigação dos transportes coletivos disponíveis aos jogos no Mineirão. Nestas, observei desde o início da organização, que contava com a necessidade de filmagem, anotações e descoberta de rotas das “lideranças” das torcidas organizadas, até os desdobramentos do serviço. Em tais operações, os policiais seguiam os coletivos urbanos, por vezes identificavam os “marginais” e os retiravam do transporte. Em certas ocasiões ficavam em tocaias, esperando o torcedor “surfista”, o “que gosta de quebrar ônibus” ou “fazer arrastão”. Nestas atividades, a polícia utiliza carros civis e operam como profissionais de investigação.

Observações foram efetuadas no interior do quartel. Dentre aquelas que já mencionei, cabe frisar dois momentos. Em primeiro, os momentos de lazer, descontração e alimentação. Como estava passando a maior parte dos meus dias com os policiais, foi

inevitável aceitar os convites para participar ou assistir aos jogos de futebol e de baralho que os PMs têm por costume levar a cabo nos finais das instruções e de almoço. Em tais ambientes, travei discussões, recolhi informações, observei relações que dificilmente se repetiriam. Além disso, não faltou a participação na educação física e no “treinamento” informal que os PMs têm sobre segurança pessoal.

O segundo momento da pesquisa foi o acompanhamento das instruções, de reuniões e “chamadas” efetuadas tanto para o pessoal que trabalha na área operacional como na administração. Nas instruções, recolhi informações acerca dos problemas enfrentados pelos PMs e tomei conhecimento de leis, regras e normas. O mesmo posso me referir sobre “macetes”, conflitos e consentimentos que perpassam as relações no Batalhão e nas vias públicas. Também foram acompanhados encontros públicos, atividades de lazer (festas, cerimônias e teatros), debates com políticos, vida familiar, atendimento a pessoas, discussões sobre estratégias de policiamento e reuniões de associações. Somaram-se a esse material a coleta de peças de divulgação (jornais, documentos e relatórios) das atividades preventivas e repressivas, acompanhamento diário de jornais e revistas, processamento de dados no geoprocessamento, elaboração do enquadramento dos policiais, leitura e acompanhamento de projetos de lei.

Além desse trabalho, que terminou com 52 (cinquenta e duas) entrevistas formais e vários materiais recolhidos, utilizei todo o material conseguido de uma pesquisa sobre a mobilização dos praças em 1997. Em tais circunstâncias, foram levadas em consideração na pesquisa as 11 (onze) entrevistas efetuadas sobre a emergência, maturação e desfecho do movimento, bem como documentos, boletins e cartas que fizeram parte do cotidiano policial naquele e nos anos subseqüentes.

Duas ações na pesquisa me pareceram bastante pertinentes. A primeira foi a observação das atividades policiais em outros lugares na cidade, principalmente na região central de Belo Horizonte. A finalidade desse trabalho serviu para tecer algumas generalizações e comparações no fazer policiamento. É curioso, apesar de esperado, como o policiamento se modifica na região central da capital. As observações e a pesquisa, na chamada zona boêmia de Belo Horizonte, foi de capital importância para entender como os policiais utilizam a força, a discricionariedade e, por vezes, a violência, a truculência e a crueldade.

A segunda atividade de pesquisa, fora dos trâmites considerados “normais”, foi a observação das atividades policiais sem que os PMs soubessem da minha presença. A

intenção foi evitar – apesar de não ser preciso – o que um experiente oficial chamou de “fachada”, “mentira”, “exagero” e “embuste” presentes em determinadas ações da PM.¹³ Tinha por objetivo validar minhas observações feitas quando em companhia dos policiais. Talvez fosse desnecessária essa atitude “investigativa”, pois nada se modificou no dia-a-dia do policiamento. Creio que ultrapassei a barreira da desconfiança na organização. Minha presença cotidiana, aos poucos, passou a fazer parte do quartel e, além disso, no imaginário dos PMs, não era preciso esconder o trabalho de um filho de praça. A idéia de “investigar” os policiais teve bons resultados. Primeiro, porque os PMs não modificaram a rotina funcional diante da minha presença, e, segundo, pelo que foi possível perceber, detectei atividades muito mais sérias, quando não estava de “pesquisador velado” do que nos momentos em que me encontrava nessa situação.

Em todo o processo de pesquisa orientei-me pela preocupação constante em afastar os julgamentos valorativos, as “pré-noções” e preconceitos, que, porventura, pudessem contaminar a observação e o andamento das entrevistas. Para isso, fiz longo uso da triangulação das informações. Comparei as observações e descrições das atividades com os documentos e entrevistas. O mesmo procedi quando os policiais tinham a ciência das observações do cotidiano ou as desconheciam. Não posso deixar de mencionar que foi uma tarefa difícil efetuar essa pesquisa, principalmente quando se estuda algo que no passado esteve tão próximo e que se confunde, em certa medida, com minha própria história.

Todos os atores, personagens e coadjuvantes entrevistados tiveram os nomes omitidos. Privilegiei o posto ou a graduação, deixando para o leitor o tempo de serviço do PM. Em casos nos quais o entrevistado poderia ser identificado, devido à conjuntura da descrição - nomes, postos, graduações e tempo de serviço - optei pelo sigilo das informações. A exceção ocorreu somente nos casos de autoridades e personalidades públicas, como foi o caso do Coronel Klinger, Coronel Severo - comandante do Comando do Policiamento da Capital (CPC) e posterior Chefe do Estado Maior da PM - dos governadores Eduardo Azeredo, Itamar Franco e Aécio Neves. O nome região Alfa, dado ao local no qual se encontra o Batalhão, foi forjado com o objetivo de proteger a identidade dos moradores e dos policiais. O mesmo procedi com o nome do Batalhão, cuja identificação criada é uma homenagem a Santa Efigênia, considerada pelos católicos a

¹³ - Durante meses, observei, ao longe, Postos de Observação e Vigilância (POVs), operações policiais efetuadas no Mineirão, na região do Batalhão em pesquisa, festas que aglomeravam um bom número de pessoas e que contavam com o serviço de segurança da polícia, algumas blitzes e atividades a pé.

padroeira dos policiais militares. Em contrapartida ao sigilo dessas informações e dados, acredito que a pesquisa ganhou em profundidade e revelou informações sobre os bastidores do mundo interno e externo da polícia, suas redes de sociabilidade, “macetes”, segredos, valores, princípios e práticas que, dificilmente, poderiam ser obtidas caso a identidade dos informantes e dos locais não estivessem protegidos.

3. A exposição

A tese está organizada em duas partes em sete capítulos. Como se vê, na Introdução apresento o objeto da pesquisa, as questões, a metodologia e as hipóteses referentes ao tema analisado. A primeira parte apresenta “O estudo de caso” e dela fazem parte o Capítulo I e o Capítulo II. O primeiro é uma descrição, uma breve e necessária história da emergência, maturação e desenvolvimento da Polícia Militar. O segundo trata da organização da Polícia Militar em Minas Gerais, iniciando com a exposição do funcionamento da administração da instituição em todo o Estado, além da Região Metropolitana e do Batalhão em pesquisa. A apresentação do Batalhão recebeu maiores detalhes, haja vista a necessidade de apresentar o funcionamento das companhias, das unidades, dos pelotões, da estrutura dos postos e das condições objetivas de trabalho. Esse capítulo termina com a discussão teórica e delicada do que a polícia faz e quais os principais desafios a serem enfrentados pela organização.

A segunda parte da tese, “Polícia e sociedade: relações, dilemas e paradoxos do cotidiano policial”, além de apresentar boa parte do material empírico em estudo, concentra-se e aprofunda-se nos acontecimentos que marcaram a organização policial e os atores que dela participam. Ela está dividida em cinco capítulos.

O Capítulo III, no qual se tem um aprofundamento teórico, apresento o cotidiano interno e externo do Batalhão. Primeiramente, são discutidas as ações administrativas e operacionais. Em seguida, mostra-se a configuração de grupos que, divergentes em interesses, se ajustam em relações de conflito e consentimento. É nessa parte que são apresentadas as questões e os entraves internos às metamorfoses por que passam as organizações policiais em tempos de democracia. O *jogo de promoções* e a lógica de trabalho (resultado das relações entre praças e oficiais) constituem o tema central desse capítulo, no qual também são apresentadas a política de acesso hierárquico dos atores e as recompensas (formais e informais) e garantias normativamente estabelecidas.

O Capítulo IV traz uma descrição aprofundada do policiamento preventivo e repressivo. Ele apresenta a organização das operações, revelando sua dramaturgia, representações e problemas administrativos. Além disso, ressalta as relações com a comunidade, tema que é aprofundado no Capítulo V, no qual se revelam as relações da polícia com o que se entende por “comunidade”. A acepção do policiamento comunitário é discutida tendo por base os conflitos, as relações e os efeitos perversos que produziram o programa entre policiais militares e “mundo civil”.

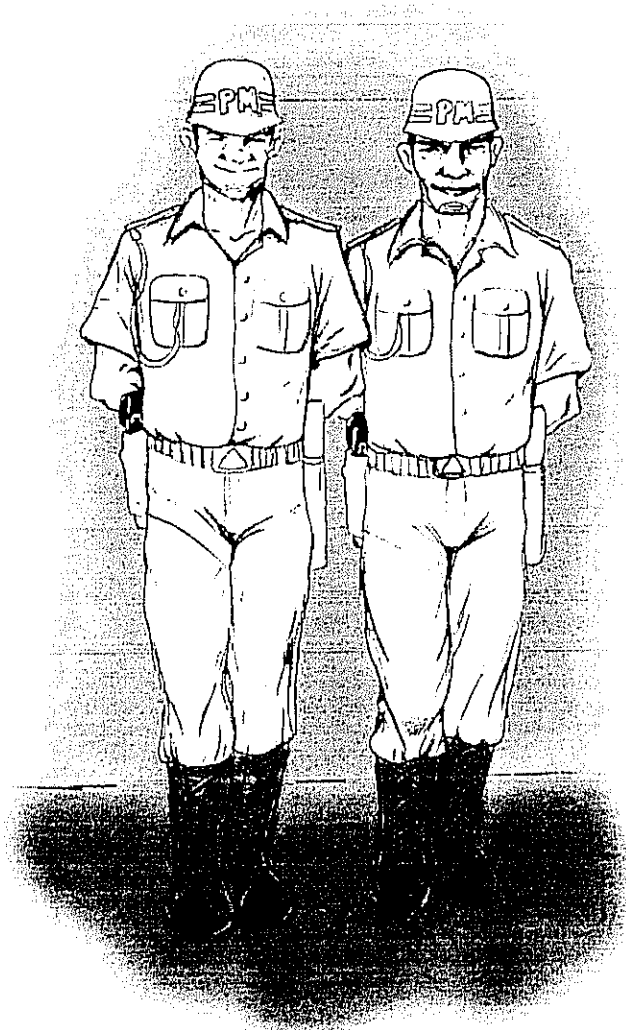
A atual e complexa discussão sobre o controle dos aparelhos repressores do Estado receberam muitas linhas no Capítulo VI. Neste são aprofundados e problematizados os temas que perpassam a relação da polícia com a política, a cultura “militar” e os princípios de hierarquia, disciplina e autoridade. As questões levantadas nesse capítulo estão associadas ao que denominei de cultura “quase militar”, haja vista que muito do que se percebe no interior de um batalhão tem forte associação com temas mais amplos da cultura e da política nacional.

O último Capítulo refere-se à imagem deificada que recebe a Polícia Militar por parte de seus atores e como essa imagem produz representações que mostram uma organização “exemplar” e capaz de dar conta de todas as demandas da sociedade. O capítulo aborda a consolidação de uma fachada que têm rendido pontos positivos no campo dos recursos materiais para a organização que, catatônica, navega em um mundo relacional distante das imagens e representações dos administradores da polícia. Finaliza sintetizando os obstáculos e problemas que enfrentam praças e oficiais nas relações intramuros recuperando as tensões, os conflitos, a organização e a desorganização próprias de uma instituição em constante mudança.

A Conclusão retoma os resultados da pesquisa e sistematiza as respostas às questões formuladas na Introdução. No final da tese encontra-se um pequeno Glossário, no qual o leitor poderá se familiarizar com algumas expressões e palavras utilizadas no cotidiano policial. Muitas delas optei por deixar no texto, tal como se apresentaram na realidade. Elas estão entre aspas e revelam, de uma forma ou de outra, identidades, representações e valores próprios da cultura organizacional.

PRIMEIRA PARTE:

O ESTUDO DE CASO



joasevent@yahoo.com

POLICIAMENTO “COSME E DAMIÃO”

Capítulo I – Da organização das forças policiais: um breve histórico

Introdução

A construção de um histórico de boa parte das organizações não é um fácil empreendimento. No caso das forças públicas, nas quais encontram-se algumas com mais de 150 anos de existência, a questão é complicada, haja vista que comporta um complexo processo de nascimento, maturação e desenvolvimento da organização. A literatura disponível, muitas vezes, confunde, causa mal-estar e pânico ao pesquisador, justamente porque são muitas as datas, as normas, as leis, os códigos, os personagens, os acontecimentos e os fatos históricos que, de uma forma ou de outra, interferem na história da organização.

No capítulo que se segue, me esforço por delinear em largas linhas a história da Polícia Militar de Minas Gerais que se combina, em certo momento, com a história das outras polícias militares no país. As leituras das referências bibliográficas e documentos disponíveis me levaram a identificar dois momentos de “criação” da Polícia Militar. Na realidade, dois momentos construídos e defendidos por autores que partiram de diferentes fontes e, conseqüentemente, de divergentes interpretações da realidade. Para identificar esse debate diferenciei, para efeito de compreensão, os estudos levados a efeito pelo que chamo de “estudiosos da polícia de Minas” e as pesquisas feitas por pesquisadores acadêmicos. Os primeiros - com ou sem formação acadêmica - que se dedicaram a reunir informações sobre a PMMG, defendem que a polícia, de conteúdo militar, teria surgido em Minas Gerais em 1775, ao contrário dos pesquisadores acadêmicos que defendem sua emergência em 1808 com a vinda da família real para o país, quando trouxe em sua “bagagem” boa parte da arquitetura institucional existente em Portugal. A independência do país, o reinado de D. Pedro I, o nascimento da República e o Estado Novo são momentos em que a história da polícia parece se unificar.

Longe da pretensão em relatar toda a história da polícia, esforcei-me nesse capítulo no sentido de apontar para a existência dessas duas fontes de emergência do que se entende nos dias atuais por Polícia Militar. Nessa perspectiva, em primeiro, destaquei algumas referências que defendem a emergência da Polícia Militar em Minas Gerais já em 1775. Em segundo, chamei atenção para a descrição dos historiadores que iniciam a história da Polícia Civil e Militar no final do período colonial. Por último, examinei a história

compartilhada pelas principais polícias do país, demonstrando as mudanças constitucionais, políticas e funcionais, evidenciando a natureza e a continuidade dos princípios militares ainda vigentes na polícia no Brasil.

1. A polícia na visão dos estudiosos mineiros

Não creio estar clara, para os estudiosos da polícia, a data precisa do nascimento, maturação e desenvolvimento, no Brasil, da Polícia Militar. Os historiadores tendem a privilegiar o momento em que, no país, chegou a família real portuguesa. Entre nós, mineiros, os “estudiosos da polícia” insistem em buscar suas raízes em Minas Gerais no início dos 1700. A obra de Augusto de Lima Júnior, *Crônica Militar (1719-1969)*, editada em 1969, parece ser o principal veículo de informações desse imaginário.

De acordo com o estudioso, a Polícia Militar teve início quando o Sargento-Mor de Batalha, Antônio de Albuquerque Coelho de Carvalho, “subiu às Minas em 1709, para pôr fim aos desatinos entre paulistas e emboabas”. Para isso, Antônio de Albuquerque “criou o primeiro Terço¹ cujas companhias se organizaram nos arraiais do Ouro Preto, Rio das Mortes, do Sabará, Ribeirão do Carmo e Ribeirão do Carmo Abaixo, onde já era intenso o povoamento” (Lima Júnior, 1969, p. 18). Todavia, a partir da carta Régia de 09 de novembro de 1709, data em que foi criada a Capitania de Minas e São Paulo, separada do Rio de Janeiro, já se percebia o início de uma força “policia” e “militar” dividida em *Ordenanças, Milícias e Tropas de Linha*.²

Minas Gerais, terra rica em ouro e diamantes, foi palco de muitos levantes e conflitos entre os posseiros, intrusos e invasores. Coube a um guarda Mor repartir as terras mineiras tendo como suporte a força policia criada em 1709. De acordo com Marco Filho (1999, p. 07), que fez um livro legitimado pela corporação, no início dos 1700, não havia

¹ - De acordo com Lima Júnior (1969, p. 17): “a reunião de quatro Companhias de ordenanças, se denominava o Terço (...) o Terço, era, em regra, dividido em dez Companhias, cada uma de grandeza eficaz para o combate em que, então, dominava exclusiva a ordem unida e profunda e, ao mesmo passo, acomodada ao mando imediato do seu particular caudilho, ou Capitão. Às vezes, o Terço era composto de companhias em número ímpar superior a dez.” Para maiores detalhes conferir ainda Almeida (1985), Marco Filho (1999) e Cotta (2000, 2002).

² - As *Ordenanças* eram compostas pela população masculina, com exceção do Clero e dos funcionários que serviam a corte. Tinham por função especial defender o território em casos de invasão e turbulências. Somente nessas ocasiões é que os homens se armavam. As *Milícias* eram compostas pela população local, basicamente por soldados brasileiros. Os postos de oficiais eram monopólio dos portugueses. As *Milícias*, tal como as *Ordenanças*, atuavam armadas em casos de emergência e “guerras civis”. As *Tropas de Linhas* eram formadas por portugueses e constituíam a Força Regular e Paga, e operava somente na defesa dos interesses da metrópole. (Lima Júnior, 1969; Marco Filho, 1999 e Cotta, 1998, 2000, 2002).

sequer quartéis para se organizar as tropas e os soldados em grupos de até cinco foram alojados em muitas residências de Vila Rica. Conforme Cotta (2000, p. 73), “oficiais e soldados foram aboletados em pequenos grupos, cerca de dois, três e até mais, em casas de moradores, os quais tinham obrigação de fornecer forragens para os animais e alimentos para os soldados, embora isso fosse pago pelos cofres do Senado da Câmara”.³

Em 1711 o então general Antônio de Albuquerque já havia criado as vilas e desenvolvido os Terços de ordenanças, indispensáveis para a manutenção da ordem e da paz nos vilarejos. Consoante as palavras de Augusto de Lima Júnior (1969):

O número de militares profissionais e de cabos de guerra experimentados, que constituíam as forças de Albuquerque em 1711, mostra que no meio de uma aparente confusão, já havia em Minas grande número de antigos militantes então entregues às aventuras do ouro, mas guardando sua capacidade profissional. Tinha razão o Governador Antônio de Albuquerque ao escrever ao Rei de Portugal, em 23 de novembro de 1711: “A mais luzida gente, assim forasteiros como paulistas formados em dez Terços, três de Auxiliares, seis de Ordenanças e um Pago novamente levantados para a ocasião, de soldados escolhidos e oficiais capazes de serviço e alguns com cabedais para a despesa com semelhante marcha: assim mais um Regimento de cavalaria”. Nascendo, Minas Gerais figurou logo na História Militar do Brasil, impedindo a conquista do Rio de Janeiro pelos franceses em 1711. (Lima Júnior, 1969, p. 25 e 26 - Grifos do autor).

Na realidade, apesar dos esforços de Antônio de Albuquerque, é sabido que, para reprimir e garantir a arrecadação do “quinto” do ouro devido à metrópole, o Rei de Portugal, D. João VI, - a partir da Carta Régia de 18 de janeiro de 1719 - encaminhou para a colônia um contingente de “Dragões” reunidos em duas companhias⁴. Os protetores dos interesses da Coroa teriam atuado em Minas desde a data da criação da capitania. Em 1729, já eram uma “Tropa paga” e puderam contar com o apoio de uma Terceira Companhia.

³ - Lima Júnior (1969) e Cotta (2000) afirmam que a precariedade de localização e alojamento dos soldados e seus cavalos, a impossibilidade de concentrar o comando, as péssimas condições de operação e as várias arbitrariedades, como violências carnis e outros crimes, foram decisivos em um momento posterior para aquartelar as tropas. Cotta (2000, p. 75) salienta em sua pesquisa que: “vários quartéis foram construídos com donativos da própria população. Mas efetivamente, a construção dos quartéis se inicia no governo de Dom Lourenço de Almeida. O quartel de Vila Rica ficou situado onde depois Gomes Freire de Andrada edificou o Palácio do Governo, e o de Vila do Carmo, logo abaixo da atual capela do Rosário. Em 1731, além do Palácio para residência dos Capitães Gerais, edificou-se em Cachoeira do Campo, um quartel para os Dragões, transferindo-se também para as vastas pastagens da mesma fazenda os cavalos que eram tratados nos pastos do Ribeirão do Carmo”.

⁴ - *A guisa de* informação, é preciso salientar que o Rei de Portugal, distante do que realmente acontecia na Capitania de Minas, atendeu ao pedido do Governador Pedro Miguel de Almeida, o Conde de Assumar, que se aterrorizou diante do descontrole da cobrança de impostos, do contrabando desenfreado e da crescente violência na Capitania.

A expressão “Tropa de Dragões”, e mais tarde “Tropas Paga”, resulta, segundo Latino Coelho, da expressão inglesa “Troops”, para caracterizar as Companhias de cavalaria e acabou em nossos dias por estender-se a todas as unidades. (Lima Júnior, 1969, p. 28 - Grifos do autor).

As mudanças por que passaram o exército português e a expansão das Capitânicas em áreas e população aumentaram as funções desempenhadas pelos Dragões, “que mal suportavam as exigências do serviço que lhes fora afeto” (Lima Júnior, 1969, p. 39). As Companhias de Pedestres ou mesmo a criação de corpos-auxiliares não foram suficientes para o controle do contrabando de diamantes e ouro nas vilas de Minas. Aos poucos, por diversos motivos, as Companhias de Dragões foram se extinguindo. Segundo o estudioso já mencionado:

Iam-se extinguindo pela má qualidade dos seus componentes, reduzidos a oficiais e soldados dispersos e se escusavam ao serviço, distribuindo-o às Companhias de pedestres, compostas de escravos dos oficiais e seus amigos, que recebiam para si o soldo deles. Foi um fim melancólico, o dessas Companhias. Por ocasião de sua dissolução, em 1775, as três Companhias dispunham de 242 praças nas folhas, mal fardadas e mal armadas. (Lima Júnior, 1969, p. 41).

A dissolução das companhias “portuguesas” em Minas aparece na literatura produzida pelos estudiosos da polícia como um fator de consenso para afirmar que a Polícia Militar teria surgido efetivamente como corporação em 09 de julho de 1775, quando foi instituído pelo Governador e Capitão General D. Antônio de Noronha, autorizado por D. José I, o 1º Regimento Regular de Cavalaria de Minas,⁵ a primeira tropa paga da Capitania, composta apenas por mineiros:

Ao Regimento Regular de Cavalaria de Minas se atribuíam missões de natureza militar e de natureza policial.

Natureza policial – impedir o contrabando do ouro e escoltar o seu transporte até o Rio de Janeiro.

Natureza Militar – por várias vezes esteve mobilizado para o Rio de Janeiro e outras regiões do país.

Durante o governo regencial, como a situação político-militar era assustadora e as tropas do Rio estavam contaminadas pela corrente anarquista do liberalismo desenfreado, a Regência Trina, entendendo ser necessária a criação de um corpo Policial que, a um tempo,

⁵ - É a esse regimento que pertenceu Joaquim José da Silva Xavier - o Tiradentes. No posto de Alferes, foi considerado um dos conspiradores que lutou a favor da Independência do Brasil de Portugal. Participou da Inconfidência Mineira, que teve como represália a prisão das lideranças e a pena capital para Tiradentes. O Alferes nasceu em São João Del Rei, em 1746, e foi enforcado no Rio de Janeiro no dia 21 de abril de 1792. É considerado mártir, Patrono Cívico da Nação e da Polícia Militar de Minas Gerais. Sobre Tiradentes, ver Carvalho (1987).

protegesse os cidadãos e atemorizasse os turbulentos armados, incumbiu o Major Luiz Alves de Lima e Silva, mais tarde Duque de Caxias, da organização do Corpo de guardas municipais permanentes. (Marco Filho, 1999, p. 08 - Grifos do autor).

O Corpo de Guardas Municipais Permanentes, na realidade, foi fruto do Decreto Imperial de 10 de outubro de 1831. A princípio, teve como germe a Província do Rio de Janeiro e, no mesmo ano, chegou à Província de Minas. A formação do Corpo de Guardas em Minas foi possível com a retirada de três Companhias do Regimento Regular de Cavalaria. A existência efetiva da nascente corporação ganhou legitimidade na 17ª Sessão Extraordinária do Conselho da Província de Minas, realizada no dia 12 de dezembro de 1831. Nesta sessão foi recebido e adotado o plano da corte delineado no Decreto de 22 de outubro de 1831 da seguinte forma:

Prosseguindo-se em novas amplas reflexões, a respeito da Organização das Guardas Municipais Voluntárias, e do emprego que deverão ter na capital e nas mais Povoações da Província, resolveu-se pela criação de um Corpo de quatrocentas, dezoito pessoas, em quatro Companhias de noventa Soldados, com os respectivos Officiaes e Officiaes inferiores, conforme o Plano adoptado na Côrte, pelo Decreto de 22 de Outubro deste anno, sendo todo de pé, visto que já na Província existe o outro Corpo de Cavalaria de 1ª Linha, que tem de empregar-se – simultaneamente.⁶

2. Em paralelo à história de Minas: a organização das forças repressoras

Thomas H. Holloway, em sua obra *Polícia no Rio de Janeiro: repressão e resistência* numa cidade do século XIX, afirma que as forças policiais têm suas raízes no ano de 1831, muito próxima à criação dos famigerados *bobbies* da Polícia Metropolitana de Londres surgidos em 1829.

No Rio de Janeiro, o policiamento regular começou em 1808, e a melhoria administrativa das patrulhas policiais a cargo de homens armados e uniformizados iniciada em 1831 foi contemporânea de desenvolvimentos institucionais semelhantes na Europa ocidental e anterior àqueles ocorridos nos Estados Unidos. Mas nenhum brasileiro, qualquer que seja sua classe ou posição ideológica, pensaria em interpretar o papel histórico da polícia urbana em função de consenso e legitimidade (Holloway, 1997, p. 22).

As palavras mencionadas revelam a conjuntura histórica e política dos tempos da formação da polícia no Brasil. Em 1808, com a chegada da comitiva real portuguesa em solo brasileiro, não se poderia esperar outra coisa senão a importação ou mesmo a criação

⁶ - Conferir Arquivo Público Mineiro - CÓDICE 86 - Seção Provincial - Folha 02 e Verso. Documento citado em Marco Filho (1999, p. 08). Os grifos são do autor.

de instituições repressoras capazes de garantir a segurança dos membros da corte. Holloway (1997) salienta que os representantes portugueses, a respeito do Brasil, conheciam muito pouco ou quase nada. Até a Proclamação da República, os portugueses haviam descoberto a “bela terra” somente através de relatórios administrativos e balancetes de contas. Em terras brasileiras não deixaram de encontrar uma população hostil, perigosa e agressiva e que, de certa maneira, haviam ocupado o espaço público das cidades. Para garantir a ordem pública e os mandos da comitiva real, os portugueses trouxeram de Lisboa, em 1762, a Intendência Geral da Polícia, resultado do absolutismo esclarecido⁷ implantado naquele país. Outros procedimentos se seguiram depois de alguns anos, como a criação do gabinete do intendente no Rio de Janeiro, estabelecido em 1808, e a constituição, em 1830, do Código de Processo Criminal (revisto em 1832) que substituiu o Intendente Geral pelo Chefe de Polícia.⁸ Ainda é desse período o fortalecimento dos poderes locais concentrados na autoridade dos Juizes de Paz. Esses juizes eram pessoas leigas, com poder previsto e legitimado pela Constituição de 1824.

A lei de 15 de outubro de 1827 deu ao juiz eleito local amplos poderes para exercer a vigilância sobre sua jurisdição, desfazer reuniões ilegais, reunir provas de crimes e prender e julgar os infratores. Qualquer que tenha sido o modelo inspirador da iniciativa (à época foram invocados os protótipos britânicos, francês e norte-americano), o mandato do juiz de paz como agente de polícia e juiz local seguiu a tradição colonial portuguesa de acumular tais funções em mãos de funcionários locais. A diferença estava na fonte de autoridade e na *legitimidade* do juiz de paz, que emanava do povo que o elegia, e não do monarca (Holloway, 1997, p. 61).

Não é novidade que a arquitetura institucional de forte conteúdo repressor serviu para que o governo mantivesse sob controle os habitantes locais. Muitos eram negros, escravos africanos libertos, ex-escravos, brancos brasileiros e estrangeiros livres. Descrentes da autoridade e distantes das regalias e dos direitos garantidos aos portugueses, paulatinamente essa população foi alijada do desenvolvimento urbano, econômico, político

⁷ - O absolutismo esclarecido caracteriza-se pela forte influência das idéias iluministas que deram nova roupagem ao poder real. De uma maneira simples, podemos entendê-lo como um Estado no qual o Rei, como soberano, detém a centralização administrativa e política dos poderes, contudo, tendo por princípio que dividi-lo com a burguesia emergente.

⁸ - De acordo com Machado (1983, p. 16): “o direito processual penal lusitano não fazia nítida diferença entre funções policiais e funções judicantes. Tal confusão, mesmo com a independência, continuou a imperar no seio do direito pátrio. Até que, sob o influxo das idéias liberais, a 29 de novembro de 1932 foi promulgado o Código de Processo Criminal, com os primeiros sinais de ruptura do policialismo judiciário. A nova lei processual penal deu à polícia organização descentralizada, conferindo-a aos juizes de paz e a um dos juizes de direito das cidades populosas, que seria o chefe de polícia, cujas atribuições foram reguladas pelo Decreto de 29 de março de 1833”.

e social do país. Tal como ocorreu nas cidades inglesas (Polany, 1980; Storch, 1985; Tilly, 1985), muitos passaram a ser percebidos como “classes perigosas”, outros, como “mão-de-obra barata”, submetidas à domesticação pelo trabalho e dominação política oriunda das forças coercitivas legitimadas pelo Estado.

O Código de Processo Criminal novamente foi revisto em 1841. Uma nova lei criou no Rio de Janeiro e em cada província o cargo de Chefe de Polícia com delegados e subdelegados que tinham atribuições no campo policial e criminal. Esses delegados eram nomeados pelo Imperador ou pelo Presidente da Província. O Regulamento nº 20, de 31 de janeiro de 1842, dividiu as funções policiais tendo por enfoque dois troncos distintos: a polícia administrativa e a polícia judiciária. No primeiro caso, além das funções a cargo das Câmaras Municipais, como a manutenção da limpeza, da higiene e da assistência pública, coube a esse corpo policial de acordo com Machado (1983, p. 14):

(O) reconhecimento dos suspeitos; a repressão dos ébrios, vadios, vagabundos, mendigos turbulentos, prostitutas escandalosas e outros indivíduos perigosos, aos quais pode ser imposta a obrigação de assinar os termos de bem viver e segurança, evitar ajuntamentos ilícitos e vigiar as sociedades secretas; inspecionar os teatros, espetáculos e divertimentos públicos, formar os relatórios gerais e especiais, assim como estatística policial e criminal, julgar as contravenções às posturas das Câmaras Municipais; vigiar sobretudo o que diz respeito à prevenção dos delitos e manutenção da ordem e tranqüilidade pública.

Em relação às atribuições da Polícia Judiciária o mesmo autor acentua as prerrogativas contidas no art. 3º da Lei de 03 de dezembro de 1841. Cumpria a essa polícia as seguintes tarefas:

Proceder a corpo de delito; prender os culpados; conceder mandados de busca e apreensão; julgar os crimes a que não esteja imposta pena maior que multa de até cem mil réis, prisão, degredo ou desterro, até seis meses com multa correspondente à metade deste tempo ou sem ela e três meses em casas de correção ou oficinas públicas. (Machado, 1983, p. 14).

Não é preciso ir longe para verificar a continuidade de alguns traços e conteúdos do passado que ainda vigoram nas instituições repressoras do Estado.⁹ Como se vê, é

⁹ - É perceptível, também, uma descontinuidade já que, atualmente, não cabe à Polícia Civil o julgamento dos recalcitrantes e, sim, ao sistema judiciário. Conforme Saporì (1995, p. 143), “no caso específico da justiça criminal, as tarefas de acusação, defesa e julgamento estão a cargo respectivamente do promotor, do advogado - público ou particular - e do juiz. Os cargos são ocupados por indivíduos dotados de conhecimentos específicos, racionalmente treinados. Tais papéis ocupacionais estão sujeitos ao controle e à fiscalização de suas atividades rotineiras. Como estão inseridos num sistema de autoridade, há mecanismos formalmente estabelecidos de supervisão dos cargos inferiores pelos cargos superiores. No sistema de justiça criminal brasileiro, os diversos papéis ocupacionais estão inseridos em organizações distintas, quais sejam, a

perceptível a divisão da polícia em uma *força civil* e uma *militar*, as quais não deixaram de ter funções sobrepostas e confundidas. Além disso, são evidenciados a preponderância e o monopólio do patrulhamento das ruas que ficou a cargo do que se entendia por “polícia administrativa” (Machado, 1983).

A militarização da força estatal encontrou fortes raízes na constituição dos estados federativos que passaram a ter autonomia e constituição própria. Os Estados da Federação, ao firmarem suas regiões e fronteiras geográficas, garantiram novas feições ao corpo policial de conteúdo militar. Possuir uma força militar para as autoridades políticas, em certos períodos da história, notadamente no final da década de 20 e o decênio de 30 dos anos 1900, era a garantia de hegemonia política e econômica do Estado.

Muitos foram os argumentos em favor do aparato policial de conteúdo militar. Acreditava-se que forças policiais aquarteladas poderiam ser mais disciplinadas, leais e de fácil controle. Isoladas dos “paisanos”, esperava-se a construção de uma organização com forte espírito de corpo, resistente à corrupção, à arbitrariedade e à disciplina. Além disso, presumia-se um forte apego a cerimônias, ritos, normas, hierarquia e autoridade. Afastar os policiais militares do mundo civil foi um bom mecanismo para deixar distante da população os membros oriundos da sua comunidade que não deixavam de participar de levantes e movimentos de oposição ao poder estabelecido. A militarização apareceu, em tais circunstâncias, não só como proteção do Estado e manutenção da ordem, mas, também, como elemento de “descontaminação” dos comportamentos e “modos de ser” do que se entendia como “classes desordeiras” e “perigosas”.

3. A organização efetiva de uma Polícia Militar

A organização da força policial militar data do final do ano de 1831. Criada por Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias (1803-1880), ela teria por função substituir a Guarda Real de Polícia. De acordo com Holloway (1997, p. 132 e seguintes), em 1841, ela se tornou o principal elemento institucional para conter a desordem pública. Estruturada de acordo com os moldes militares, conforme destaca Fernandes (1974), a Polícia Militar estava longe de fazer parte das estratégias militares do Exército,

Polícia Civil, o Ministério Público, a Defensoria Pública e o Judiciário. Cada uma dessas organizações apresenta um arcabouço estrutural próprio, com a especificação de um sistema de mando e subordinação”. Uma análise sobre as atribuições da Polícia Civil após a Constituição de 1988 pode ser encontrada em Caldeira (1994).

constituindo-se como força paralela e, muitas vezes, tendo como comandante uma autoridade civil.

Na realidade, no período imperial (1822-1889), é difícil delimitar as tarefas da Polícia Militar. As informações apontam para uma força repressiva multifuncional que operava entre as funções judiciais e ostensivas de polícia. O Chefe de Polícia, Delegado, membros da Guarda Nacional e da Polícia Militar atuavam no sentido de aplicar práticas preventivas, repressivas e judiciais (Almeida, 1985; Bretas, 1997). As forças repressoras possuíam amplos poderes de atuação, como de detenção, correção e punição. Responsável pelo patrulhamento das ruas, as polícias “civil” e “militar” se confundiam em suas funções e atividades. Confusão que não deixou de ter uma certa funcionalidade, já que conseguiu, no final do século XIX e ao longo do século XX, sossegar, primeiramente, os escravos, os pobres e os estrangeiros e, em seguida, a população pobre e trabalhadora que – apesar de estarem em período republicano – não escaparam de espancamentos e prisões arbitrárias como forma de intimidação e de correção.¹⁰

Bretas (1997) assevera com acuidade o debate da historiografia sobre a criação da polícia que se baseou na emergência e desenvolvimento de forças repressoras assentadas nos “modelos” francês e inglês. O primeiro com características centralizadoras, repressoras e autoritárias se configurou no intuito de manutenção da ordem pública e segurança das instituições do Estado. O segundo teve por alicerce a figura do *Bobby* inglês - criado por Sir Robert Peel, chefe da polícia londrina – que parte da aceção de que a polícia deve estar sob controle dos cidadãos e tem como função principal a garantia da segurança individual.

Dois “modelos” e duas formas de percepção do policiamento. Mas é ilusório pensar que as polícias foram criadas à luz desses “modelos”. Consoante as palavras de Bretas (1997, p. 40): “na verdade, as diferentes polícias nacionais apresentam características próprias, que podem levar a interpretações equivocadas”. O Brasil é um bom exemplo nesse sentido, já que “as forças policiais foram organizadas em nível estatal, não como força nacional, como a francesa, ou local como a inglesa” (Bretas, 1997, p. 40).

Na realidade, o nascimento da República, e com ela os estados-membros, fortaleceu a aceção de uma Polícia Militar que atuasse em âmbito estadual. A princípio, não foram

¹⁰ - São abundantes os estudos que revelam a atuação da polícia em relação a determinados personagens que fizeram e participaram da história do país. Dentre muitas obras que versam sobre vários períodos da história destaque os trabalhos de Fausto (1984, 1977), Rago (1985), Carvalho (1987), Bretas (1997), Holloway (1997), Vianna (1999) e Bicalho (2003).

todos os Estados que levaram a cabo esse empreendimento:

Baseados nas prerrogativas da Constituição de 1891, alguns Estados, como Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, organizaram os seus Códigos de Processo Penal, enquanto outros continuaram a se reger pelas leis criminais do Império, salvo pequenas modificações. No bojo de tudo isso, as organizações policiais assumiram feições nitidamente regionais, mantendo as linhas mestras da organização imperial. (Almeida, 1985, p. 69).

A Polícia Militar e Civil, contudo, continuavam a se confundir no tocante às suas atividades. Além disso, é preciso afirmar a presença marcante da *Guarda Civil* - criada em 1926 - que, durante sua vigência, disputou terreno com a Polícia Militar no campo das atividades preventivas e de repressão. No que se refere à história da Polícia Civil é sempre mencionado o projeto de Alfredo Pinto, em 1907, que levou a efeito uma reforma na qual surgiu uma espécie de modelo de uma polícia judiciária que contava, nos seus quadros, com delegados e comissários bacharéis em direito, investigadores e peritos especializados. (Almeida, 1985; Bretas, 1997).

Porém, foi em 1901 que se assistiu ao processo mais acirrado de modificações no cenário da força pública. Heloísa Fernandes (1974) demonstra como a “missão francesa” conseguiu constituir, na década de 30, no estado de São Paulo, um “modelo de policiamento híbrido”, lançando mão somente de mecanismos que visavam treinar, equipar, profissionalizar e institucionalizar a polícia em moldes militares. A Polícia Civil seguiu caminhos próprios de organização, a despeito de seu contingente e da necessidade constante de oficiais da Polícia Militar que eram designados como Delegados Especiais de Polícia ou Delegados de Captura. A Polícia Militar, principalmente em São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais transformou-se em uma potente força militar local.

4. Polícia Militar: uma única história

O Estado Novo, no campo da ordem pública, caracterizou-se por novas institucionalidades. Getúlio Vargas, baseado no decreto 24.531, de 02 de julho de 1934 - com cerca de 500 páginas - tratou de colocar sob comando federal o controle das forças públicas. Para isso, unificou o Código de Processo Penal e submeteu a Polícia Militar aos desígnios do Exército. A ação estatal se institucionalizou com o decreto-lei nº. 192 de

17/01/1936, no qual determinou-se que as Polícias Militares fossem organizadas de acordo com as unidades de *Infantaria* e *Cavalaria* do Exército. Contudo, é necessário observar com cuidado o empreendimento de Vargas que, diga-se de passagem, utilizou de diversas formas as ações do policiamento ostensivo e de investigação no intuito de silenciar os seus opositores.¹¹

De acordo com Almeida (1985, p. 71), - que chegou a ser Delegado Especial de Polícia em diversas comarcas do estado de Minas Gerais - a despeito da unificação do processo criminal e o “controle” das Polícias Militares, que se tornaram forças “reservas” e “auxiliares” do Exército, as forças policiais continuaram basicamente estaduais e “não havia a mínima idéia de um *todo* federal”.

Os Batalhões da Polícia Militar (Batalhões de Caçadores Mineiros – BCM – e, mais tarde, Batalhões de Infantaria) eram estruturados em Companhias de Fuzileiros apenas no papel, pois, na prática, desdobravam-se em Destacamentos Policiais (D Pol). Estes subordinavam-se diretamente ao Cmt do batalhão para efeitos administrativos, inclusive disciplinares e instrução. Para efeito de emprego policial subordinavam-se funcionalmente ao delegado de Polícia, e a requisição configurava a legalidade do emprego. (Almeida, 1985, p. 73).

É ilusório pensar que o governo federal detinha o controle das polícias, haja vista a emergência da “Revolução Paulista de 32” que, em larga medida, contou com a colaboração da força policial militar. Pode-se ir um pouco mais no passado, no qual José Murilo de Carvalho (1997, p. 37) nos lembra que, “na Primeira República, o federalismo oligárquico transformou as PMs em exércitos estaduais, instrumentos políticos dos governadores” a ponto de Artur Bernardes tomar posse do governo de Minas ao lado da PM mineira. No entanto, no que concerne ao problema do controle das forças policiais estatais, Minas Gerais seguiu o exemplo de São Paulo e do Rio de Janeiro organizando sua força policial nos moldes de uma força policial civil (constituída de delegados de carreira, escrivães, detetives, peritos, médicos-legistas e guardas civis) e uma Polícia Militar, organizada de acordo com o Exército tendo por alicerce os princípios de disciplina e hierarquia.

¹¹ - A Polícia Civil tornou-se o principal ator encarregado de manutenção da ordem e do poder no pós-30, a ponto de colocar práticas repressivas e punitivas acima do poder judiciário. O uso da violência, como monopólio do Estado, foi levado às últimas conseqüências, tendo por alicerce “um caráter administrativo para a sociedade enquanto um todo e um instrumento de poder pouco afável ao regime das limitações legais” (Cancelli, 1993, p. 23). A polícia atuou em várias frentes: reprimiu trabalhadores, perseguiu mendigos, vadios, menores abandonados, comunistas, anarquistas, estrangeiros (os alienígenas da Pátria) e controlou as fronteiras e a imigração, no intuito de vicejar a “nacionalidade” e o “amor” ao país, nos brasileiros. Para maiores detalhes ver a obra, já clássica, de Cancelli (1993).

A Constituição de 1967 foi de suma importância na história das forças públicas militares estatais. Nessa carta, foi extinta a *Guarda Civil* uniformizada e mantido o poder do Exército sobre a Polícia Militar. O decreto-lei n.º 317, de 13/03/1967, institucionalizou a Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM), controlando e atribuindo às Polícias Militares o policiamento ostensivo com o monopólio da farda e a não utilização dos modelos de infantaria e cavalaria para a organização administrativa do policiamento. Na verdade, o decreto sancionou o que, em certa medida, já se desenvolvia na prática. João Bosco de Castro (1993, p. 51) salienta que o movimento levado a cabo pelos militares em 1964 retirou “a Milícia Mineira do quartel de infantaria e lançou-a no policiamento ostensivo de manutenção da ordem pública o (sic) que seus homens especialmente oficiais - muito resistiram...”

Em outra passagem o mesmo autor salienta que:

O fim do exército estadual reflete o estouro do casulo do qual sai, predestinada à utilidade social, a larva da polícia ostensiva engajada nos misteres de proteção e socorro ao cidadão e aos segmentos comunitários na cidade, nas rodovias, nos rios e lagos, no arrabalde e na zona rural. (Castro, 1993, p. 51).

Documentos, entretanto, confirmam que o policiamento ostensivo existiu mesmo antes do golpe de 1964.¹² O serviço de policiamento ostensivo e militar aos poucos parece ter tomado o lugar da guarda civil nas principais cidades de Minas e não eram poucos os conflitos entre os participantes dessas instituições (Almeida, 1985). Apesar de ter o seu contingente diminuído nas ruas, devido principalmente à constante prática de ficarem em prontidão no interregno da “revolução militar”, o policiamento ostensivo nas vias públicas foi reforçado após a consumação dos fatos políticos. Esse policiamento recebeu o nome de “Policiamento Militar em foco Cosme e Damião”. A nomenclatura referia-se à constante prática de lançar dois policiais que andavam pelas ruas da cidade. De “mãos para trás” e perfis tensos os “novos” profissionais da “segurança pública” além de auxiliarem aos enfermos e mendigos na rua, andavam à cata de ladrões, recalcitrantes, comunistas e subversivos. O documento a seguir confirma os argumentos expostos:

¹² - O Documento consultado é uma revista em “Homenagem a gloriosa Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, legítima herdeira do patriotismo e da bravura de Tiradentes, na pessoa de seu ilustre Comandante, o Cel. José Geraldo de Oliveira, que, em hora oportuna, à frente de seus comandados da ativa e reformados deu grito de alerta em Minas Gerais, conclamando todos os brasileiros a lutar pelo retorno do Brasil ao regime autenticamente democrático e à ordem. Eia pois Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, avante sempre para o bem do Brasil”. Conf. PM: Polícia Militar em revista. *Órgão Informativo do Clube dos Oficiais da Polícia Militar*. Belo Horizonte, Minas Gerais, setembro de 1964. (Sem paginação).

Fatos esparsos marcaram essa semana, através de nosso PA. O serviço de Policiamento militar foi diminuído por necessidade do emprego de tropa na Revolução. Agora com a situação calma, nosso patrulhamento de Área é reorganizado paulatinamente. Pouco a pouco, as duplas vão voltando a seus antigos postos. Ultimamente, muitos casos há que não registramos. São intervenções extras de nossas duplas. Detenções de comunistas são um capítulo à parte em nosso serviço de PA. Apreensões de documentos subversivos, propagandas marxistas, em tudo isso o serviço de PA está presente. Com tudo isso, ainda podemos narrar estes fatos:

26-05-1964 - Maria Sebastiana da Conceição, com 38 anos de idade, era uma pobre coitada. Vinda do interior, não conhecia nada da Capital. Não tinha emprego, nem dinheiro e nem onde comer e repousar. Perdida, rondava já há 3 dias as proximidades do Instituto João Pinheiro. Um soldado da CMP do nosso 5º BI, ali sediado, estranhando o fato, abordou-a. Viu que seu estado de saúde era gravíssimo. Febre alta e um tremor por todo o corpo. O soldado telefonou para o PA e o 3º Sgt Luís Cândido de Oliveira, atendendo prontamente ao chamado, conduziu Dona Maria ao Pronto Socorro. Esta é uma das mais sublimes facetas do serviço de PA: assistência a enfermos.

28-4-1964 - Estar com frio e não ter dinheiro para comprar um agasalho é triste. Porém, não é motivo para furtar. Mas, assim não pensou o jovem Deusdedit Pio da Fonseca. Levantou-se cedo, no seu hotel, porque iria viajar. Ao chegar à rua sentiu frio. Muito calmamente voltou ao hotel, apanhou o paletó numa cadeira, e lá se foi, rumo à rodoviária. Mas o paletó não era seu. Era do porteiro do hotel. Este comunicou o fato à dupla, composta pelos soldados Joaquim Veloso e Manoel Messias. Entrando em ação, os "Cosme-Damião" detiveram o ladrão amador na rodoviária, quando o mesmo já estava embarcando. E o jovem Deusdedit "embarcou"... para a delegacia.

1-5-64 - Clóvis Nogueira e Ricardo de Tal, motoristas proprietários de ônibus, respectivamente eram maconheiros, tendo ambos várias entradas em diversas delegacias. Maconhados, viviam a fazer "besteiras" pelas ruas. Assim foram encontrados pelos soldados Edmar Rodrigues e Paulino Caetano, quando, na Rodoviária, atentavam contra o pudor da jovem A. S.. Detidos, foram encaminhados à central de polícia.

No dia 25 de maio, o 5º BI completou 43 anos de existência e trabalho para o bem público. É a unidade dos já famosos "Cosme e Damião", tão queridos da sociedade, pelo modo cortês e eficiente com que policiam as ruas da capital.

Em pleno regime de exceção ocorreu uma grande mudança na estrutura da polícia. A Constituição outorgada de 1969 retirou das missões da Polícia Militar a sustentação da "segurança" interna, preservando-a no que se entendeu ser "manutenção da ordem pública". Contudo, paradoxalmente, elas continuaram como "forças auxiliares e reservas do Exército" e, conforme os Decretos n.º 667 e 1.072, mantiveram a exclusividade da execução do policiamento ostensivo e fardado (Muniz, 2001).

A Polícia Militar e a Civil atuaram como coadjuvantes e, não poucas vezes, como protagonistas nos tempos do regime militar. O casamento imperfeito com o Exército garantiu à Polícia Militar a criação de batalhões e companhias de choque que enfrentaram a

oposição e as dissidências que se mobilizaram nas ruas, principalmente nos finais dos anos 60, 70 e início do decênio de 80. Tanto a Polícia Militar como a Civil cometeram abusos de autoridade no período ditatorial, chegando ao cúmulo de desrespeitar as leis, prender sem mandatos de justiça e levar a cabo prisões, seqüestros, torturas e assassinatos.¹³

A Constituição de 1988 - em seu Artigo 144 - manteve a divisão entre Polícia Civil (com a incumbência das tarefas investigativas e judiciárias) e a Polícia Militar (com a função do "patrulhamento uniformizado e ostensivo"); entretanto, tratou de mantê-las subordinadas ao poder civil dos Governadores. A natureza militarizada da Polícia Militar ("forças auxiliares e reservas" do Exército) no tocante ao trato com a "segurança" e "ordem" pública, também foi confirmada nessa Constituição que não ousou em modificar a formulação oriunda dos governos militares depois de 1967 (Espírito Santo e Meireles, 2003). Todavia, segundo José Murilo de Carvalho (1997), não foi 1964 o ano da cisão da Polícia Militar com o Exército. Irônico, o historiador assevera com contundência que:

O Exército nunca aceitou tal situação¹⁴, que lhe tirava a condição de força militar hegemônica. (...) No período de 1945 a 1964, houve tentativa de retorno à situação pré-1930, abortada pelo golpe de 1964. No período dos governos militares, as PMs ficaram sob controle do Exército e absorveram completamente a estrutura militar e a ideologia de segurança nacional que na época presidia a ação das Forças Armadas. De exércitos estaduais, transformaram-se em espelhos e forças auxiliares do Exército nacional, condição ainda mantida pela Constituição, dita cidadã, de 1988. As PMs hoje são, assim, produto de bodas adulterinas entre o governo oligárquico dos coronéis da guarda nacional e o governo ditatorial dos generais do Exército (Carvalho, 1997, p. 37 e 38).¹⁵

Apesar dos conflitos institucionais entre a PM e o Exército, é flagrante a importação do seu modelo na organização da estrutura interna da Polícia Militar que se

¹³ - Vários são os estudos sobre a temática, *grosso modo*, exposta. Uma boa abordagem sobre o tema pode ser encontrado no importante documento organizado pela ARQUIDIOCESE de São Paulo. *Brasil: nunca mais*. 12ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1985. Ver também a obra organizada por D'Aarújo (1994) e o trabalho de Magalhães (1997) e Huggins (1998).

¹⁴ - Consoante as palavras de Carvalho (1997, p. 37), "em 1932, a PM paulista tinha 13.000 homens, mais do que toda a polícia imperial. As PMs de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul, os dois Estados que disputavam a hegemonia nacional, não ficavam atrás. Eram os pequenos exércitos dos oligarcas estaduais, a serviço de sua ambição política".

¹⁵ - Como mencionado, em 1967 foi criada a *Inspetoria Geral das Polícias Militares* (IGPM) vinculada ao Ministério do Exército, cuja função era a de controlar as atividades desenvolvidas pelas instituições militares (organização, armamento, adestramento das tropas, dentre outras). A Constituição de 1988 reduziu o controle deste órgão. No final da década de 90, o governo federal substituiu a IGPM pelo *Comando de Operações Terrestres*, o Coter (órgão de Direção Setorial do Sistema Operacional, responsável pelo preparo e emprego de forças terrestres conforme diretrizes ministeriais e do Estado-Maior do Exército). O Coter, através de suas subchefias, responsáveis pelo gerenciamento das forças auxiliares, pelo menos no campo normativo, exerce relativo controle sobre as polícias militares. Relativo porque, de acordo com a Constituição de 1988, as polícias militares estaduais continuaram sob domínio dos Estados da Federação.

assenta na manutenção de normas e regras burocráticas, elementos simbólicos, mitos, ritos, crenças, valores e atenção a princípios como disciplina e hierarquia. Mais do que isso, pois, tal como acertadamente evidenciou Muniz (2001), a polícia não se limitou a incorporar o sobrenome “militar”:

Assim como no Exército Brasileiro, as PMs possuem Estado Maior, Cadeia de comando, Batalhões, Regimentos, Companhias, Destacamentos, Tropas, etc. Seus profissionais não fazem uso de uniformes como os agentes ostensivos das recém - criadas Guardas Municipais¹⁶; eles utilizam “fardas” bastante assemelhadas aos trajes de combate dos militares regulares. Nestas fardas estão fixados diversos apetrechos, como uma tarja com o “nome de guerra”, as divisas correspondentes aos graus hierárquicos e outras insígnias referentes à trajetória institucional do policial (Muniz, 2001, p. 04 e 05 - Grifos da autora).

O estado de Minas Gerais não está longe do que destacou em seus estudos Jaqueline Muniz (1999a, 2001). O mesmo pode-se falar do estado de São Paulo (Fernandes, 1974; Faria, 2000; Soares, *et. all.*, 2001), do Rio de Janeiro (Muniz, 1999a) e outros Estados da Federação. No que se refere às diferenças e aos caminhos históricos percorridos pelas organizações policiais militares em muitos estados da federação algumas características são comuns.

A organização burocrática de origem militar, o acúmulo de atribuições com outras forças repressoras, a rotulação de determinados atores sociais, notadamente pobres e negros parece marcar a história da Polícia Militar. Acrescem-se a esses fatos, a contínua ação a favor da manutenção do Estado que agregam os atores que possuem o controle exclusivo e legítimo da violência/força; a liberação definitiva e a conquista do monopólio do policiamento ostensivo e fardado, bem como a submissão ao Exército e o domínio político do Governador do Estado.

¹⁶ - A autora se refere à *Guarda Municipal* da cidade do Rio de Janeiro ou a Empresa Municipal de Vigilância S.A. criada pelo prefeito César Maia, de acordo com as prerrogativas da Constituição Brasileira de 1988.

5. Conclusão

Este capítulo apresentou uma breve história da Polícia Militar de Minas Gerais, desde os tempos de sua constituição como força repressora estatal na colônia até a conformação que ganhou com a Constituição de 1988.

O capítulo propõe uma abordagem geral da constituição da Polícia Militar, e quatro questões me pareceram relevantes: a primeira refere-se às alterações nas políticas de segurança voltadas ao controle das chamadas “classes perigosas”. Nessa perspectiva, o capítulo introduziu a discussão das mudanças constitucionais que, ao longo dos governos, foram se modificando em favor da constituição e da legitimidade do Estado como órgão possuidor do monopólio e do uso legítimo da violência.

A segunda contribuição presente no capítulo diz respeito à emergência e maturação da polícia em Minas Gerais. Nesse caso, foi de capital importância o estudo da obra de Lima Júnior (1969) - *Crônica Militar (1719-1969)* - que, seguida de perto pelos estudiosos mineiros, tem repassado e confirmado as principais bases históricas do que se acredita ser a história da PMMG (Marco Filho, 1999; Cotta, 2000, 2002). É na obra de Lima Júnior (1969) que encontrei a descrição histórica da configuração das Companhias, dos Terços, das Ordenanças, Milícias e Tropas de Linha.

A terceira contribuição a ser ressaltada é a combinação da história da polícia mineira com a de outros Estados da federação, notadamente, o caso da Polícia do Rio de Janeiro exaustivamente delineada na obra de Holloway (1997). Nesse caso, foi ressaltado o dissenso entre os estudiosos da Polícia Militar de Minas e os pesquisadores acadêmicos acerca da criação da Polícia Militar em solo brasileiro. Como visto, os estudiosos mineiros tendem a buscar a legitimidade e as raízes da corporação mesmo antes de 1775. Quanto aos pesquisadores, que tem por ofício a academia, temos a emergência e a maturação tanto da polícia como de outros órgãos repressores do Estado com a transferência da família real portuguesa para o Brasil em 1808.

A quarta e última contribuição do capítulo é a discussão sobre a relação conturbada e, muitas vezes controversa, entre a Polícia Militar, a Polícia Civil e outros órgãos de Justiça; o uso da polícia como pequenos exércitos particulares de autoridades e lideranças políticas; a polícia como mecanismo de repressão nos períodos ditatoriais e a cristalização de suas funções provenientes da Constituição de 1967 e 1988. Esta última, apesar de aparecer como um importante dispositivo de legitimidade das atividades policiais, na

realidade, somente revelou o que já existia mesmo antes de 1967: a Polícia Militar como braço armado estatal e principal agente do policiamento ostensivo.

O próximo capítulo analisa a organização administrativa da Polícia Militar no estado de Minas. Ele é o resultado de uma densa descrição da instituição, desde as divisões por região até a célula privilegiada de análise que é o batalhão. A descrição segue revelando o interior e o *modus operandi* da organização do quartel, e termina discutindo no campo teórico, o papel, as funções normativas e o que a polícia faz.

Capítulo II – Da polícia no batalhão

Introdução

O presente capítulo tem por objetivo demonstrar o cotidiano e a organização das atividades desempenhadas em um Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais. São poucas, ou quase inexistentes em solo brasileiro, pesquisas sobre a organização policial no interior do estabelecimento que serve aos policiais militares como local de trabalho. Quartéis são cenários distantes e desconhecidos do “mundo paisano”. Poucas são as pessoas que sabem do seu funcionamento, chegando mesmo a pensar que o trabalho efetuado pela polícia é sempre desenvolvido nas vias e nos espaços públicos.

Com efeito, os batalhões são entendidos como “unidades” de trabalho operacional e administrativo. Está ele, muitas vezes, em direta relação com as atividades policiais desenvolvidas nas ruas. Por outro lado, toda uma arquitetura gerencial opera em seus domínios a qual está voltada não somente para as atividades provenientes das vias urbanas, mas também para a vida profissional do Policial Militar. Trata-se de um processo complexo e problemático de gerenciamento, haja vista o constante debate sobre o número de PMs que podem estar disponíveis nas ações preventivas ou repressivas da organização.

O capítulo está dividido em três partes. A primeira, *grosso modo*, trata de alguns aspectos do gerenciamento da estrutura organizacional da PM no Estado e em Belo Horizonte. Nessa parte, são descritos o funcionamento das atividades e a divisão do trabalho na organização, ressaltando as funções dos postos e das graduações. Destaquei, nesse caso, as ações, competências e responsabilidades dos administradores e executores do policiamento, mostrando a influência do modelo das Forças Armadas e a importância da hierarquia e da disciplina em uma organização burocrática tal como a PM.

A segunda parte descreve a organização interna e externa do Batalhão. Optei por evidenciar o funcionamento das companhias, das unidades de apoio e da organização das atividades levadas a efeito nas vias e localidades públicas. Em cada caso, descrevi o cotidiano, o “saber fazer” e as relações sociais tecidas no ambiente. Nessa parte deixei claro o objeto de pesquisa, mostrando suas especificidades e escopo de atuação.

Por último, ressaltei o debate sobre “o que a polícia faz”. Nesse sentido, destaquei o debate teórico e problematizei as atividades da polícia. Além disso, resgatei os modelos de Bittner (2003) utilizados para enfrentar a definição do fazer policiamento. Finaliza-se

descrevendo o desafio do controle sobre as instituições policiais e a implantação do policiamento comunitário.

1. A organização da Polícia Militar em Minas Gerais

Não é difícil, através das informações documentais, delinear a organização da Polícia Militar em Minas Gerais. As fontes oficiais revelam a existência de duas áreas de gerenciamento que podem ser observadas no *Organograma operacional* e no *Organograma administrativo ou de apoio* (Anexo 1). A primeira área diz respeito às *atividades fim* da organização que está dividida em três unidades de operação: (1) “Direção Geral”, (2) “Direção Intermediária” e (3) “Unidades de execução”. A primeira comporta o Gabinete do Comandante Geral, que está às ordens do “chefe” do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM) que, por sua vez, deve reverência ao Governador do Estado. A segunda unidade agrega as “regiões militares” em um total de 10 (dez), e a terceira reúne os batalhões e as companhias de polícia.

A segunda área de atuação, o *organograma administrativo*, segue as mesmas divisões das unidades já mencionadas (Anexo 2). Essas áreas são entendidas como responsáveis pelas “atividades meio” e comportam, na primeira unidade o Gabinete do Comandante Geral com uma assessoria institucional e a chefia do Estado Maior. A segunda é composta pelos “órgãos de apoio” como o DRH, o IESP a DS e outros. Por último, destaca-se o setor administrativo de execução, como é o caso do CRS, CAP, CPS, CTMP ligados ao Departamento de Recursos Humanos e o CPP, CEG, CBT, CAE, CTP, associados ao IESP e assim por diante.¹

Conforme o organograma organizacional e documentos oficiais da instituição, a Polícia Militar em Minas Gerais distribui-se por regiões, áreas, subáreas, setores e subsetores. Divide-se em RPMs (Regiões Policiais Militares), batalhões, companhias, pelotões e destacamentos operacionais especiais. A operacionalidade segue, na medida do possível, a dinâmica e a importância econômica e política das regiões do Estado. Belo Horizonte está sob a responsabilidade territorial da 8ª Região, composta por 06 (seis) batalhões, o 1º BPM, o 5º BPM, o 13º BPM, o 16º BPM, o 22º BPM e o 34º BPM (Anexo

¹ - Conf. POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução nº 3622, de 28 de maio de 2002. Aprova o Plano de Articulação e Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, a que se refere o Decreto nº 42.602, de 28 de maio de 2002, e dá outras providências.

3). Os quartéis funcionam como “Unidades de Execução Operacional” e estão subordinados aos comandos regionais. A principal tarefa do batalhão é “garantir a ordem, a ostensividade e o combate ao crime na região de sua responsabilidade”.² Os batalhões agregam as chamadas companhias, *pequenas subunidades*³, divididas em pelotões internos sob o comando de um major ou capitão.

É curioso, fascinante e por vezes amedrontador - ao senso comum - os policiais que andam com “fardas pretas”, que estão “montados em cavalos” ou no interior de viaturas com “os braços para fora”. Trata-se dos policiais que estão subordinados ao Comando Geral. São batalhões considerados “especiais”, são “forças de reação” cuja ostensividade chega a ser agressiva aos olhos. Fazem parte desse grupo o Batalhão ROTAM (Btl ROTAM), o Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes (RCAT), o Batalhão de Eventos (BPE), o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RPAer) e a 4ª Companhia de Missões Especiais (4ª Cia MEsp). Estas unidades são exceções no policiamento e também existem em outros Estados da Federação. Por se tratar de unidades especiais merecem atenção especial dos pesquisadores, pois são organizações que operam em atividades muitas vezes não rotineiras. Neste, os policiais podem ficar um bom tempo aquartelados e podem ser acionados em caso de emergência e perigo iminente. Em minha pesquisa optei por um “simples batalhão que se esforça por mostrar um bom trabalho à sociedade”:⁴

O “Santa Efigênia” é isso aí que você está vendo. É pequeno, tudo muito precário. Está localizado numa região mais pobre do que rica em Belo Horizonte, e foi formado por um pessoal difícil, que ninguém queria na Polícia. Mas olha, é um pessoal muito bom. O pessoal pega no serviço mesmo e nós não deixamos a desejar em relação aos outros Batalhões. Muito pelo contrário, eu acho que somos até melhores. (Entrevista nº 48 – segundo sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

Na realidade, estava interessado em uma instituição na qual suas características principais pudessem ser, na medida do possível, generalizadas em outras circunstâncias. O quartel em estudo pareceu-me uma boa escolha, pois não se constitui uma exceção. É um Batalhão considerado como “normal”, “simples” e que “não recebe privilégios tal como o pessoal da ROTAM e o 1º Batalhão que é considerado o cartão de visitas da cidade”.⁵

² - Entrevista nº 23 - major com 25 anos de serviços prestados à PMMG.

³ - Em Belo Horizonte, os batalhões estão divididos em 25 companhias (subáreas) distribuídas por toda a extensão territorial da capital (Anexo 4).

⁴ - Entrevista nº 48 - segundo sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG.

⁵ - Entrevista nº 01 - capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG.

Delineadas essas descrições, acredito que posso generalizar certas observações, mas deixo claro, desde já, que estou ciente dos limites de pesquisa que envolve um estudo de caso.

1.1. Os postos e as graduações

O número de policiais e bombeiros militares de Minas Gerais é de, aproximadamente, 43.000, distribuídos entre oficiais e praças. Após a greve de 1997, a organização dos “Bombeiros Militares” foi separada da estrutura da Polícia Militar, o contingente, nesse caso, baixou para 36.275 policiais. Viu-se, no Capítulo 1, como a organização da PM incorporou e adequou do Exército sua organização interna, a estrutura hierárquica e de autoridade dos postos e graduações. Vejamos:

Quadro 1 - Estrutura hierárquica da Polícia Militar por postos, graduações e funções⁶		
I - Oficiais	Postos	Funções
a) Superiores	Coronel Tenente Coronel Major	Cumpram a esses oficiais a direção, o planejamento, a organização e a gerência das Unidades de Direção Geral (Comando Geral e Estado Maior) e Intermediária (Regiões Militares, Batalhões e Companhias). É a eles que cabem o desenvolvimento das diretrizes de serviços vigentes no comando do Estado. Além disso, possuem atribuições políticas e específicas do posto, não deixando, contudo, de gerir os interesses da corporação.
b) Intermediário	Capitão	Os capitães atuam como elos entre praças - notadamente sargentos e subtenentes - e oficiais de alta patente. Em geral, são chefes de seção e comandam companhias e destacamentos regionais.

⁶ - Conf. POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Estatuto do Pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais*. Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, Resolução Nº 3.662 de 26 de maio de 2002 e POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança pública*. Diretriz para a produção de serviços de segurança pública. Belo Horizonte, n.º 01/2002 – CG. Março de 2002. Para a constituição do quadro exposto, foram utilizadas também a observação das atividades cotidianas no quartel, nas vias públicas e as entrevistas efetuadas com os oficiais e praças que ocupam a maioria das funções acima delineadas.

c) Subalternos	1º Tenente 2º Tenente	O posto de tenente funciona na cadeia hierárquica como um “auxiliar de administração” dos oficiais superiores. A eles são entregues chefias de seção, pelotões e, em alguns casos, companhias, destacamentos e guarnições.
II – Praças	Graduações	Funções
II.1 – Praças especiais de polícia	Aspirante a oficial Alunos do Curso de Formação de Oficiais	Como estudantes não cumprem nenhuma função específica, a não ser no período de estágio em que se esforçam por aprender com os seus pares o cotidiano não prescrito na corporação.
III – Praças de polícia	Subtenente 1º Sargento 2º Sargento 3º Sargento	Cumpram aos praças o trabalho operacional e de execução das atividades do policiamento ostensivo. Atuam como elos de ligação entre oficiais, cabos e soldados. Além disso, acumulam tarefas de auxílio a administração como chefes de seção (de acordo com a antiguidade) e comandos de guarnição. Nessa última atividade agem como supervisores, comandantes e chefes de turno tanto nas atividades preventivas como nas ações repressivas.
	Cabo Soldado	Em geral, cabos e soldados atuam “na ponta” do trabalho do policiamento ostensivo. Fazem as “atividades de rua”, de “pequenos serviços nos quartéis” e atuam nas guarnições do trabalho preventivo e repressivo. Em algumas localidades, notadamente nas cidades pequenas do interior do Estado, atuam como comandantes de destacamento.

Como se vê, trata-se de uma estrutura organizacional de cargos hierárquicos, na qual os atores cumprem papéis diferenciados, definidos e limitados. O poder que passa por eles são mecanismos de coerção, persuasão e consenso (Foucault, 1989, 1992). É possível chamar esta estrutura de burocrática⁷, pois ela se constitui por atividades delineadas em estatuto, obediência assegurada por regras formais e impessoais,⁸ divisão do trabalho

⁷ - Como se sabe, está em Max Weber (1991) a principal referência teórica do modelo burocrático de dominação presente nas organizações da sociedade moderna. Weber, tal como revela Freund (1987), para a constituição dos três tipos ideais de dominação, se inspirou na tradição da estrutura militar inaugurada pelo Exército prussiano, que corresponde, em larga medida, a uma transposição para o mundo moderno dos fenômenos burocráticos, encontrados no antigo Egito, no principado romano (desde o Reinado de Dioclesiano), na Igreja Romana desde o século XIII, na China de SHI-HOANG - TI e na hierarquia nobiliárquica feudal. A dominação burocrática legal tem por alicerce o predomínio e transparência das leis e das normas socialmente legitimadas. Além disso, a dominação pode ser encontrada como produto da tradição (poder tradicional) ou da ação do líder carismático (poder carismático). Os três tipos de dominação são *tipos ideais* construídos pelo cientista e, dificilmente, encontrados de forma pura na realidade.

⁸ - Para evitar variantes: “‘Obediência’ significa, para nós, que a ação de quem obedece ocorre substancialmente como se este tivesse feito do conteúdo da ordem e em nome dela a máxima de sua conduta,

acentuada, profissionalização e competências técnicas definidas.

No que se refere às próprias características da PM em relação ao Exército, é preciso mencionar que soldados, cabos, sargentos e subtenentes pertencem a uma estrutura à parte no quadro hierárquico. São tratados como “praças”, participam de cursos diferenciados (cerca de 18 meses), formação profissional menos aprofundada e têm a sua trajetória de mobilidade na estrutura de ascensão social da instituição, limitada e reduzida. Em meio aos praças da Polícia Militar, um soldado, apenas depois de muitos anos de trabalho, alcança o *status* de subtenente, e, quando consegue, em geral, sua idade já está avançada e encontra-se às portas da aposentadoria. Obviamente, isto não impede que o praça, ainda na idade exigida, possa fazer o concurso para oficial.

No que se refere aos oficiais, o coletivo reduzido da PM, sua formação se desenvolve no interior dos muros de uma academia e tem por duração cerca de quatro anos. O aluno, ao ingressar na Escola de Oficiais, tem ciência das possibilidades que se abrem para o alcance do ponto mais alto da hierarquia militar (postos de Coronel e autoridades do Estado Maior). Além disso, os futuros oficiais têm consciência de que são preparados para exercer o poder⁹ e a dominação¹⁰ com o consentimento dos seus subordinados. Essa divisão social entre um grande grupo de controlados e um reduzido de dirigentes não é perceptível apenas na instituição militar, pois fábricas, igrejas, manicômios e prisões também têm suas regras delineadas pelos seus atores.¹¹

O princípio de hierarquia define o de autoridade. Os recrutas (praças ou oficiais), desde o momento que aceitam as regras nos cursos de formação, são submetidos às ordens impessoais que, por sua vez, são direcionadas para assegurar ações profissionais e de obediência. A disciplina percorre todos os setores, e o controle do trabalho é garantido através da supervisão de cargos mais elevados na hierarquia.

Cumprir enfatizar que praças e oficiais são servidores públicos empregados na

e isso unicamente em virtude da relação forma de obediência, sem tomar em consideração a opinião própria sobre o valor ou desvalor da ordem como tal” (Weber, 1991, p. 140 - Grifo do autor).

⁹ - Na estrutura burocrática, conforme destaca Weber (1991, p. 144): “somente o dirigente da associação possui sua posição de senhor, em virtude ou de apropriação ou de eleição ou de designação da sucessão. Mas suas competências senhoriais são também competências legais”.

¹⁰ - De acordo com Weber (1991), “Chamamos ‘dominação’ a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas. Não significa, portanto, toda espécie de possibilidade de exercer ‘poder’ ou ‘influência’ sobre outras pessoas. Em cada caso individual, a dominação (autoridade) assim definida pode basear-se nos mais diversos motivos de submissão: desde o hábito inconsciente até considerações puramente racionais, referentes afins. Certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse (externo ou interno) na obediência, faz parte de toda relação autêntica de dominação”. (Weber, 1991, p. 139 - Grifo do autor),

¹¹ - Sobre as organizações mencionadas, ver Goffman (1992 [1961]), Foucault (1999 [1975]) e Brant (1991).

burocracia estatal conforme delineado na Constituição Federal de 1988, Artigo 42: “São servidores militares federais os integrantes das Forças Armadas e servidores militares dos Estados, Territórios e Distrito Federal os integrantes de suas polícias militares e de seus corpos de bombeiros militares”.¹² Nesse sentido, não é exaustivo frisar que a escolha ou seleção do quadro de policiais se dá através de concursos públicos e testes para o preenchimento de cargos. Na corporação, entretanto, as promoções são possíveis através de cursos, antigüidade ou mérito funcional, dependendo do julgamento do superior e das normas (por um sistema de pontos) anteriormente estabelecidas.

Quanto ao valor recebido pelo policial em troca de seu trabalho, sabe-se que, tal como os servidores públicos civis, trata-se de uma categoria assalariada e percebe conforme posições hierárquicas. Os cargos constituem a sua principal atividade na organização e, de acordo com seu *status*, são delineados os vencimentos.

Tabela 1 – Distribuição dos policiais militares de acordo com a graduação, curso e remuneração a partir de junho de 2001

Posto / Graduação	Curso	Remuneração Básica – 0 Qq
Coronel	CSP/CAO/CFO	3.849,36
Ten Cel	CSP/CAO/CFO	3.192,06
Major	CSP/CAO/CFO	3.094,86
Capitão	CAO/CFO	2.864,76
1º Ten	CAO	2.548,66
1º Ten	CFO	2.548,66
2º Ten	CAO	2.165,37
2º Ten	CFO	2.165,37
Subten	CAS	1.945,10
Subten	CFS	1.945,10
1º Sgt	CAS	1.733,54
1º Sgt	CFS	1.733,54
2º Sgt	CAS	1.513,27
2º Sgt	CFS	1.513,27
3º Sgt	CFS	1.293,00
Cabo	CFC	1.157,35
Sd 1ª Classe	CFSD	1.000,00
Sd 2ª Classe	S/CF	855,55

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais.

A política salarial dos policiais militares está atrelada à Lei Delegada 043 de 2000. Aos salários, a cada cinco anos de trabalho, acrescentam-se os quinquênios,

¹² - Constituição da República Federativa do Brasil. Publicada no Diário Oficial da União em 05 de outubro de 1988. Conf. Capítulo VII - Da Administração Pública, Seção III, Dos Servidores Públicos Militares.

correspondendo a 10% do soldo recebido. Ao prestar 30 anos de serviço, o PM compulsoriamente vai para a reserva¹³, que lhe garante o direito de galgar mais um posto ou graduação.

2. O batalhão como unidade de análise

É muitas vezes possível encontrar pessoas com as seguintes dúvidas: para que serve um batalhão? Que utilidade tem aquelas casas ou prédios para a sociedade? Não existe outra forma de organizar o policiamento? Provavelmente, muitas pessoas têm uma acepção simplista sobre os quartéis, que aparecem como lugares de repressão e medo. Os mais curiosos lembram dos anos de exceção e de um passado de torturas e prisões, e não deixam de denunciar que a polícia e, conseqüentemente o lugar que lhe serve, tem por função somente manter o *status quo* daqueles que possuem o poder político, econômico e social. Muitas são as perguntas, inclusive que serventia pode ter toda aquela “formação” voltada para a “guerra” já que sempre percebem os policiais marchando, conversando e “entrando em forma” à frente dos batalhões. A questão torna-se complexa quando os PMs se saem mal no trabalho cotidiano. Um desvio de conduta de um praça ou oficial, ou mesmo um acerto, no qual pontapés ou tiros foram dados, é o suficiente para criar uma imagem negativa da organização responsável por agregar os serviços disponíveis para a manutenção da paz.

No meu caso, creio que estava atento aos exageros do senso comum. Já afirmei que não era a primeira vez que me encontrava no interior de um quartel. Todavia, não posso negar que, de lá para cá, houve muitas modificações. Outras, porém, continuaram as mesmas. Muitas relações ainda são cômicas, outras dramáticas, cansativas, repetitivas, tediosas e até perigosas. Nas linhas que se seguem descrevo o cotidiano gerencial e administrativo do Batalhão Santa Efigênia, numa clara tentativa de evidenciar os mecanismos gerenciais formais e informais que perpassam a vida da organização. Meu interesse é mostrar o cenário no qual vive a maioria dos PMs, além de destacar o seu funcionamento, o desenvolvimento administrativo e operacional.

As relações gerenciais e cotidianas na corporação são importantes na pesquisa. A organização que mantém os seus membros aquartelados, indubitavelmente, garante certo

¹³ - Nesse caso, existem algumas exceções, como é o caso dos coronéis que podem estar atuando como Comandante-Geral da corporação, Chefe do Estado Maior ou Chefia do Gabinete Militar.

conforto social aos seus indivíduos. Entretanto, não são poucos os constrangimentos que, direta ou indiretamente, afetam as atividades desenvolvidas no interior e fora dos muros da organização.

Talvez seja lugar comum afirmar que um batalhão não é uma instituição como outra qualquer. Sem dúvida comporta suas especificidades. Tal como escolas, hospitais, manicômios, fábricas e conventos, os quartéis têm vida própria. Eles estão e enfrentam o mesmo ambiente social das organizações mencionadas, mas diferentemente delas, carregam tarefas específicas e não deixam, muitas vezes, de tecer relações com a sociedade tal como as organizações já conhecidas. Em outras palavras, os quartéis têm vida própria, são “autodidatas” na sociedade. O seu movimento, mecanismos de adaptação e amadurecimento institucional seguem as mudanças sociais. Micro e macro metamorfoses interferem na sua vida. O simples anoitecer envolve o quartel em uma teia de sociabilidade muito diferente da que invade a fábrica, o hospital ou o convento. À noite, por exemplo, o quartel respira fundo e forte, o movimento é acelerado, os seus membros ficam tensos, principalmente aos finais de semana, nos quais se tem uma nova configuração social da ordem social, da criminalidade e da violência.

2.1. O batalhão e os policiais

Pesquisar um batalhão é uma atividade de derrubada de mitos e crenças que povoam o nosso imaginário. Apesar de conhecer alguns quartéis, muitos no interior de Minas, outros na capital, o meu objetivo é demonstrar a dinâmica interna de uma destas instituições. Perceber suas características organizacionais mais importantes e verificar como são organizadas as atividades diárias dos PMs.

O quartel escolhido para estudo está situado na região *Alfa* de Belo Horizonte e conta com, aproximadamente, 900 policiais distribuídos nas companhias e seções administrativas. Consoante as informações recolhidas na organização (Tabela 2), é possível observar que o batalhão, mesmo no olhar atento dos policiais mais experientes, “não trabalha com toda a sua capacidade”.¹⁴ Os dados mostram um “efetivo previsto” e um “efetivo existente”. Os policiais afirmam que esse fato “é por causa da falta de efetivo, o governo não faz concurso e não aumenta o número de gente para trabalhar na segurança pública. É só olhar que você vai ver que nós estamos operando com um déficit de pessoal

na região”.¹⁵

Na realidade, inexistem dados científicos que comprovem a importância de tais informações. Se partirmos do número fornecido pela organização de que em sua área residem 482.253 mil habitantes, teremos 556 habitantes por policial na região. Não encontrei estudos - e creio complexo afirmar a importância deles - acerca do número ideal de policiais por habitantes em um determinado território. Os administradores de polícia tendem, em tais circunstâncias, a lançarem mão das pesquisas referendadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) que indicam o ideal ser um policial para cada grupo de 250 a 300 habitantes.¹⁶ Essas informações são contestáveis, pois, tal como veremos adiante, os estudos indicam que o aumento do efetivo policial não tem correlação com a diminuição da criminalidade e do sentimento de medo da população.

Tabela 2 - Distribuição do efetivo existente (E) dos policiais militares de acordo com sua previsibilidade (P), graduação, posto e local de trabalho - junho de 2002

Cias.	Ten Cel		Major		Cap		Ten		QOS		ST/SGT		CB/SD		QPE		Total	
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
Efet. Adm.	1	1	1	1	4	4	3	3	5	4	13	26	5	26	16	12	48	77
A					1	1	7	6			46	34	154	155			208	196
B			1	1	1	1	6	5			32	35	148	152			188	194
C			1	1	1	1	6	5			29	27	113	92			150	126
D					1	1	6	5			28	24	131	116			166	146
E			1	1	1	1	6	5			29	26	113	95			150	128
Total	1	1	4	4	9	9	34	29	5	4	177	172	664	636	16	12	910	867

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais

Em relação à organização em pesquisa, alguns PMs entrevistados a consideram um “quartel menor”, “um batalhão simples”, “quartel de periferia”, ou mesmo um “quartel de pobre”. Contudo, é uma organização como muitas do Estado. Situada em uma das mais importantes avenidas da região, o Batalhão Santa Efigênia, em comparação a alguns quartéis da cidade, pode ser considerado de médio porte. Sua estrutura arquitetônica, conforme as palavras dos policiais mais antigos, não foi construída para as atividades da polícia.

¹⁴ - Entrevista nº 05 – cabo com 23 anos de serviços prestados à PMMG.

¹⁵ - Entrevista nº 02 – segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

¹⁶ - Conferir Jornal Estado de Minas. *Polícia em Falta na Grande BH*. Belo Horizonte, 1º de julho de 2001, p. 16. A notícia em tela discute superficialmente o problema, traz a distribuição dos policiais em Belo Horizonte por Batalhão e afirma que “a média na Grande Belo Horizonte é de um policial para cada 850 habitantes”.

Aqui, antigamente era um convento. Depois é que nós viemos para cá. O pessoal antigo falava que muita gente tinha até medo de ficar em alguns lugares, pois falavam que tinha uns fantasmas por aí. Umas irmãs e uns padres andavam pelos corredores (Risos). Outros até exageravam e falavam que ouviam o pessoal que um dia suicidou. Mas aqui não era um quartel. (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG)

É perceptível, mesmo na arquitetura exterior do quartel, a lembrança do antigo convento. Contudo, são observáveis as precárias condições de manutenção e conservação do local. Salas grandes, médias e pequenas, divididas em dois andares se separam por paredes carentes de tintas e reparos profissionais. Poucas cadeiras se misturam a bancos e mesas lotadas de papel, canetas e trabalho a fazer. No andar térreo, situam-se, dentre outras, a sala de operações, de instruções, o setor de comunicação e relações públicas (PM5), a intendência, o vestiário feminino e a Companhia Tático Móvel. No primeiro andar, divididas por um escuro e longo corredor, estão as salas do comandante, do subcomandante, o vestiário dos oficiais, dos praças e as salas destinadas à administração, PM1, PM2, PM3, dentre outras.

Os outros setores do Batalhão estão distribuídos em uma área que, anteriormente era o quintal dos últimos moradores. Nesse local é possível ter acesso às salas destinadas ao serviço médico, odontológico, psicológico, à oficina, às garagens, à quadra, e há um pátio no qual ficam estacionados os veículos particulares dos policiais e as viaturas da unidade.

2.2. O batalhão e suas unidades internas

A estrutura organizacional interna dos quartéis, em geral, segue uma disposição simples e “burocrática”, facilmente perceptível. Em primeiro lugar, destaca-se a divisão das atividades em “seções” responsáveis pelo gerenciamento dos quesitos associados à função do policial militar. Em segundo, verificam-se as unidades responsáveis pelo policiamento ostensivo, ordinário, preventivo e repressivo, as denominadas companhias. Por último destaca-se o que muitos PMs chamam de “unidades de apoio”, que são aquelas que auxiliam os policiais nas atividades ostensivas e administram as conseqüências provenientes das ações cotidianas. Vejamos, a seguir, os detalhes de cada uma das unidades internas do Batalhão.

Quadro 2: Estrutura administrativa do Batalhão		
Comando	Ten. Coronel	Comandante
Subcomando	Major PM	Subcomandante Geral
PM1	Capitão	Pessoal
PM2	Capitão	Inteligência ou Serviço Secreto
PM3	Capitão	Operações
PM4	Capitão	Logística
PM5	Capitão	Comunicação Social

O quadro acima é bastante ilustrativo e revela a distribuição dos comandantes de acordo com a hierarquia e função. Ao Comandante e ao Subcomandante Geral cabe o gerenciamento das atividades desenvolvidas pelo Batalhão em sua extensão territorial. Nestes postos recaem toda responsabilidade do comando¹⁷ da organização, apuração da atividade funcional, pecuniária, disciplinar ou penal e deveres e direitos dos policiais militares.¹⁸ Também estão sob sua responsabilidade, a fiscalização dos recursos e a representação junto ao Estado Maior.

As seções, denominadas de PM1, PM2, PM3, PM4 e PM5, são administradas por capitães. De acordo com os policiais entrevistados, “em outros Batalhões acontece dessas unidades serem gerenciadas por majores, um posto acima, ou por tenentes, um posto abaixo”.¹⁹ A justificativa se assenta na disponibilidade de efetivo e no quadro previsto da corporação. Não são colocados em questão atributos de competência, qualificação ou experiência. Obviamente, esse fato não quer dizer que, devido a falta de tais atributos, os policiais não ocupem certas funções no cenário administrativo. Mas o que aparentemente parece determinante é a disponibilidade e a possibilidade de distribuir, da melhor maneira possível, o efetivo, tendo por enfoque os princípios de autoridade e hierarquia.

¹⁷ - Comando, em tal contexto, diz respeito à soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o servidor policial militar é investido legalmente, principalmente ao assumir a liderança administrativa na organização Policial Militar, sendo vinculado ao grau hierárquico e constituindo prerrogativa impessoal, em cujo exercício o servidor militar se define e se caracteriza como chefe.

¹⁸ - Diz respeito ao cumprimento do Estatuto e regulamentos indispensáveis à manutenção do conjunto de princípios e vínculos que ligam o servidor militar à sua corporação e ao serviço que ela presta à sociedade. Compreende a relação destes princípios a dedicação ao serviço policial-militar e a fidelidade à Pátria e à comunidade, cujas honra, segurança, instituições e integridade devem ser defendidas, mesmo com o sacrifício da própria vida: o culto aos símbolos nacionais e estaduais; a probidade e a lealdade em todas as circunstâncias; a disciplina e o respeito à hierarquia; o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens e a obrigação de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade.

¹⁹ - Entrevista nº 02 - segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

Ninguém sabe o que significa esse negócio de P1, P2, P3, uns falam PM1, PM2, PM3 e assim por diante. São nomes que a gente utiliza para identificar o local do trabalho do pessoal que cuida das coisas da gente. Fala: "P1". E todo mundo aqui já sabe o que é... "P5", que até retornou há pouco tempo. Eles acabaram e depois voltaram. Todo mundo sabe o que é. Mas esses nomes foram criados e ninguém sabe de onde e por que. (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

Não tem uma divisão clara das funções do polícia aqui na administração. Você vê aí cabo fazendo o serviço do sargento, um monte de sargento fazendo trabalho de tenente, tenente fazendo trabalho de capitão e capitão fazendo o trabalho de major. O negócio é o seguinte: se está faltando gente. "Olha, o mais antigo é chamado e ele recebe a função". Se chegou alguém ali que tem maior posto, aquele que estava ali perde aquela função e pronto. (Entrevista nº 16 - capitão, com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

No caso em estudo cabe aos capitães a assessoria, gerenciamento e responsabilidade das atividades desenvolvidas em sua unidade. Os capitães laboram com tenentes, sargentos, cabos e soldados. Não existe um número específico de profissionais para atuar nas unidades internas do Batalhão. Nas palavras de um policial:

Depende muito da quantidade de trabalho e da pessoa que está trabalhando no local. Às vezes, é preciso apenas três como é o caso aqui da P3. Mas na P1, por exemplo, tem mais de dez. Que eu saiba não tem esse registro não. (Entrevista nº 01 - capitão, com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

A PM1 é a instância destinada ao gerenciamento e controle dos assuntos relacionados à vida funcional do policial militar. Esta unidade tem por tarefa supervisionar o controle do efetivo, avaliação, critérios de promoção, problemas de baixa, licenças e aposentadorias. Além disso, é a responsável pelo cumprimento das normas do trabalho do servidor policial (horários, faltas, méritos, comunicações, desvios de conduta, etc.) e da implantação dos imperativos de disciplina (descontos em salários, punições, indisciplinas, etc.). Na PM1, é possível o policial ter a ciência do andamento de "sua ficha" na organização. Nesta seção é gerenciado o que os PMs chamam de "enquadramento" que consiste na ação legal, por parte dos comandantes, em verificar as transgressões e fazer valer as punições disciplinares cometidas pelos seus comandados.

A segunda instância da organização, a PM2, trata dos assuntos associados às atividades consideradas de "sigilo". Tem por função o levantamento de dados que facilitem as operações policiais e a fiscalização do trabalho dos PMs. Atuam como "delegados do diabo, vendo e tentando perceber alterações na vida do policial. Na verdade, é isso que a

gente faz, mas com o tempo o pessoal também começou a fazer o trabalho de rua”.²⁰ Em geral, suas atividades são consideradas de risco. Estes policiais têm permissão para atuar à paisano ou mesmo para se infiltrarem em lugares perigosos e organizações consideradas de risco. Entre os profissionais da organização, eles são “mal vistos”, entendidos como “a turma do X9²¹ do Batalhão” ou do comando. Porém, não são poucos os PMs que os defendem, afirmando que sempre são eles “os melhores e mais especializados na corporação”.²²

Nosso trabalho é o seguinte: trabalhamos na rua e no quartel. No quartel investigamos a vida daquele policial que não anda na linha. Por exemplo... estamos vendo aquele policial ali... (aponta para um policial que passa no pátio), vamos supor que ele comprou um carro e aquilo não condiz com os seus ganhos. Ora! De onde ele está tirando o dinheiro? Se nós percebemos isso vamos atrás verificar, por isso muita gente aqui não gosta da gente. Mas as coisas não são assim não. Só vamos investigar se algo ocorrer. Se aparecer alguma denúncia ou alguma fala sobre o assunto. Às vezes, é até o comando que manda a gente dar uma olhada. Tem um outro trabalho que é o da rua. Nós levantamos alguns nomes, tiramos “xerox” de alguns marginais e tentamos levantar alguns problemas, como é o caso, por exemplo, desse “disque denúncia”. Muita coisa a gente vai e verifica. E, às vezes, a gente já até sabe o que é. (Entrevista nº 06 - segundo sargento com 21 anos de serviços prestados à PMMG).

A terceira unidade operacional é chamada de “Operações” ou “Planejamento Operacional” (PM3). Tem por objetivo o gerenciamento, planejamento e distribuição dos policiais nas operações e atividades de guarda efetuadas pelo Batalhão. Nessa unidade é observável o empenho dos PMs no intuito de distribuir, da melhor maneira possível, o contingente de policiais disponível nas operações. A assessoria que a PM3 oferece ao comando funciona como suporte e mecanismo indispensável de ligação entre as unidades da organização. É nessa instância que o comando recebe as diretrizes oriundas do Estado Maior, principalmente quando as operações são efetuadas em toda cidade.

A quarta unidade, a PM4, é a instância responsável pelo gerenciamento do orçamento e finanças do Batalhão. Opera nos processos de compra e licitações de materiais, fardamento e equipamentos necessários ao cotidiano dos serviços e funcionamento interno da polícia. Além disso, trata da prestação de contas e de serviços como é o caso das taxas públicas pagas pelo serviço de segurança.

²⁰ - Entrevista nº 35 – terceiro sargento com 16 anos de serviços prestados à PMMG.

²¹ - X9, no cotidiano policial, diz respeito ao “informante”, o “alcagüete”, o espião, delator ou “dedo duro”, dependendo, é claro, das circunstâncias em que o PM se encontra.

A última unidade de gerenciamento, a PM5, é a que se dedica à manutenção dos serviços de comunicação interna e externa, da corporação. Essa seção tem por função produzir, filtrar e levar algumas informações do Batalhão à sociedade. É considerada uma das instâncias mais importantes na atualidade. Primeiro, devido ao projeto Polícia Comunitária e, em segundo, por se tratar de um suporte responsável pelo elo entre sociedade e corporação.

2.3. O batalhão, as companhias e a organização das atividades policiais

O Batalhão Santa Efigênia é constituído por cinco companhias distribuídas sobre uma base territorial de 83 km². Em Belo Horizonte ocupa uma área que comporta 67 bairros, nos quais residem 482.253 mil habitantes. Muitos deles próximos a regiões de grande valor arquitetônico, turístico e imobiliário. A região possui uma densidade demográfica de 5.787,3 habitantes/km² e, tal como evidenciado, conta com, aproximadamente, 900 policiais.

Quadro 3: Distribuição das Companhias	
Companhias	
Unidade	Comando
A	Capitão
B	Capitão
C	Capitão
D	Capitão
E	Capitão

O quadro permite perceber a distribuição das companhias e o posto responsável pelo comando. Verificando sua base territorial, observa-se a distribuição geográfica das companhias (Anexo 5) e a região de responsabilidade da companhia A, B, C e D. A companhia “E” é a Tático Móvel e se encontra nas dependências do quartel. As companhias da PM, tal como no Exército, são divididas em pelotões. Esses são comandados por tenentes e podem comportar de 15 a 30 policiais, dependendo do efetivo e do local de ação. Os pelotões são pequenos grupos que comportam sargentos (em geral três ou quatro), cabos e soldados. Mas está longe a semelhança aos pelotões do Exército.

²² - Entrevista nº 25 – cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG.

Você já não vê o pessoal parado aí, em frente as companhias esperando o comandante colocar todo mundo em forma e depois passando e gritando para passar as providências e as missões. Isso faz muito tempo e nem sei se era igual ao do Exército, porque eles usam armamento diferente, né? Agora, aqui não, o pessoal sabe que esse negócio de pelotão é só para organizar o trabalho e a escala de serviço que é feita na sargenteação. E o pessoal faz isso, hoje, olhando o quadro que você está vendo ali²³, ou discutindo nas chamadas que você anda participando. É isso, muito simples, né? (Entrevista nº 50 – soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG).

Na realidade, ainda é possível observar na Academia de Polícia a organização presente no Exército. Nos batalhões, principalmente os considerados “simples” e “normais” pelos PMs, essa prática perdeu força no final dos anos 70 e início dos 80. A organização em pelotões pareceu, entretanto, extremamente funcional para que a organização pudesse gerenciar – tal como uma fábrica – as escalas e os turnos de trabalho.

A distribuição das horas por turno e escala é elaborada por um sargento, daí os policiais chamarem essa prática de “sargenteação”, que consiste em um trabalho administrativo regulador não somente das horas, mas também das férias, das licenças e das dispensas. No Batalhão, os policiais são divididos em duas escalas de trabalho, a operacional e a administrativa as quais, por sua vez, seguem diferentes turnos. Vejamos:

Quadro 4 – Escalas de serviço de acordo com os turnos de trabalho		
Escala operacional		
Em turnos		Incluindo instruções semanais de 04 horas, utilizadas, às vezes, com recreação e educação física.
1º	06:00 às 14:00	
2º	14:00 às 22:00	
3º	22:00 às 06:00	
Escala Administrativa		
12:30 às 18 horas		

Pode-se perceber que as horas de trabalho dos policiais não seguem as regras vigentes para a maioria dos trabalhadores que atuam no mercado de trabalho formal. A necessidade de segurança dos seres humanos, teoricamente, não pode ser colocada em xeque, daí a organização funcionar 24 horas por dia. O mesmo não acontece com a escala administrativa que corresponde à jornada de trabalho comercial.

O gerenciamento da corporação fica a cargo do que se denominou recentemente de

²³ - O PM apontou para um quadro. Nas companhias, é possível observar esse quadro estampado na parede da sala da “sargenteação” ou do comandante. Nele, o capitão ou o major pode perceber a distribuição do efetivo e a divisão interna dos pelotões. Além do número do PM, o quadro traz o nome e as fotos dos tenentes, sargentos, cabos e soldados.

CPCIA²⁴, que pode ser um oficial, um tenente, um subtenente ou mesmo um sargento. A este cabem todas as obrigações administrativas da corporação, bem como o gerenciamento do trabalho efetuado pelos praças distribuídos nas viaturas, no policiamento a pé e nos postos de vigilância.

No que concerne ao trabalho desenvolvido em campo nas viaturas, a organização do trabalho se dá em equipe. Em geral, são destacados 01 (um) sargento, 01 (um) cabo e 02 (dois) soldados. Estes últimos estão subordinados às diretrizes delineadas pelo primeiro²⁵. Ao sargento cabem a ordenação, o encaminhamento e a passagem do “serviço”. As regras, normas e diretrizes de comando dependem de sua iniciativa e preparo profissional.

Quadro 5 – Distribuição dos policiais de acordo com posto e graduação	
Comando de viaturas	
Comandante	Guarnição
01 tenente	01 cabo e 02 soldados
01 tenente	01 sargento, 01 cabo e 01 soldado
01 sargento	01 cabo e 02 soldados
01 sargento	03 ou 02 soldados
01 cabo	03 ou 02 soldados

A responsabilidade depositada nos praças no que se refere à atividade policial é, muitas vezes, fonte de reivindicação. Muitos reclamam da escassez de material, dos baixos salários e da não valorização do trabalho realizado. O resultado tem causado mal-estar e os conflitos entre oficiais e praças são obscurecidos sob a capa da hierarquia, da autoridade e da disciplina.

Em situações de trabalho (*blitz* em favelas, bairros pobres da cidade, zonas quentes de criminalidade, busca e captura de criminosos, apreensão e localização de veículos, armas e repressão ao tráfico) nas quais o perigo e a violência fazem parte do cotidiano, os praças e mesmo alguns oficiais reclamam do não engajamento do oficialato. Nas piores situações, soldados e cabos fazem a linha de frente e, muitas vezes, os desvios de conduta e/ou “acidentes” de trabalho são inevitáveis.

Vale assinalar, e veremos isso em capítulo a seguir, que é no ambiente de trabalho

²⁴ - O CPCIA é uma criação recente. De acordo com as observações e entrevistas, ele substituiu o que antes era chamado, inclusive no Exército, de “oficial de dia”.

²⁵ - Isto não significa, é claro, que não existam adaptações conforme o local e a situação de trabalho. Estou me referindo à organização das atividades desenvolvidas em uma das regiões na cidade de Belo Horizonte, que, certamente, segue os determinantes do comando do Batalhão.

que a experiência na organização e no campo são de capital importância. Aparentemente, os praças que acumulam cerca de 15 a 20 anos de trabalho se sobressaem muito melhor que os próprios oficiais. É na situação de trabalho que a hierarquia e a disciplina são diluídas. Os policiais afirmam que não se aprende coragem, “esperteza”, ou liderança nas escolas de formação. Também não se é “qualificado” a lidar com “delinquentes”, “marginais” e “desviantes” sociais, tal como destacava um experiente cabo: “aprende-se no dia-a-dia. No primeiro aperto ou na primeira confusão”. Nesse sentido, não é demais afirmar que pouco ou nada do que se aprende dentro dos muros da academia auxilia no momento da imprevisibilidade da ação policial.

2.4. O Batalhão e as unidades de apoio

As Seções de Transportes, Serviço Médico, Intendência e Sala de Operações são consideradas pelos policiais como “unidades de apoio” indispensáveis aos serviços prestados pelo Batalhão. Com exceção do serviço médico, todas as atribuições das unidades estão diretamente relacionadas às ações externas levadas a cabo pelos policiais nas companhias.

A Seção de Transporte é a unidade responsável pelo gerenciamento dos veículos motorizados. Tem por objetivo o controle das viaturas, principalmente no tocante ao conserto, controle de combustível e manutenção dos automóveis e motos. No caso em pesquisa, a unidade é gerenciada por um tenente e, em seu quadro, conta com mecânicos que são sargentos, cabos e soldados. Também possui um quadro administrativo, ocupado por sargentos que têm por função “lançar as viaturas em caso de quebra, baixa, né? ou por problemas como é o caso de um polícia que bate o carro, arranha a viatura ou consome a gasolina mais do que devia”.²⁶ A seção ainda comporta uma escola para motoristas policiais que desejam dirigir viaturas ou motocicletas.

No Serviço Médico, o qual é gerenciado por um oficial, os PMs podem dispor do trabalho de médicos, psicólogos, dentistas e enfermeiros. Esses profissionais “fazem de tudo um pouco” e “tentam aliviar a carga de trabalho da tropa” que acreditam ser “estressante e muito difícil”. Na realidade, atuam mais como “quebra galhos” do que “um serviço real, algo que possa realmente solucionar o problema da corporação”.²⁷ O trabalho

²⁶ - Entrevista nº 15 – segundo sargento, com 12 anos de serviços prestados à PMMG.

²⁷ - Entrevista nº 12 – segundo tenente com 08 anos de serviços prestados à PMMG.

desses profissionais se resume em aliviar tensões, dores e pequenas eventualidades que assolam os policiais. Dores nos dentes, pés inchados, dores lombares, dedos quebrados e ombros doloridos são os problemas mais comuns atendidos por eles. O trabalho de psicologia aparece como algo “inusitado” no Batalhão. Esse serviço se resume a atendimentos clínicos e pouca atividade no campo das relações comportamentais no quartel. É preciso salientar o preconceito em relação a essa atividade. Muitos PMs não deixam de afirmar que “quem procura a psicologia está amarelando”, está “com medo do serviço” e “com problemas de loucura”. Ser qualificado como louco, incompetente, “mulherzinha” ou medroso, aparentemente, é de difícil aceitação por parte dos policiais. O serviço médico, em tais circunstâncias, aparece como uma microcena do machismo e das relações autoritárias que perpassam a cultura policial (Skolnick, 1966; Muniz, *et. all.*, 1997; Muniz, 1999a).

A Intendência é o local no qual se encontra todo armamento e material de segurança disponível para a tropa. É uma sala de três cômodos, pouco aparelhada e esteticamente “feia, mas é assim mesmo. Arma não é coisa bonita, mas tem o seu valor”.²⁸ Ao contrário de outras unidades, os policiais da intendência afirmam que a seção requer muito “cuidado e atenção no trabalho”. No depósito, estão devidamente organizados os revólveres, riotis, carabinas e metralhadoras do Batalhão. Escudos, coletes, rádios e cassetetes também compõem o arsenal. É uma área muito freqüentada, já que os policiais que estão “pegando” ou “saíndo” do serviço, obrigatoriamente, devem passar “aqui na porta para dar baixa no material que pegaram”. A freqüência dos policiais na intendência se limita “à porta”, pois o interior do estabelecimento é reservado ao pessoal especializado da seção. No quartel, em meio aos policiais, observa-se a importância do “cabo armeiro” ou do “sargento armeiro”, considerados profissionais especializados no conserto, manutenção e funcionamento das armas. Os PMs afirmam que tais profissionais são raros, e no Exército eles têm suas regalias garantidas. Já na Polícia Militar são admirados pelo que fazem, mas, de acordo com um dos profissionais que atua na área, eles não são “devidamente reconhecidos pela corporação”.²⁹

Sobre a dinâmica do trabalho realizado na Intendência, é preciso deixar claro que apesar de terem permissão, obviamente seguindo os preceitos legais, para portarem o próprio armamento, são exceções os policiais que optaram por essa prática. Na realidade,

²⁸ - Entrevista nº 31 – cabo com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

²⁹ - Entrevista nº 31 – cabo com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

poucos são os PMs que exercem esse direito. Três motivos balizam tal decisão: primeiro, porque se trata de um material relativamente caro. Em segundo, são vários os policiais que não querem ou são competentes para enfrentar a “burocracia danada” que é o de fazer valer esse direito. Por fim, boa parte dos PMs tem a consciência de que é rara a utilização do armamento tanto nas atividades preventivas como nas repressivas. Em tais circunstâncias, para “pegar” ou “tirar serviço”, “é melhor que os policiais passem pela intendência, pois o controle e o *pagamento* do material não deixa de garantir uma certa segurança para o polícia que pode ser solicitado e ter que usar a arma em uma eventualidade”.³⁰

A denominada como Sala de Operações da Unidade (SOU) é considerada pelos policiais que trabalham no local o “pulmão” do Batalhão”. É nessa unidade que são despachadas as viaturas acionadas pelo 190. “Temos aqui dois tipos de despacho”, conforme relato de um praça responsável pela administração do setor. No controle das viaturas, três linhas - “faixas” de rádio - auxiliam na rotina policial. Denominadas de faixas A1, A2, A3, elas recebem chamadas das cinco companhias que compõem o Batalhão. A faixa “3” é de uso exclusivo do quartel e é utilizada em caso de emergência.

A SOU está em contato direto e constante com o COPOMMG (Central de Operações da Polícia Militar) e com o comando do Batalhão. A rotina tem sua dinâmica: os rádios, em constante funcionamento, revelam o dia-a-dia da rua. Através deles, os policiais do Batalhão recebem os chamados de ocorrência delituosa e auxílios sociais, como solução de rixas pessoais, conflitos domésticos, pequenos furtos, dentre outros. Um quadro exposto na sala revela a dinâmica e a realidade da distribuição das viaturas “em serviço”. Por meio da SOU, os PMs efetuam o controle do policiamento ostensivo na região. Os policiais - em uma área com computador e duas cabines - têm por função a elaboração de relatórios diários de serviço. Esses relatórios dizem respeito ao número de profissionais disponibilizados e viaturas utilizadas no turno de serviço. Os sargentos, cabos e soldados da SOU são os primeiros a tomarem conhecimento das ocorrências do turno de trabalho. Um banco de dados garante o registro e, portanto, o arquivo das ocorrências dos últimos doze meses.³¹

³⁰ - Entrevista nº 31 – cabo com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

³¹ - Os dados armazenados são de suma importância caso pudessem ser utilizados em casos de investigação. Através da SOU é possível saber o local, o fato, o horário, o dia e o policial que fez o registro da ocorrência. Além disso, é possível verificar o número da viatura, do policial, a natureza da ocorrência bem como o nome e o endereço das pessoas envolvidas.

3 O que a polícia faz

Quanto ao conteúdo das atividades dos policiais, é preciso deixar evidente a dificuldade de encontrar, nos documentos da polícia, regras e normas seguidas à risca pelos PMs. O Estatuto (1966, p. 13), já mencionado, traz em seu Capítulo III dois artigos referentes à função prescrita da Polícia Militar. Vejamos:

Art. 14 – Função policial militar é a exercida por oficiais e praças da Polícia Militar, com a finalidade de preservar, manter e restabelecer a ordem pública e segurança interna, através das várias ações policiais militares, em todo o território do estado.

Art. 15 – A qualquer hora do dia ou da noite, na sede da Unidade ou onde o serviço o exigir, o policial-militar deve estar pronto para cumprir a missão que lhe for confiada pelos seus superiores hierárquicos ou imposta pelas leis e regulamentos.

Conceito mais redundante do que o exposto pelos artigos é impossível. Na realidade, eles revelam a complexidade e a dificuldade de definição do que a polícia faz. No entanto, procurar em documentos não é tarefa difícil. Vejamos um documento bastante atual, no qual os autores citam *Lazzarini*, no que se refere às atribuições e tarefas da instituição:

(Cabe às Polícias Militares, atribuições) instituídas para o exercício da polícia ostensiva e preservação da ordem pública (Art. 144, parágrafo 5º), compete todo o universo policial, que não seja atribuição constitucional prevista para os demais seis órgãos elencados no artigo 144 da Constituição Federal de 1988. Em outras palavras, no tocante à preservação da ordem pública, às Polícias Militares não só cabe o exercício da polícia ostensiva, na forma retro-alimentada, como também a competência residual de exercício de toda atividade policial de segurança pública não atribuída aos demais órgãos. Competência ampla da Polícia Militar na preservação da ordem pública engloba, inclusive, a competência específica dos demais órgãos policiais, no caso de falência operacional deles, a exemplo de greves ou outras causas, que os tornem inoperantes ou ainda incapazes de dar conta de suas atribuições funcionando, então, a Polícia Militar como um verdadeiro exército da sociedade.³²

É preciso chamar atenção para a pouca centralidade no que se refere ao que seja “atividade de polícia” e para que serve a instituição mencionada. No “mundo quase militar”, as coisas não são tal como preconizam os documentos. Pelo contrário, são múltiplas as faces do policiamento.

³² - POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança pública*. Diretriz para a produção de serviços de segurança pública. Belo Horizonte, n.º 01/2002 – CG. Março de 2002. p. 37. No que concerne ao Estado de Minas Gerais, conferir páginas 38, 39 e 40.

Em estudo já clássico sobre a polícia, Bittner (1990) lança mão das acepções sugeridas por Michael Banton acerca do conteúdo da ação policial. De acordo com Bittner, as práticas policiais se assentam em duas maneiras, dois “modelos” de atuação - “law officer” e “peace officer”³³ - que, na realidade, não se excluem. No primeiro caso, o autor chama atenção para o “modelo” *law officer* que parte do pressuposto de que a principal função das organizações policiais é o controle da criminalidade, cabendo aos administradores de polícia direcionar recursos humanos e materiais na identificação e posterior apreensão dos recalcitrantes. Cumpre a esse modelo de policiamento a repressão dos comportamentos considerados desviantes. Para isso, os policiais devem fazer uso da lei para garantir a manutenção da ordem e da paz. Bayley (1994, 2001), Paixão (1993) dentre outros afirmaram que não existe correlação entre a estrutura e a eficiência policial na diminuição da criminalidade. No entanto, o modelo que ora definimos parte do pressuposto de que a atuação policial - alicerçada em critérios jurídico-legais - é suficiente para influenciar a baixa nas estatísticas de criminalidade e na conclusão dos processos criminais.

Não creio ser exagero afirmar que é de capital importância nesse contexto parece ser os princípios de punição que, delineados em lei, são utilizados para controlar os “desviantes” e as “classes perigosas”. Paixão (1993), em *A política da polícia*, chamou atenção para o “dilema do controle” e do modelo de polícia assentado no ideal de “ordem sob a lei”. A análise caminha em duas direções: o imperativo da “ordem” e o determinante da “lei” que, em geral, não andam de mãos atadas. No primeiro caso - uma acepção que nos leva aos escritos de Hobbes -, nada melhor para os indivíduos do que se conformarem com os princípios socialmente aceitos de moralidade e ordem social. São valores que podem colocar fim ao medo, ao mesmo tempo produzir melhores condições racionais de medição das ações que podem resultar em menores custos em condições nas quais são incertos os benefícios.

No segundo caso, os indivíduos se deparam com a “lei” que significa nada mais que

³³ - De acordo com Bittner (1990, p. 32-33), Banton sugere que os policiais atuam “first instance as *law officers* and in the second instance as *peace officers*. It must be emphasized that the designation *peace officer* is a residual term, with only some vaguely presumptive content. The role, as Banton speaks of it, is supposed to encompass all occupational routines not directly related to making arrests, without, however, specifying what determines the limits on competence availability of the police in such actions”. Na versão em português, ver Bittner (2003, p. 43). Infelizmente, inexiste tradução para o português dos termos “law officer” e “peace officer”. Os significados que se aproximam de ambos os conceitos são: polícia responsável por fazer cumprir a lei, polícia da lei ou polícia que atua no âmbito legal para o primeiro caso. O “peace officer” é entendido como a polícia que atua na garantia da paz, na manutenção da ordem pública ou da paz.

os “limites racionais à imposição da ordem” (Paixão, 1993). Nessa perspectiva, vale o que está escrito e não o que moralmente, apesar de ilegal, os cidadãos pensam que tem validade moral e aceitável à convivência social. O problema se coloca de forma complexa para as instituições policiais: o policial, em atividade ostensiva, deve seguir o seu apelo moral ou as regras definidas nos códigos? Deve ele seguir apelos cognitivos voltados à manutenção da ordem, ou deve simplesmente fazer cumprir a lei? A quem a polícia deve controlar? Conforme Paixão (1993):

O modelo de “ordem sob a lei” descreve dupla domesticação. Por um lado, o controle social coercitivo de minorias desobedientes indica a natureza punitiva da ordem social democrática – a contrapartida da generalização das liberdades é a intolerância punitiva em relação a comportamentos que escapam das normas da lei e da ordem que incorporam a vontade soberana da maioria. Nesse sentido, o problema da polícia na ordem social democrática é garantir o consenso moral – seja fazendo o crime não compensar pela detenção rápida e certa do criminoso, seja comunicando à periferia social as regras públicas de comportamento da sociedade democrática – a proscrição do ócio, do vício, do crime e da violência instrumental. Por outro lado, a polícia é objeto a ser contido, dado o potencial de ameaça ao pleno exercício, pelo cidadão, de suas liberdades negativas, representado pelo uso arbitrário de poder pelos agentes do estado no combate ao crime. (Paixão, 1993, p. 03).

O modelo *law officer* ainda padece de um outro dilema tal como delineado nas palavras de Paixão (1993). Como controlar os vigilantes? Em um modelo como esse, é difícil o controle das ações policiais, haja vista que esta ação se pauta por reações contrárias aos comportamentos recalcitrantes que se desenvolvem ao mesmo tempo no corpo social. Um experiente sargento descreveu com acuidade esse raciocínio: “a polícia aparece, nesse caso, como um ‘bandaid’ e não como uma ‘vacina’. Ela vai remediando aqui e ali, reagindo ao movimento da sociedade”.³⁴

Em outras palavras, a polícia aguarda o acionamento da população para depois atuar sobre o acontecimento, o conflito, ou sobre o delito (Wilson, 1968; Kelling & Coles, 1996; Torrente, 2001). Trata-se da polícia que atua por demandas. De acordo com Beato (2000):

(...) isto significa basicamente que o acionamento da polícia se dá através de chamadas feitas através do 190 por cidadãos, outras instituições governamentais ou, em menor número de casos, mediante a própria iniciativa da polícia. O procedimento adotado pelos policiais nestes casos é exatamente o mesmo: tomam nota do incidente através dos boletins de ocorrência, comunicam-se com a central de operações sobre o que fazer, encaminham as partes aos canais competentes, encerram o incidente e vão embora. (Beato, 2000, p. 09).

³⁴ - Entrevista nº 21 – primeiro sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG.

Esse modelo de polícia comporta alguns problemas. Em primeiro lugar, inviabiliza atuações policiais em delitos contra o patrimônio. Em segundo, impossibilita maximizar ações em crimes contra a pessoa, seja por que a polícia não foi avisada, seja por que se passou muito tempo em relação ao início e o término do delito.³⁵ Em terceiro, o modelo *law officer* inviabiliza a possibilidade de investigação, já que tem por princípio moral a identificação de suspeitos. Finalmente, o modelo distancia a polícia ostensiva da ação dos criminosos denominados de “colarinho branco”.

O segundo modelo, “peace officer”, se assenta em atividades garantidoras da paz. A experiência, conhecimento e investigação policial são direcionados não para a identificação de pessoas recalcitrantes e “desviantes”, mas para mecanismos de manutenção da ordem e da paz. As instituições policiais nesse modelo atuam preventivamente, esforçando-se por identificar “focos” de conflito, como rixas pessoais e ameaças à ordem pública. De acordo com Bittner (2003), a evocação da lei não passa de um mecanismo garantidor da paz pública e, raramente, é utilizada em zonas deterioradas. É o caso, por exemplo, daqueles policiais que trabalham na zona boêmia. Conhecem as prostitutas, os taxistas, os camelôs e outros atores que por ali atuam e circulam e, devido à experiência e à convivência com os que vivem na região, tornam-se capazes de perceber quando o equilíbrio social pode estar em xeque. É preciso afirmar que o imperativo legal pouco lhes serve. A atuação dominante é de prevenção, às vezes de predição, pois não existe o interesse em aplicar os preceitos legais. Os policiais preferem atuar na “cordialidade” e na negociação, evitando assim conflitos e implementação do poder de polícia garantido por lei.

Essa acepção de polícia certamente deve causar mal-estar aos policiais que escolheram a instituição para fazer valer o seu sentimento de altruísmo, heroísmo e vaidade.³⁶ O modelo *peace officer* se alicerça na possibilidade de evitar conflitos, tranquilizar ânimos desajustados e pacificar aqueles que estão aptos e prontos para rixas. Nesse modelo, não existe o combate à criminalidade da forma pura e simples, com muitos

³⁵ - Bayley e Skolnick (2001, p. 19) afirmam que as pesquisas indicam que “as chances de fazer uma prisão em flagrante caem 10 por cento mesmo se só um minuto tiver se passado depois que o crime foi cometido. Em outras palavras, somente a reação instantânea seria eficaz na prisão de criminosos. No entanto, não se pode esperar que isso aconteça. A não ser que se coloque um policial em cada esquina. A rapidez no atendimento ao chamado faz tão pouca diferença porque as vítimas demoram uma média de quatro a cinco minutos e meio para chamar a polícia, mesmo quando estiveram frente a frente com o criminoso”.

³⁶ - Sobre a imagem que o policial faz da atividade que executa, ver Bittner (2003); Skolnick (1966); Bayley e Skolnick (2001) e Muniz (1999).

tiros, grandes e perigosas prisões ou perseguição de carros. Existe a possibilidade de manutenção da ordem e da paz. Consoante às palavras de Bittner (2003, p. 34):

O cerne da manutenção da paz envolve o enfrentamento de emergências críticas e desastres de toda espécie. Diante de tais situações, os policiais freqüentemente são envolvidos em operações de resgate, mas sua tarefa mais específica é evitar o caos, a violência e o pânico; manter a ordem; e lidar com quaisquer impedimentos ao resgate e a esforços de auxílio. Ao fazerem isso, eles exigem que as pessoas ajam, ou as proibem de agir, através de algumas maneiras sejam ordens ou, quando necessário, o uso da força. Em uma escala menor, mas do mesmo tipo, está o envolvimento policial em crises protagonizadas por indivíduos. Os policiais são com freqüência chamados para lidar com suicidas ou doentes mentais, pessoas perdidas ou grandemente desorientadas, que sofreram lesões graves ou estão com uma doença grave, ou que estão necessitando ajuda por alguma outra razão qualquer. Em muitos desses casos, a ajuda proporcionada pela polícia poderia de fato ser proporcionada por qualquer pessoa competente. Os policiais são chamados principalmente porque se sabe que estão sempre disponíveis e vão atender as pessoas que estiverem em necessidade. Acima de tudo, os policiais são chamados porque, em geral, eles são considerados como tendo “oficialmente” poder para forçar a submissão. As ocorrências mais perigosas e freqüentes da manutenção da paz estão associadas às brigas violentas, ou potencialmente violentas, entre indivíduos ou pequenos grupos. As pessoas em conflito são muitas vezes membros da mesma família ou são conhecidos bem próximos. Outras solicitações por ajuda policial envolvem querelas entre vizinhos a respeito de erros reais ou imaginários; reclamações sobre jovens cuja conduta é considerada ofensiva, agressiva ou destrutiva; e disputas entre donos de propriedades e inquilinos ou entre comerciante e clientes - de fato, qualquer situação que se possa imaginar em que pessoas se encontram em dificuldades.

Essas são as atividades da polícia? Provavelmente, é mais do que isso. Os estudos, que caminharam na caracterização das ações policiais em favor da manutenção da paz e da ordem pública, têm apontado para um terceiro campo de ação que diz respeito aos serviços sociais e de relações públicas.³⁷ Na presente pesquisa, a polícia - em atividades preventivas ou repressivas - poucas vezes não lidou com problemas sociais, psicológicos, econômicos e até políticos. Oficiais e praças, em diferentes situações, agiram como “psicólogos”, “padres”, “médicos”, “enfermeiras”, “professores” e até como “políticos”. Situações em que o marido precisava nada mais do que uma boa conversa e um convite para o AA (Associação AA – Alcoólicos Anônimos). Momentos em que apenas uma passagem na rua para explicar aos jovens que não se deve jogar futebol em vias públicas ou fazer tumulto após as 22 horas é coisa corriqueira. Em outras situações, coube à polícia mostrar aos militantes partidários que o mais importante não era o “conflito” ou a “confusão partidária” e sim a democracia e o processo eleitoral. Também existem momentos em que ao policial,

³⁷ - Em relação a complexidade e as esferas de ação da ascense policial ver Wilson (1968), Rico e Salas (1988), Reiner (1992), Bayley (1994, 2001), Paixão e Beato (1997), Torrente (2001), Monet (2001), Vanagunas (2002) e Goldstein (2003).

e esse serviço não é fácil, cumpre a função de conduzir pessoas mentalmente perturbadas a manicômios e doentes a hospitais. Há momentos felizes como os de partos feitos por praças, e indicações e conselhos a mulheres e homens que chegam apavorados à viatura ou ao posto policial.

Complexa a atividade da polícia. Daí eu poder compará-la ao transporte de um saco de mandiocas: o leitor, que já tentou alguma vez pegar um saco destes, sabe a que estou me referindo. Experimente para ver: ao tentar pegar um saco cheio de mandiocas, nunca encontramos a forma correta para transportá-lo. Sempre desajeitado, sai uma parte de mandioca para cá, outra para lá. O saco sempre termina todo furado, os ombros machucados e, dificilmente, consegue-se transportá-lo por longas distâncias. Em geral, opta-se por arrastá-lo aos puxões para o local desejado. Não acredito que seja muito diferente o tratamento que os cientistas sociais têm dado às atividades policiais, principalmente, no que se refere ao estudo do seu conteúdo. Contudo, algo parece consensual entre os pesquisadores das instituições policiais, e diz respeito ao uso legítimo da força física pelo Estado.³⁸ Tal como nos lembra David H. Bayley:

A única característica exclusiva da polícia é que ela está autorizada a usar a força física para regular as relações interpessoais nas comunidades. Essa é uma definição; ela ensina como reconhecer minimamente a polícia. Mas não é uma descrição de tudo que a polícia faz. A polícia freqüentemente recebe outras responsabilidades. Além disso, nem sempre ela emprega a força para regular as relações interpessoais, ainda que esteja autorizada para isso. (Bayley, 2001, p. 117).

Nem por isso é fácil compreender o campo de ação policial. Bittner (2003), na tentativa de construir um conceito, salienta que:

Como apenas uma pequena parte da atividade da polícia é dedicada ao policiamento, e

³⁸ - Devemos, em larga medida, a Max Weber a definição do Estado que tem como peculiar o uso e o monopólio legítimo da força física. De acordo com o sociólogo alemão: “só podemos definir o Estado moderno sociologicamente em termos dos meios específicos peculiares a ele, como peculiares a toda associação política, ou seja, o uso da força física.” (Weber, 1963, p. 98). Em relação ao uso da violência, o autor assevera que: “No passado, as instituições mais variadas - a partir do clã - conheceram o uso da força física como perfeitamente normal. Hoje, porém, temos de dizer que o Estado é uma comunidade humana que pretende, com êxito, o monopólio do uso legítimo da força física dentro de um determinado território” (Weber, 1963, p. 98). O território constitui um elemento importante do Estado. É nos limites territoriais que o Estado atua como força física legítima, a favor ou contra instituições ou pessoas. Nesse sentido: “o Estado é considerado como a única fonte do direito de usar a violência. Daí *política*, para nós, significar a participação no poder ou a luta para influir na distribuição de poder, seja entre Estados ou entre grupos dentro de um Estado” (Weber, 1963, p. 98). Ainda sobre a temática da emergência, maturação e legitimidade do poder Estatal alicerçado no monopólio da violência, ver Elias (1993), Tilly (1985, 1996) Foucault (1999) e Burke (2002).

como a polícia lida com a maioria de seus problemas sem invocar a lei, uma definição mais ampla do seu papel foi proposta. Depois de fazer uma breve revisão do que o público parece esperar da polícia, o leque de atividades nas quais a polícia está engajada, e o tema que unifica todas essas atividades, foi sugerido que *o papel da polícia é entendido melhor como um mecanismo de distribuição de força coerciva não negociável empregada de acordo com os preceitos de uma compreensão intuitiva das exigências da situação.* (Bittner, 2003, p. 138 - Grifo do autor).

As instituições policiais ostensivas possuem, na realidade, essa complexa função. E talvez seja esta a própria razão de sua existência: a manutenção da ordem pública, a busca de consenso e possibilidade constante de distribuição desigual do uso legítimo e instrumental dos meios de violência.³⁹ A necessidade de solução dos problemas sociais, tais como a violência, a criminalidade, conflitos que podem resultar em morte, ataques à liberdade e aos direitos humanos apontam para a necessária e obrigatória presença do Estado.

Como nem os médicos nem os assistentes sociais estão autorizados ou equipados para o uso da força para obter os objetivos desejados, a ausência total de engajamento da polícia poderia significar permitir que muitos problemas caminhassem, sem impedimento, em direção ao desastre. Mas, de modo nenhum, as atividades da polícia não diretamente ligadas ao policiamento estão confinadas a assuntos que sejam totalmente (ou principalmente) da competência de alguma outra especialidade corretiva institucionalizada. Muitas vezes talvez a maior parte, consistem em enfrentar situações em que as pessoas simplesmente não parecem ser capazes de administrar suas próprias vidas de modo adequado. Nem devemos tomar como certo que essas situações invariavelmente exigem o uso, ou a ameaça do uso, da força. É suficiente que haja a necessidade de intervenção imediata e inquestionável, que não se pode permitir que seja impedida por uma possível resistência. E onde houver possibilidade de um grande dano, a intervenção vai parecer justificada, mesmo se o risco for, em termos estatísticos, muito remoto. (Bittner, 2003, p. 135).

Nesse caso, a polícia não é somente uma pequena parte, mas é, em potencial, o Estado que vem trazer “ordem” e “paz”, seja em episódios de desordem pública, seja em desavenças no campo doméstico. Sem a presença do Estado, é questão de tempo a emergência e maturação de forças sociais privadas (Paixão, 1991; Ocqueteau, 1997; Caldeira, 2000). Em tais circunstâncias, inexistente o direito igual para todos: “manda quem é o amigo ou o filho do rei”, aquele que é mais forte e que conseguiu, por diversas maneiras, capital simbólico, político e, porque não dizer, policial.

Ao chamar a polícia, os cidadãos clamam por uma força maior, que está agregada

³⁹ - Sobre a temática, conf. Bittner (1990), Reiner (1992), Paixão (1993), Muniz (1999), Bayley (2001), Monet (2001), Monjardet (2003), Goldstein (2003).

ao poder estatal. Faz-se necessário um poder que ultrapasse as forças privadas, mesmo que esse poder seja “distribuído de forma negociada”. Em outras palavras, cumpre à polícia a garantia da liberdade, da igualdade de oportunidades e da defesa - sem violência e custos - da vida e dos direitos do ser humano (Bittner, 2003; Bayley, 2001; Paixão, 1993; Muniz, 1999).

Em suma, o papel da polícia é enfrentar todos os tipos de problemas humanos quando (e na medida em que) suas soluções tenham a possibilidade de exigir (ou fazer) uso da força no momento em que estejam ocorrendo. Isso empresta homogeneidade a procedimentos tão diversos como capturar um criminoso, levar o prefeito para o aeroporto, tirar uma pessoa bêbada de dentro de um bar, direcionar o trânsito, controlar a multidão, cuidar de crianças perdidas, administrar os primeiros socorros médicos e separar brigas de familiares (Bittner, 2003, p. 136).

3.1. A polícia e o desafio da democracia

Como foi mencionado, não é difícil encontrar nas ações policiais a complexidade, a dificuldade de definição e as muitas faces do policiamento. Não é por acaso que estamos longe de afirmar a existência de um modelo ideal de polícia (Bittner, 2003; Bayley, 1994, 2001; Beato, 2000). No caso brasileiro, como se sabe, temos duas polícias no âmbito estadual e uma no campo federal: a Polícia Militar, responsável pelo trabalho executivo do patrulhamento ostensivo (a ela é garantido o monopólio do fardamento) e da preservação da ordem pública; a Polícia Civil, destinada às práticas investigativas e repressivas do judiciário, - e a Polícia Federal, responsável pela fiscalização das fronteiras, dos aeroportos e portos, além do combate ao crime organizado e narcotráfico.

No caso das polícias estaduais, é forçoso chamar atenção para o problema do “dualismo policial” destacado por Paixão (1993, p. 10). A Carta Constitucional de 1988 não resolveu o problema desse dualismo. Pelo contrário, deixou claras as diferenças institucionais entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, acirrou os conflitos e pôs em xeque a identidade e o papel organizacional das instituições. Esse dualismo tem interferido nas ações policiais, principalmente naquelas que se referem ao combate à criminalidade:

Pela lógica constitucional, cabe à Polícia Militar conduzir o infrator a uma delegacia da Polícia Civil onde será lavrado o auto de flagrante. Este procedimento pode envolver longas esperas e a conseqüente imobilização da guarnição da PM na delegacia. Pela mesma lógica, deve resultar de cada detenção efetuada pela PM algum inquérito aberto pela PC. Ora, sob condições de onda criminosa, é rigorosamente impossível que procedimentos judiciários acompanhem o ritmo reativo da PM. Não é difícil perceber nesse descompasso

elemento de conflito entre as corporações: tendo que adequar o processamento da oferta da PM a seus recursos, a PC seleciona os “casos” a serem investigados: “a PM prende, a PC solta” (Paixão, 1993, p. 12 - Grifos do autor).

Causam inquietação as palavras de Paixão (1993), principalmente, devido sua atualidade.⁴⁰ Não há dúvida de que esse é um ponto de estrangulamento na reforma das polícias em debate. Mas esse problema não está dissociado de fatores estruturais e históricos. A redemocratização nos países da América Latina - que mudou o cenário do que Guillermo O'Donnell (1990) chamou de *regimes burocráticos autoritários* - e o constante fortalecimento das instituições sobre alicerces democráticos não indicaram fortes modificações no cenário nacional.

De acordo com Carvalho (2001), passados 15 anos da ditadura militar, problemas há muito difundidos na mídia e pesquisados nas universidades não foram solucionados no Brasil, como o analfabetismo, a insegurança generalizada, a violência urbana, a questão do saneamento básico, a educação, saúde, desigualdade social e econômica. A questão torna-se mais séria se lembrarmos que a Constituição de 1988, considerada pelo autor a mais cidadã que este país já teve, sequer conseguiu preservar o direito civil de garantia da segurança. O Estado tem-se mostrado incapaz de garantir a segurança individual e integridade física dos cidadãos. Além das chacinas, balas perdidas, aumento dos seqüestros e da taxa nacional de homicídios, é forçoso salientar “a inadequação dos órgãos encarregados da segurança pública para o cumprimento de sua função” (Carvalho, 2001, p. 212). O autor nos lembra que as polícias militares, atreladas aos Estados ou ao Exército, sempre foram utilizadas como pequenos exércitos, órgãos de inteligência em tempos de ditadura e controladores das “classes perigosas”. Este perfil de instituição é inadequado para a manutenção da segurança individual dos cidadãos e, obviamente, está longe dos princípios democráticos de igualdade e liberdade perante a lei.

O soldado da polícia é treinado dentro do espírito militar e com métodos militares. Ele é preparado para combater e destruir inimigos e não para proteger cidadãos. Ele é aquartelado, responde a seus superiores hierárquicos, não convive com os cidadãos que deve proteger, não os conhece, não se vê como garantidor de seus direitos (Carvalho, 2001, p. 213).

⁴⁰ - A atualidade das descrições de Paixão (1993), passados mais de dez anos, é confirmada no Capítulo IV.

3.2. O controle das organizações policiais e a emergência do policiamento comunitário

Aos problemas já expostos acrescenta-se outro de grande envergadura institucional que diz respeito ao necessário controle das agências policiais. Como a sociedade pode se resguardar da ação legítima, assentada na força, por parte do Estado? Em regimes não democráticos isso não é problema. Pelo contrário, a sociedade não controla nenhuma instituição. Mas em regimes democráticos o problema é complexo. À clássica questão “Quem vigia os vigilantes?”, pode-se acrescentar outras. Que tipo de polícia deve-se construir nos regimes democráticos? Como responsabilizar essa esfera do Estado? Tal como indagou um inteligente praça: “É fácil fazer policiamento em regimes de exceção, quero ver agora que estamos na democracia”.⁴¹ Esse é um desafio a enfrentar. Pesquisadores como Paixão (1993), Souza (1999), Muniz (1999) e Beato (2000) têm discutido as esferas de controle interno e externo (mecanismos de *accountability*) pelas quais podem perpassar as instituições policiais.

Contudo, o debate tem caminhado em dois sentidos: o primeiro aposta na necessidade de mudanças macroestruturais no modelo de polícia implantado há séculos no país. Os autores defendem, dentre outras coisas, a necessidade da desmilitarização, mudanças organizacionais e unificação das polícias no âmbito estadual (Huggins, 1992; Pinheiro, 1998; Carvalho, 2001; Bicudo, 2001). Em segundo, há os autores que buscam caminhos alternativos, microestruturais, para reformarem as polícias. Nesse sentido, evidenciam preocupações com “o que se cobra da polícia e o que ela realmente faz” (Beato, 2000, p. 05), qual o papel a ser desempenhado pelas agências policiais em regimes democráticos, quais os seus princípios norteadores como instituição e, porque não dizer, sua deontologia. Acrescentam-se a esse debate a preocupação com a participação da sociedade civil nos rumos das práticas policiais, o respeito aos direitos humanos, e a preocupação com o uso de tecnologias de informação e de gerenciamento associados não apenas ao controle da criminalidade, mas também aos resultados das atividades policiais na manutenção da ordem pública e disseminação da paz (Paixão e Beato, 1997; Muniz, 1999; Beato, 2000). Essa abordagem de pesquisa das instituições policiais, em geral, aposta na emergência, desenvolvimento e maturação do que se convencionou denominar “policiamento comunitário”.

Na verdade, tal como argumenta Mastrofski (2002, p. 198), o denominado

policciamento comunitário “é um termo geral que engloba uma mescla de tendências políticas e sociais que convergiram quase ao mesmo tempo. Buscar uma única definição é frustrante e muito complexo”. Em geral, as nomenclaturas se modificam conforme as diretrizes político-gerenciais implementadas. Assim, o modelo “comunitário” é chamado de policiamento “interativo”, “de proximidade”, “polícia orientada para solução de problemas” ou “polícia cidadã”. Longe da nomenclatura, entretanto, esse estilo de policiamento parte do pressuposto de que envolver a “comunidade” na detecção, prevenção ou mesmo solução de problemas associados à violência e criminalidade é mais do que necessário. A polícia não deve ser do Estado, mas obrigatoriamente da sociedade. Ao ser social ela deixa de ser “política”⁴² e fatores como “reciprocidade entre polícia e a comunidade”, “descentralização do comando por área”, “reorientação da patrulha”, “desburocratização”, “profissionalização”, “integração de serviços”, “solução de problemas através da formação de parcerias”, “envolvimento do público” e “emprego de civis” começam a fazer parte do cotidiano policial. Esses princípios estão bem delineados em pesquisas de Bayley & Skolnick (2001, 2002), Mastrofski (2002), Bennett (2002) e Rosenbaum (2002), por isso não vou me alongar por aqui. Basta fixar que as concepções sobre esse modelo de gerenciamento da polícia tem assumido posturas que defendem a “reinvenção” e/ou a “redefinição” das instituições policiais.⁴³ Em queda estaria o que um experiente sargento me informou: o “modelo” “Cosme e Damião”:

No final dos anos 70, o negócio, olhando hoje, era até engraçado. Você não podia conversar com ninguém na rua. Você é o paisano, diferente de mim e pronto. O negócio era assim: (o sargento se levanta e com o corpo toma com violência a posição de sentido e descanso) na posição de descansar, mãos para trás, cara de sério e olhar perscrutador no horizonte. E não podia se mexer, e aí de você se fosse pego palestrando (conversando) com

⁴¹ - Entrevista nº 47 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG.

⁴² - Peço ao leitor, nesse lugar, reservas imprescindíveis. Quando digo “menos política” quero dizer que as agências policiais devem estar menos atreladas e submetidas às variações do “poder político partidário” vigente e não longe da política propriamente dita: aberta a mudanças, críticas, custos e benefícios oriundos de demandas inerentes às sociedades democráticas. Estou de acordo com as palavras de Huggins (1992, p. 23) ao salientar que: “*Toda ação da Polícia é uma ação política*. Seu papel, qualquer que seja ela, é o de prevenir, eliminar ou gerenciar os conflitos dentro da população pelo fato de eles serem ameaças ao Estado. Não obstante, pressupõe-se que a ação da Polícia numa democracia é construída sobre um Estado com uma estrutura democrática, onde as leis são aprovadas através de um processo democrático, cabendo-lhe a responsabilidade de fazer com que as leis se façam aplicar através da ação judicial. O conceito de ação democrática da Polícia implica que os cidadãos (ou seus representantes) tenham ascendência sobre a polícia. Mas, sua ação nem sempre foi democrática, mesmo nas mais antigas democracias da Europa e nos Estados Unidos. Tampouco as raízes dos motivos pelos quais a Polícia foi criada e chegou a ser uma força profissional se encontram em conceitos democráticos. Mais frequentemente, claro, foram fatores políticos que motivaram sua criação e sua profissionalização”. (Grifo meu).

⁴³ - Para maiores detalhes, vide Capítulo V.

paisano. Era punição e tudo. (Entrevista nº 06 - segundo sargento com 21 anos de serviços prestados à PMMG).

É evidente no relato do policial a distância, o preconceito e a necessidade de se fazer diferente da população. A demarcação de lugares entre “policial militar” e “paisano” também é evidente: “você, naquele tempo, era um suspeito para mim”, me disse o mesmo informante. Obviamente, a distância da população diz respeito não somente às demarcações institucionais e à necessidade de evidenciar o poder estatal sobre a sociedade.⁴⁴ Toda uma “cultura organizacional” se forjou para domesticar e colocar em funcionamento as diretrizes, preceitos e princípios de uma organização militar. Interessante, mas naquele tempo, de acordo com as informações dos policiais, estava se iniciando o patrulhamento motorizado e ostensivo, independentemente da jurisdição constitucional. O patrulhamento dentro de viaturas deu nova visibilidade social aos policiais. No interior das viaturas, acreditava-se vencer o tempo e o espaço, mas em contrapartida afastavam-se, ainda mais, os policiais da população.

Nas décadas de 60 e 70, pesquisadores como Bayley e Skolnick (2001, 2002a), em resposta à crise “civil” e econômica por que passavam os EUA, mostraram que a saída para o controle do aumento da criminalidade bem como da manutenção da ordem estava na emergência de um “novo” modelo de policiamento, retornando mesmo às experiências de Robert Peel, que em 1829, inaugurou uma nova forma de policiamento na região metropolitana de Londres baseado em pequenas modificações, como a alteração de uniformes, novas gerações de policiais, patrulhamento a pé e desarmamento do policial. Bayley e Skolnick (2001, 2002a) mostraram com acuidade, através do policiamento comunitário, que cabe à polícia trabalhar muito mais de forma preventiva do que reativa e inconseqüente. Responder espontaneamente ao crime é gastar mais do que deve, é desperdiçar recursos humanos e criar conflitos com muitos segmentos da sociedade. A reciprocidade entre polícia e comunidade traz a fórmula do controle e redução da criminalidade e do medo. O importante, nesse caso, é atuar na causa e não nas conseqüências do problema.

E mais, os estudos revelam a possibilidade de avaliação e controle da polícia pelos administradores e pela sociedade. Nesse sentido, critérios de avaliação quantitativos e qualitativos foram criados ou mesmo modificados (Brodeur, 2002). No que concerne às

⁴⁴ - Maiores detalhes são apresentados no Capítulo V.

mudanças no cotidiano do *fazer policiamento*, as novas diretrizes partiram para a responsabilização e maior autonomia dos policiais. Ao invés do policial atomizado e longe dos princípios dos direitos humanos, partiu-se para uma nova qualificação e profissionalização dos policiais, principalmente daqueles que atuavam “na ponta” e, em grande medida, se encontravam distantes do controle de seus administradores. Ao mudar a filosofia do policiamento, os policiais passaram a atuar na identificação e maturação das causas do crime e da desordem social. Ao identificarem os problemas, antes do seu desenvolvimento, os policiais encontraram a chave para acompanhar e conduzir da melhor maneira possível o seu desfecho. No entanto, um elemento crucial para o sucesso dessa “metodologia” foi o envolvimento contínuo da comunidade nas atividades da polícia. Em união com a comunidade, tornou-se possível a hierarquização e solução dos problemas, bem como a distribuição de recursos e planejamento das ações policiais.

Por último, é forçoso destacar o novo papel desempenhado pelos policiais. Em linhas atrás, afirmei que o policial em atividade não é somente parte do Estado: *ele é o Estado em potencial* com sua visibilidade e possibilidade de coerção. No policiamento voltado para a comunidade, creio que este papel se intensifica ganhando força em conteúdo e magnitude. Ao aumentar a responsabilidade dos policiais, notadamente os que atuam “na ponta”, as organizações transferem para os profissionais da segurança pública maior poder estatal, digo, maior responsabilidade quanto à ação desempenhada na comunidade. Em primeiro, porque se faz necessária sua presença ostensiva na região por um longo período de tempo e, em segundo, porque mais do que antes se fará obrigatório um policial qualificado e profissional não somente no campo da manutenção da ordem pública e dos serviços sociais, mas também em técnicas e práticas de controle do aumento do medo e da criminalidade.

4. Conclusão

O presente capítulo apresentou a organização da gestão da Polícia Militar em Minas Gerais. Descreveu o organograma administrativo e operacional, a estrutura hierárquica de postos e graduações, a grade salarial e a divisão do trabalho. Além disso, o capítulo trouxe o funcionamento geral das companhias e a dinâmica interna das unidades e seções, finalizando com o debate teórico sobre as atividades e funções da instituição policial.

Procurei descrever densamente nesse capítulo o objeto de pesquisa, suas condições, características e atores principais. Investigar um batalhão não é pesquisar um objeto qualquer, apesar de comportar sua própria singularidade ele está muito próximo ao funcionamento de uma empresa ou de outras organizações. Todavia, chamo atenção do leitor para suas especificidades, bem como para suas engrenagens internas e externas. Com base nessa perspectiva é que proponho algumas questões analíticas, dentre as quais destaco duas:

A primeira refere-se à organização burocrática e militar da PM. No campo normativo a dominação administrativa segue os preceitos objetivos do tipo ideal weberiano de ordenação legal. Os organogramas, além de mostrarem a magnitude e o esforço institucional de uma organização que se encontra em todos os lugares do Estado, revela a distribuição de tarefas no interior e na capital. Nesse caso é verificável a organização em Batalhões e destacamentos, divididos em postos de comando e subordinados. Contudo, longe do campo normativo, procurei descrever os rigores das tarefas prescritas, mas, não muitas vezes, seguidas pelos policiais no interior da organização. Ademais, demonstrei as más condições de trabalho, ao lado dos problemas resultantes dos preconceitos e das relações perversas que interferem nas atividades das unidades da PM.

A segunda questão a ser mencionada refere-se ao debate acerca do que a polícia faz. Debate complexo e de difícil descrição, haja vista a inexistência de um padrão ideal de policiamento (Bayley, 2001). No caminho proposto pelas pesquisas, chego à conclusão que pode-se compreender a atividade da polícia tendo por enfoque três campos de ação: (1) a manutenção da ordem e da paz pública (*peace officer*); (2) o cumprimento da lei (*law enforcement*) e, finalmente, (3) as atividades compostas por serviços sociais e por relações públicas. É nessa última que a Polícia Militar encontra e despeja os seus maiores esforços (Paixão & Beato, 1997). Não é por acaso que muitos entrevistados e estudiosos chamam a polícia de “força social secreta do Estado”, que opera no corpo social atingindo-o de

diversas maneiras. Essas considerações trouxeram à tona alguns temas discutidos na Introdução dessa tese que dizem respeito ao difícil manejo do objeto e da dificuldade em traçar um único perfil de atividade e/ou de funções para a Polícia. É nesse sentido que a comparei a um saco de mandiocas: difícil de ser carregado e comportado aos ombros para ser levado há um lugar desejado. Não obstante a dificuldade, é possível validar a afirmação de Bittner (2003): a polícia, apesar de possuir o monopólio e o uso legítimo da violência, não é a única instituição que a implementa, mas, ao mesmo tempo, é a organização que possui o privilégio de distribuí-la e emprega-la como força “não negociável” e segundo as exigências objetivas da situação.

Todavia, o caso analisado neste estudo, originou-se nos obstáculos produzidos pelos próprios atores institucionais em relação aos projetos levados a efeito pela corporação. Esse tema é discutido no capítulo a seguir, mas creio que não está dissociado do que revelamos até o momento. Ao contrário, o processo de mudança organizacional por que passa a polícia em tempos de democracia é experimentado tanto no plano individual como no institucional (Dwyer, 1992, 1997). Mais do que nunca se abriu a possibilidade de verificação da combinação dos elementos *intra e extramuros* que interferem no resultado da gestão administrativa e operacional da PM.

É diante desse fato que se fez necessário um aprofundamento teórico no campo da compreensão das organizações. Isso porque, há muito as modificações na PM estão em forte relação – e acredito que isso tenha se intensificado com o advento da democracia – com os interesses individuais e reivindicações coletivas organizadas e canalizadas pela mobilização política dos seus agentes. No capítulo a seguir defendo que esse processo, ilustrado nos conflitos internos, tem ressonância no que os entrevistados chamam de “fazer policiamento com resultados”. Lidar com objetivos organizacionais, tendo primeiro que solucionar conflitos coletivos e estruturados em grupos no interior da organização é tecer relações que, no mínimo, deverão ser negociadas, muitas vezes, modificadas ou resignificadas, porque as metamorfoses organizacionais não deixam de atingir interesses individuais e coletivos. Mais que isso, elas podem produzir outras identidades, subculturas e ações coletivas pervertidas que, no caso da polícia, podem se tornar inegociáveis, conflituosas, perigosas e ilegais.

SEGUNDA PARTE:

**POLÍCIA E SOCIEDADE: RELAÇÕES,
DILEMAS E PARADOXOS DO COTIDIANO POLICIAL**



Edição: 1998

Atividade ostensiva

Capítulo III - Da polícia “de quartel” à polícia burocrática

Introdução

Início o presente capítulo chamando atenção do leitor para o perigo dos minúsculos títulos diversas vezes utilizados nas ciências sociais. Perigosos em duas dimensões, primeiro porque podem dizer muito, em segundo, porque podem afirmar pouco. Nessa dialética da linguagem creio ser importante movimentar meu raciocínio na primeira possibilidade. O pequeno título quer dizer muito, pois traduz uma realidade que vigora e que não é difícil de percebê-la nos dias atuais.

Explico-me melhor. Demonstrei nos Capítulos I e II, a história, a organização administrativa e o que a polícia faz. Em muitas linhas, esforcei-me por evidenciar a ascese policial que, distante do senso comum, comporta várias facetas. Contudo, a dificuldade em definir o papel da polícia não deve se constituir um obstáculo à pesquisa. Pelo contrário, é justamente essa dificuldade que deve levar os pesquisadores a verificar a “lógica de trabalho”, o conhecimento normativo da lei e dos condicionantes do “bom policiamento” e, provavelmente, o mais importante, o conhecimento informal produzido na experiência das relações sociais forjadas no ambiente de trabalho.

A análise da organização policial contida no presente capítulo baseia-se nas considerações do que é essencial no problema de pesquisa ressaltado. Em tais circunstâncias, os dados etnográficos, as entrevistas e os documentos favoreceram sua divisão em quatro partes. A primeira aborda a diferenciação entre as atividades operacionais e o trabalho administrativo levado a efeito pelos policiais. Revela as diferenças de conteúdo, as preferências dos profissionais bem como as recompensas e obstáculos que os PMs afirmam enfrentar nessas atividades. Ademais, aponta para a existência - diferentemente do que pensa o senso comum, e do que vem revelando algumas pesquisas - de três grupos fortemente constituídos que, baseados em interesses contraditórios, configuram lealdades, identidades, códigos e culturas diferenciadas.

A segunda parte analisa as relações e representações sociais produzidas pelo comando e pelos comandados. Em tela, surge a concepção de ajuste de relações baseadas em princípios transparentes e velados de hierarquia, autoridade e comando, às vezes distantes das prerrogativas oriundas da liderança e próximas a um círculo vicioso baseado na centralização de atribuições, regras e normas.

A terceira parte revela os problemas que ocorrem no que chamei de *jogo de promoções*. Nesse campo, será analisado como os oficiais e os praças aproveitam das informações, das relações patrimoniais e mesmo do policiamento repressivo para garantir uma melhor localização na organização. As promoções apareceram como um mecanismo de diferenciação dos três grupos mencionados, ao mesmo tempo um obstáculo aos diversos projetos existentes na instituição.

Na quarta e última parte serão examinados, os percalços, o conflito e o consentimento existente entre os quadros gerenciais na organização. Esforcei-me por explorar as relações de recompensa entre comando e subordinados, a famigerada e atual discussão acerca da carreira única, as mudanças por que passa a polícia, as continuidades de modelos, gerência e formas de policiamento, longe do que preconizam os novos programas que buscam construir uma polícia voltada para as sociedades democráticas.

1. O trabalho administrativo e a atividade operacional

Já é lugar comum entre os policiais perguntas sobre em que área eles trabalham. As respostas seguem, em larga medida, o mesmo padrão: “eu trabalho na administração” ou, “trabalho na rua, sou operacional, não gosto de ficar atrás de mesas”. Duas narrativas, dois mundos de relações - oriundos da divisão do trabalho - que são, apesar de muitas vezes associados, completamente diferentes. Na realidade, é perceptível um conflito latente entre os policiais que atuam nas diferentes esferas. Os PMs, dedicados às atividades efetuadas “na ponta da linha”, salientam “gostar de comandar viaturas”, dizem “ser muito machos” e “homens”¹ e que “trabalho de polícia é na rua”. Além disso, deixam claro que, nas vias públicas, principalmente no que concerne às ações repressivas, trabalham “com muito mais liberdade e sem ninguém para encher o *raio do saco*”.²

Por outro lado, temos os policiais que passam a maior parte dos seus dias nas seções e departamentos do Batalhão. São esses profissionais, como já foi descrito anteriormente, que cuidam da “papitada e do trabalho referente à vida funcional do PM na polícia e no Batalhão”. A observação nos revela que boa parte deles são oficiais e sargentos. Em geral, “são PMs mais antigos, que já trabalharam muito tempo na rua, foram

¹ - O machismo parece ser um elemento recorrente na cultura militar. No caso em tela, esses comportamentos várias vezes apareceram, tanto no ambiente de trabalho interno como nas atividades externas à corporação. Para uma análise e identificação dessa problemática, ver Skolnick (1966), Reiner (1992) e Bayley e Skolnick (2002a).

² - Entrevista nº 20 - cabo com 15 anos de serviços prestados à PMMG.

comandantes de viatura, já prenderam muita gente, já bateram em um bocado de caras e agora estão na administração para sossegar um pouco”.³ Essa fala, não traduz toda a verdade perceptível no cotidiano. Muitos PMs são jovens, alguns trabalham na administração por serem qualificados em áreas como informática, manutenção de automóveis, comunicações e prestação de serviços rotineiros e domésticos. No Batalhão em pesquisa, muitos destes são escalados para operações preventivas e as escalas são modificadas conforme a elaboração da “sargenteação”⁴ e dos policiais que trabalham na PMI.⁵

É forçoso indicar, ainda nessa descrição, um terceiro grupo de policiais que, longe do campo prescrito no organograma, se encontra no interior do grupo dos PMs que labutam na administração, os DFM, cuja sigla indica e, por ressonância estigmatiza, o policial conhecido como o (D) Dispensado de Exercícios Físicos (daí o “F”) Militares (M). Trata-se, no caso, dos PMs que, por diversos motivos de saúde corporal e psíquica, são entendidos como incapacitados para exercer as atividades preventivas ou repressivas da polícia. Eles são muitos e consoante as palavras de um oficial:

A polícia não sabe o que fazer com eles. Uns ficam aí voando.⁶ Outros, a gente utiliza na *sargenteação*, na P5, na P1, ou nos serviços internos do Batalhão. Mas é um povo meio estranho e nós não sabemos como lidar com eles. Uma saída é essa: colocar eles trabalhando dentro do quartel fazendo qualquer coisa. (Entrevista n° 24 – capitão com 17 anos de serviços prestados à PMMG).

A “saída” mencionada pelo oficial, aparentemente, parece ser moeda corrente na polícia. É comum os entrevistados relatarem casos de PMs que estão “perdendo o controle dos nervos”, “estão ficando loucos”, que “ficam por aí pensando em suicídio”, que “quebraram o braço e ficaram com problema”, “ficaram com a espinha torta”, “que o joelho saiu do lugar”, “que o pé ficou torto depois que caíram correndo atrás de um marginal” ou que “têm problemas de rins e no estômago”. São vários os motivos que levam os policiais a se transformarem em DFMs.

³ - Entrevista n° 22 - primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG.

⁴ - Sargenteação é a nomenclatura dada pelos policiais aos serviços (elaborada em geral por um sargento) de escala de atividades, fatos, controle de faltas, comunicações, boletins e instruções. Para maiores detalhes, vide Capítulo II.

⁵ - Para maiores detalhes dos departamentos, conferir Capítulo II.

⁶ - “Voar”, no linguajar da organização, significa ficar sem fazer nada e sem lugar para trabalhar. Também é entendido como “ficar andando pelo quartel”, de um lugar ao outro, sem nada por fazer. Devo tais explicações a um experiente soldado que ficava apontando os policiais “voadores” no Batalhão em pesquisa. (Entrevista n° 50 - soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG).

É muita gente. A gente brinca que têm uns “Gardenal” andando por aí. Umhas espinhas tortas e uns pés e joelhos inchados. Muitos podem estar até fingindo, mas tem coisa que é séria. Por exemplo, tem gente aí que é alcoólatra e que foi recuperado porque ficou dentro do quartel. Se sair para a rua deve voltar para a bebida de novo. A polícia poderia aposentar esse povo, mas acha que eles servem, pelo menos, para ficar aí no quartel fazendo alguns “servicinhos”. (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

São dois grupos bem constituídos que tecem relações nos quartéis. Porém, é possível perceber uma subdivisão. Conforme evidenciado no Capítulo II, os policiais estão distribuídos de acordo com a hierarquia institucional entre praças e oficiais. Ambos podem ser encontrados nos grupos delineados acima. Um observador, que parte do pensamento comum, poderia argumentar que esse fato não passa de uma trivialidade, já que é manifesto nas fardas a graduação ou o posto do policial em serviço. Todavia, um olhar atento - distante do senso comum - após muitos meses no interior da organização, revela a configuração de três grupos fortemente constituídos.

O primeiro, é o grupo dos oficiais, formado por tenentes, capitães, majores, tenentes-coronéis e coronéis. São eles que organizam e administram as operações repressivas, preventivas e o andamento da gerência interna da corporação. Vale frisar que estes fazem parte de um grupo isolado: o círculo de amizade praticamente se resume ao grupo de oficiais; suas reuniões de trabalho e as instruções são separadas, bem como toda rede de informações e problemas que invadem o dia-a-dia do Batalhão. Além disso, é observável que eles possuem os seus próprios banheiros, vestiários, dormitórios e salas. No campo da organização política contam com sua própria Associação, a AOPMBM (Associação dos Oficiais da Polícia Militar e dos Bombeiros Militares), fundada em 15 de março de 1999, em Belo Horizonte - MG.

O segundo grupo é formado por subtenentes, primeiro, segundo e terceiro sargentos. Todos são tratados como “praças” que, raras vezes, não sonham em chegar ao oficialato, mesmo sabendo que o caminho é longo e, por vezes, demorado ou de forte concorrência. Apesar de estarem em constante contato com os cabos e soldados, subtenentes e sargentos exercem, em função da autoridade, hierarquia e relações pessoais, um enorme poder sobre os seus subordinados. Como são considerados “elos” entre a tropa e os oficiais, esses praças carregam um poderoso capital simbólico. Participam ativamente da cultura do “reservado”, isto é, recolhem e guardam “segredos”, percebem, muitas vezes, erros e contradições, mas se calam diante de um oficial. Muitos foram soldados e cabos

que agregaram o saber destes e, por isso, fazem valer a disciplina e a autoridade que pode, em determinadas circunstâncias, resultar em relações perversas e sádicas.

Tem sargento que é pior que coronel. O cara acha que manda até na companhia e fica por aí cercado o pessoal. Para isso, é claro que ele usa as divisas que ganhou. E isso é foda porque o cara sabe que temos que respeitar o oficial e quando ele exagera, as coisas ficam muito mais difíceis. É muita gente mandando. O pessoal fala aí que “a pior coisa da polícia é sargento que pensa como oficial”. (Entrevista nº 59 – soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG).

É prudente tomar cuidado com as generalizações. De acordo com as narrativas de cabos e soldados, “tem sargento que é *muito gente boa* e trata a gente como se fosse filho deles”.⁷ “Tem sargento que sabe o que passamos na rua e confiam e gostam da gente muito mais que os oficiais. Esses, a gente sabe que pode confiar, e eles dão até a maior força para que o pessoal faça curso e tudo. E olha, hein, várias vezes me pedem informação de um monte de coisas”.⁸ A observação do cotidiano interno da corporação não deixa dúvida quanto a essas relações. Contudo, inúmeras foram as vezes em que observei sargentos e subtenentes fazendo valer suas insígnias, desproporcionalmente à atividade e a “missão” delegada. Essas relações se repetem, inclusive, nos jogos e nos momentos de lazer, distantes da situação de trabalho. Sargentos e subtenentes, apenas por perderem uma partida de futebol, na qual palavras e empurrões foram trocados, utilizam as divisas para fazer valer o poder sobre o adversário. As relações são tensas e as conseqüências são imprevisíveis quando se trata de policiais “alterados”. Vale mencionar, por último, a “força moral” dos sargentos e subtenentes que comandam viaturas, principalmente aqueles mais experientes que possuem “muitos anos de janela” ou “muitos anos de casa”. O capital de conhecimento, o *saber fazer*, a capacidade política e princípios éticos acumulados durante muitos anos de trabalho, lhes garantem respeito, admiração e poder.⁹

O último grupo, composto por cabos e soldados, aparentemente comungam os mesmos interesses do grupo composto por sargentos e subtenentes. A despeito de freqüentarem os mesmos dormitórios, vestiários e banheiros, eles não deixam de mencionar o “sim senhor”, “não senhor”, ou “o senhor me passa o sabonete”, “o senhor me empresta o copo”, “porque o senhor não tocou a bola?” ou “o senhor segurou essa dama até o final, por quê?”. Não é preciso ir longe para afirmar que são relações permeadas pelos

⁷ - Entrevista nº 45 – soldado com 04 anos de serviços prestados à PMMG.

⁸ - Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG.

⁹ - Essa temática é retomada no Capítulo IV.

princípios de hierarquia e disciplina, mesmo nos ambientes que não são de trabalho. Essa bifurcação entre os praças se reflete na organização política. Cabos e soldados fundaram sua própria organização¹⁰, mas, paradoxalmente, não são poucos os que participam da ASPRA (Associação dos Praças da PM/BM)¹¹, fundada em março de 1998, que, após as manifestações de 1997, agregou um bom número de praças da polícia e dos bombeiros militares.

Três grupos e vários interesses que, no piso do Batalhão, estão em latente conflito e cooperação. Em tais circunstâncias não é por acaso que “tudo aqui (no Batalhão) deve ser anotado, verificado e cobrado. Toda seção tem o seu caderninho, aquele negócio de protocolar tudo que entra e sai na seção, desde uma caneta, um tubo de tinta da impressora até um xerox (fotografias) de marginal”.¹² As observações do cotidiano do trabalho administrativo e as entrevistas revelam - para boa parte dos PMs - um ambiente de relações fundamentadas na incerteza e na insegurança. Cabos e soldados temem o erro, pois sabem que o poder hierárquico tem um peso maior sobre os seus ombros que nos dos sargentos e subtenentes. Estes, aparentemente, se movimentam com certa autonomia na organização. Muitos contam com o apoio, o “apadrinhamento” ou a “peixada” de alguns oficiais. Outros, tal como vimos anteriormente, por terem comandado viaturas ou estarem próximos da aposentadoria são respeitados pelo seu capital policial, digo, pelo *saber fazer* incorporado ao longo da carreira de praça. Mas nada indica que as relações burocráticas devam produzir perversões e conflitos. Os cabos e soldados se esforçam por confiar em seus superiores e, muitas vezes, são preservados da responsabilidade por um serviço ou “missão”. No entanto boa parte deles atuam nas ruas, locais que, como veremos no capítulo a seguir, o policial tem maior autonomia e liberdade de trabalho.

¹⁰ - A associação dos cabos e soldados, na realidade, é entendida como um “Clube”, fundado em 14 de maio de 1986. O CSCS (Clube Social de Cabos e Soldados), de acordo com um experiente praça, foi “durante um monte de tempo liderado por cabos e soldados escolhidos e indicados pelos oficiais. Agora é que vai ter uma eleição direta, olha aqui”. (O soldado mostra um Boletim) (Entrevista nº 59 – soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG). O boletim mencionado é o Informativo *Chapa da União 3. Igualdade e Dignidade da Pessoa Humana*. Belo Horizonte, maio de 2002. 04 p.

¹¹ - Em abril de 1998, após dez meses passados da greve de 1997, a ASPRA contava com 5.719 sócios. Atualmente ela tem em seus quadros um total de 12.711 associados. Um crescimento de 122,25% de novos sócios espalhados por todas as regionais de Minas Gerais. Para um balanço geral das atividades dessa Associação ver, *Cidadania e Dignidade*. Informativo da Chapa Cidadania e Dignidade. Janeiro de 2004. Belo Horizonte, Minas Gerais. Uma abordagem geral das mobilizações levadas a cabo pela ASPRA pode ser encontrado em *A Voz do Praça*. Informativo da ASPRA – PM/BM. Edição Especial. Belo Horizonte, junho de 2001. Ver também *Mobilização*. Informativo conjunto da ASPRA PM/BM, AOPMBM, CSCSPMBM. Minas Gerais, Belo Horizonte, junho de 2003.

¹² - Entrevista nº 29 - subtenente com 25 anos de serviços prestados à PMMG.

A situação parece complexa é para os subtenentes, sargentos e oficiais que, em geral, são maioria no interior dos quartéis. Sobre os subtenentes e praças pesam muitas responsabilidades que, no campo prescrito, são funções criadas para oficiais. No Capítulo II afirmei que, em várias situações, principalmente na sempre denunciada falta de efetivos, a responsabilidade dos serviços de uma seção ou departamento recai sobre o policial mais antigo que, raras vezes, não é um subtenente ou um sargento. Essa confusão de atribuições tem causado mal-estar entre os policiais, pois os praças afirmam “não receber para isso” e fazem porque “gostam da policia”. Entretanto, as relações podem se desdobrar em momentos delicados e complexos nos quais as posições se confundem no campo informal e o trabalho passa a ser um mecanismo de retrabalho, do não trabalho, da “muxibagem”, de apego a doutrinas burocráticas, rotinas indevidas e perversões de toda ordem.

É forçoso deixar claro que os grupos constituídos exercem grande poder de influência sobre as determinações gerenciais oriundas dos administradores de polícia. Além disso, interferem direta ou indiretamente no cotidiano da organização. Nesse sentido, que é possível tecer a seguinte reflexão: existe uma espécie de consentimento tácito, uma certa adaptação dos interesses dos policiais (oficiais e praças) em relação ao *como é gerenciada a organização*. Essa formulação tem por alicerce o trabalho de Dwyer (1991), que, em seu *Life and Death at Work*, nos fornece um bom mecanismo heurístico para entender o que se passa nas organizações complexas.

Em sua obra, o autor argumenta que as mudanças no denominado “mundo do trabalho” e, nesse caso, pode-se generalizar para as atividades de prestação de serviços, teve como mecanismo a organização dos atores no ambiente laboral. Essas mudanças sociais - já percebidas em meados do século XVII - podem ser agrupadas em três esferas diferentes e, ao mesmo tempo, interdependentes de ação. Vejamos:

A primeira esfera corresponde ao campo da **informação**. Elemento que parece importante para Dwyer (1991, 1992) já que o acúmulo de conhecimento no local de trabalho fornece aos atores novas formas de transformar, manipular e sujeitar as condições de trabalho ao seu favor. Essas informações são produzidas nas relações sociais no local de trabalho¹³ e permitem aos atores acumularem novos conhecimentos, oriundos da incorporação das informações provenientes de outras gerações ou apreendidas nas próprias atividades cotidianas.

¹³ - Entendo por relações sociais no trabalho, e veremos esse conceito trabalhado a seguir, o mesmo que Dwyer (1997) e Touraine (1994).

A segunda esfera de mudança organizacional do trabalho repousa já no conhecido campo da **cultura**. Nesta esfera, que no caso da polícia me parece “quase militar”¹⁴, os atores produzem o seu “saber fazer”, suas identidades e interesses. Nessa esfera Dwyer (1992, p. 19) salienta a possibilidade de os atores caminharem num mesmo sentido: a maioria dos profissionais pode estar a favor de melhores condições de trabalho, salário e de vida. Contudo, o campo comum de ação está sujeito a conflitos manifestos na medida em que os interesses dos atores, inseridos de diferentes maneiras na hierarquia social, política e econômica, são divergentes. Nesse contexto, é razoável supor a luta pelo controle das relações, haja vista a existência de campos divergentes que operam no interior da esfera da cultura no intuito de um grupo de atores minar o poder e as intenções de outro grupo.

Por último, encontra-se a esfera dos **interesses** que, na realidade, são resultantes do acúmulo e da criação de novas informações. No local de trabalho, estes interesses são sofisticados pela permanente modificação da esfera da cultura. Lançando mão das acepções de Weber (1992), Dwyer (1992, p. 20) não deixa de apontar que os “interesses nunca podem ser definidos só em termos econômicos”. Essa formulação recupera a noção de interesses ideais - baseado em valores e princípios - e simbólicos que repousam na idéia de que a sociedade e as relações sociais são resultado de conflitos entre atores que comungam interesses divergentes. Parece óbvio afirmar que esses interesses se modificam e se transformam conforme as mudanças que ocorrem na sociedade e, que, por consequência, redefinem as diferenças e as estratégias de manutenção das redes de controle e dominação.

É no conjunto aberto por essas esferas que Dwyer (1991, 1992) aponta para o nascimento e importância das instituições. A dominação legal e racional delineada por Weber (1991[1922]), que se assenta no necessário desenvolvimento da autoridade, é o caminho que parece percorrer as instituições que procuram de uma forma ou de outra evitar o conflito proveniente dos diferentes interesses e culturas forjadas por elementos já conflitantes no seu nascedouro. Ao legitimarem a autoridade legal, baseada em princípios impessoais e do direito positivo, os atores, detentores do controle, acreditam dominar o conhecimento e as competências criadas pela esfera da informação e mantidas por ela. Penso que se trata de um “jogo” de soma zero. Aparentemente, é necessário que determinados agentes abram mão de certos interesses, já que diversos são os atores e, em geral, os recursos são limitados. Na dominação legal é plausível esperar o que Dwyer

¹⁴ - Temática que retomo com maior cuidado no Capítulo VI.

(1992, p. 21) chama de “intervenções institucionais” provenientes dos atores que controlam o poder. Contudo, é impossível colocar fim às relações conflituosas, haja vista que os agentes constroem a própria identidade:

Ao mesmo tempo em que os atores procuram usar seus conhecimentos especializados, eles também desenvolvem os seus próprios interesses. Referem-se com frequência, à ética, constroem suas próprias identidades como “profissionais”, “cientistas” e “funcionários públicos”. Agindo assim, novos focos de conflito emergem, a medida em que sociedades se transformam. (Dwyer, 1992, p. 21 - Grifos do autor).

Do ponto de vista de uma sociologia das relações sociais de trabalho, é bom salientar que as “intervenções institucionais” podem causar efeitos perversos e não esperados pelos participantes da instituição (Boudon, 1979). No mundo das relações sociais, Dwyer (1991, 1992) aponta – no intuito de sustentar a simbiose existente entre as esferas da informação, da cultura e dos interesses – a existência de três arenas. A primeira, a **arena do local de trabalho**, é situada no interior de um círculo de relações seguida pela arena da **intervenção institucional** e da **cultura, informação e interesses**. Modificando-se o nível de abstração, os níveis de densidade das arenas aumentam: “cada arena tem a capacidade de se transformar de maneira endógena, e também através do seu relacionamento com as outras arenas” (Dwyer, 1992, p. 22).

A arena, na qual se encontra a cultura, os interesses e as informações, apesar de estar situada em um nível maior de abstração, interage com as outras arenas. Dwyer (1991, 1992) sustenta que elas atravessam e penetram todos os campos da atividade social. É importante em nosso estudo o campo da **intervenção institucional** que está situada entre a arena da cultura, da informação e dos interesses, e a arena que corresponde ao local de trabalho, isto porque se trata de um campo que pode modificar e ser modificado de acordo com a relação tecida com as arenas que lhe cercam. Por último, o local de trabalho é entendido como o resultado, ou tal como assinala o autor já mencionado:

... a condensação de forças externas e de insumos que estão aí reagrupados. Estes elementos são transformados, e desta maneira são fabricados uma vida interna e produtos. Do ponto de vista analítico, a vida interna e os produtos não podem ser reduzidos a meras respostas a um mundo externo, à demanda. Ao contrário, fenômenos tais como greves, humor, doenças mentais, bens e serviços podem contribuir à produção de novas instituições, demandas, noções de interesses de cultura e de informação. (Dwyer, 1992, p. 22).

Percorrendo um longo caminho para produzir uma sociologia da ação no local de

trabalho, o autor mencionado compõe uma nova teia de relações. Antes disso, contudo, o sociólogo tratou de evidenciar que o campo a ser esclarecido e colocado como objeto de análise são as relações sociais de trabalho. Em artigo recente o autor assinala que:

O conceito chave da sociologia do trabalho é a *relação social do trabalho* (grifo nosso). É a maneira pela qual o relacionamento entre o trabalhador e seu trabalho é gerenciada. A maneira de gerenciar independe do estado físico do local de trabalho, de diferenças entre a organização formal ou informal e do tipo empírico de trabalho a ser executado. De um local de trabalho para outro, de um posto de trabalho para outro, os conhecimentos, capacidades e motivações relevantes para a execução de tarefas variam. Em cada posto de trabalho, em cada tarefa a ser executada, o trabalhador age dentro de um sistema de relevância locais cujo fluxo é contínuo. Trabalho é produzido através da unificação de conhecimentos, capacidade e motivações fragmentadas em indivíduos que passam a trabalhar em sistemas que exigem cooperação e criam interdependência e que se identificam e são identificados como ‘operários’, ‘profissionais’, ‘gerentes’, ‘empregadores’ etc (Dwyer, 1997, p. 08 - Grifos do autor).¹⁵

É razoável supor que o conceito exposto não se limita ao que muitos insistem em denominar “sociologia do trabalho”. No campo das relações sociais, encontraremos essas relações em uma “sociologia das organizações” (Etzioni, 1967; Perrow, 1972) bem como em uma “sociologia das profissões” (Freidson, 1998) Infelizmente, escapa do meu propósito maior demora nesse assunto, o que cumpre perseguir para efeito de minha análise é a descrição da teia de conceitos que Dwyer (1991, 1992) utiliza para entender as relações sociais no trabalho.

Em linhas anteriores, vimos como o local de trabalho aparece como o *locus* da unificação e transformação de insumos. Estes, em geral, são provenientes de fora e são utilizados para garantir o andamento do trabalho seja no processo de produção de materiais, seja no de produção de serviços. Resulta daí todo esforço de concentração dos atores para agregarem tecnologia, leis, profissionais especializados, técnicas gerenciais e materiais de trabalho. Tudo isso deve ser entendido como produtos socialmente construídos, como *relações sociais transformadas* fora do local de trabalho e que se articulam com as relações de trabalho. Essas relações sociais podem fazer, de acordo com Dwyer (1991, 1992), parte dos estudos da história, da ciência política, da sociologia

¹⁵ - Sobre esta temática Touraine (1994, p. IX e X) assevera que a Sociologia do Trabalho ainda vai um pouco mais longe: “A sociologia do trabalho é atualmente um chamado enérgico à concepção de uma sociedade de produção ao mesmo tempo em que amplia esta noção como é conveniente numa sociedade pós-industrial em que as indústrias culturais – saúde, educação, informação – ocupam um lugar tão central como a produção de bens materiais numa sociedade industrial clássica. (...) É preciso, portanto, defender a unidade da sociologia do trabalho e principalmente reconhecer que ela não designa um campo particular da realidade social mas, ao contrário, uma abordagem geral, aquela que fala da historicidade, de relações de produção, de expectativas profissionais ou de significação cultural do trabalho”.

política, do direito ou da ciência. É forçoso frisar que as atividades sociais do trabalho, em tais circunstâncias, não têm por determinante o campo econômico, tampouco a tecnologia. Estamos lidando com “relações sociais”, uma dimensão que pode ser encontrada no local de trabalho e que está em forte associação com vários fenômenos também presentes nesse local. Os atores (funcionários, gerentes, administradores), protagonistas das relações no local de trabalho, obviamente, estão envolvidos numa complexa teia de relacionamentos. Interesses divergentes tendem a forjar modificações nas formas de gerenciamento, de implantação de projetos, de rotinas de trabalho e nas missões institucionais. Esses interesses, divergentes na realidade social, geram conflitos entre os agentes no que diz respeito à melhor forma de gerenciamento de uma organização. Consoante Dwyer (1991, 1992), este gerenciamento ganha vida em três níveis de relações sociais: (1) o nível das relações de recompensa (*rewards*), (2) das relações de comando (*command*) e (3) o nível das relações de organização (*organization*). O autor menciona a existência de um nível “não social”, o campo no qual se encontra o indivíduo membro (*individual member*). A importância de cada nível de relação social, no gerenciamento das atividades laborais, reside na intensificação do controle ou do conflito no local de trabalho.

Esta importância não é dada *a priori*, ela é erguida dentro do local de trabalho e pode variar de um momento a outro e através de tal variação qualquer um ou todos os níveis podem passar a ter um papel na gerência do relacionamento do trabalhador com seu trabalho. (Dwyer, 1992, p. 99).

O mesmo autor assevera que não existe, do ponto de vista lógico, uma hierarquia entre os níveis mencionados, e a importância que carrega cada nível não é detectada com antecedência, mas somente com os resultados de pesquisas empíricas. Para isso, Dwyer (1991, 1992) ainda decompõem os três níveis mencionados. O nível das relações sociais de recompensa pode ser dividido em três tipos de relações: (1) relações de trabalho baseadas em incentivos financeiros, (2) relações de trabalho assentadas em trabalho-extra e (3) relações sociais cuja recompensa é simbólica.

O nível de relação social baseada no *comando* é dividido em (1) relações de trabalho autoritárias, (2) de desintegração das relações no grupo, e (3) de servidão voluntária. No nível da organização temos, (1) a escassez de qualificação para o trabalho, (2) a questão do trabalho rotineiro e (3) as relações desorganizadas. Por último, encontra-se a atividade desenvolvida pelos indivíduos membros, que, a despeito de fazer parte do campo social, não são analisadas sociologicamente.

A seguir, utilizo o enfoque destacado pelo autor que, tal como salientei, não se resume a uma sociologia do trabalho, podendo claramente ser utilizado por uma sociologia do poder no local do trabalho, por uma sociologia das organizações ou das profissões. Relacionarei os conceitos mencionados aos grupos evidenciados no início desse capítulo. Além disso, buscarei as acepções de outros autores para alinhar minhas formulações concernentes ao problema de pesquisa levantado. Na manutenção da lógica do argumento optei por responder e mostrar os mecanismos e obstáculos que residem no local de trabalho, mas que, ao meu ver, são determinantes de muitos problemas destacados nos capítulos a seguir. Vejamos:

2. Um mundo de recompensas: entre a operacionalidade e a administração

É ilusório achar que existe consenso entre os policiais acerca da melhor atividade a ser desempenhada na Polícia Militar. De um lado estariam os PMs que afirmam ser a atividade operacional o “verdadeiro trabalho de polícia”, delineando, na maioria das vezes em tons dramáticos, situações que vivenciaram após a perseguição de um veículo roubado, a prisão de um recalcitrante ou a participação em uma operação repressiva. Os pontos positivos são ressaltados como a autonomia no trabalho, a solidariedade com os companheiros de viatura ou de outros tipos de policiamento ostensivo, e a distância dos problemas que ocorrem no quartel.

Por sua vez, os PMs que laboram nas atividades administrativas, não deixam de afirmar que “um trabalho não se faz sem o outro”.¹⁶ Para isso, gostam de mostrar as ações desenvolvidas na Seção de Operações, no Transporte e na Intendência. Os mais afoitos chegam a mostrar fichas de enquadramento e documentos “importantes” que revelam a vida funcional do policial, numa clara tentativa de mostrar o valor e o poder burocrático sobre as ações desenvolvidas nas ruas.

Não cabe discutir qual é a melhor atividade a ser desempenhada. Caminho, na esteira da teoria mencionada por Dwyer (1991, 1992), no sentido de mostrar as relações forjadas no interior do quartel que produzem obstáculos às políticas de administração do policiamento. Apesar de não haver consenso sobre a preferência dos policiais sobre a melhor atividade a ser exercida na polícia, é fato que “as duas atividades devem ser feitas e que, como não há lugar para todos, o melhor é dar valor ao que se pode e deve ser feito

¹⁶ - Entrevista nº 05 - cabo com 23 anos de serviços prestados à PMMG.

aqui na polícia”.¹⁷ Ressaltei em linhas anteriores que boa parte desses serviços são feitos pelos policiais DFM, contudo, existem muitos PMs que “optaram”, “aceitaram o convite” ou “foram obrigados a trabalhar no interior das seções do Batalhão”. A grande maioria são oficiais e sargentos que possuem diferentes, mas generalizáveis, interesses. Dentre eles está a escala de serviço que, tal como demonstrado no Capítulo II, segue a mesma regra encontrada na maior parte do mercado de trabalho formal.

Eu falo isso com todos na minha função. Quando, por exemplo, eles estão fazendo “corpo mole”, eu falo assim “Olha, para vir aqui e assumir o seu lugar faz ali uma fila de 100, porque não tem escala melhor”. Porque escala administrativa, não tem serviço melhor que esse. Você vai, está ganhando o mesmo tanto que os seus colegas lá na rua, mas a chance de você ganhar um tiro no quartel é mínimo. O seu risco de vida diminui demais. Você folga sábado, domingo, feriado, dias santos e nas escalas operacionais não é assim. Elas te dão uns fins de semana. Eu saí de uma e fui trabalhar agora, três dias sim e três dias não. Quando pegava sexta, sábado e domingo tinha época que você quase entrava em depressão. (...) tem que trabalhar de 15:00 às 23:00. Você não pode sair. Você vê todo mundo saindo e, às vezes, você entra finais de semana, época de Natal, Ano Novo. Você vê a administração pegando a “malinha” dela e indo embora e ficando quatro dias em casa e você trabalhando. (Entrevista nº 26 – primeiro tenente com 10 anos de serviços prestados à PMMG).

É preciso afastar as pré-concepções do policial. Na realidade, são exceções as atividades policiais que resultam em trocas de tiros, vítimas e mortes. As pesquisas nacionais e internacionais mostram que a maioria das atividades da polícia é de auxílio à sociedade e comportam atividades próprias de serviços sociais e relações públicas. Estamos distantes da realidade dos filmes policiais produzidos em Hollywood.

No que se refere à questão das escalas de trabalho, nas atividades administrativas os policiais entendem que estão distantes não somente do “perigo” que repousa no imaginário coletivo da corporação, como também das “horas-extras”, que muitas operações ou abordagens podem produzir. A imprevisibilidade da ação policial pode terminar em uma ocorrência cujo horário está muito próximo da “passagem de serviço”. Não é por acaso que muitos PMs se esforçam para não criar situações de encarceramento no final da jornada de trabalho. Um outro fato que condiciona uma boa parte dos policiais a ficarem nas ações administrativas é a possibilidade de “ficar um maior tempo com a família”.

Quando eu trabalhava 24 por 48, jamais ficava sossegado com o que poderia acontecer com a minha família, minha mulher e os meus filhos. Eu gosto muito deles e ficava distante demais por causa da escala de serviço. Agora não. Sei que às seis horas e pouquinho já

¹⁷ - Entrevista nº 14 - primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG.

estarei junto deles. Todo mundo lá em casa ficou mais tranqüilo, né? (Entrevista nº 05 – cabo com 23 anos de serviços prestados à PMMG).

Eu trabalho muito na rua ainda. Trabalho no Mineirão e na supervisão. Eu gosto de trabalhar na rua. Sempre gostei. Eu optei para vir para dentro do quartel porque eu estava casando. Eu não queria trabalhar mais à noite. Como estava casando (queria) poder ficar com a mulher dentro de casa. Não foi por causa do medo de trabalhar na rua, porque graças a Deus, um dos males do PM é esse: ele não ter medo. O PM pode ter até receio, mas medo ele não tem. (Entrevista nº 31 – cabo com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

Por fim, e retomarei esse ponto adiante, está a questão das promoções. Problema complexo na verdade, pois, parte-se do pressuposto que permanecer no interior do quartel diminui a possibilidade de um erro, desvio de conduta, uma sindicância ou um “acidente” no trabalho. Não vou me alongar nesse espaço acerca dos grupos que operam na administração e no campo das operações policiais. Cumpre observar, contudo, que, provavelmente, reside nestas relações um dos obstáculos acerca da implementação do policiamento comunitário¹⁸, haja vista que os PMs, notadamente os praças, “não aceitam trabalhar fora do horário, quer dizer da escala imposta pela corporação. Quem é que vai querer ficar lá discutindo com a população?”.¹⁹ Nesse contexto, não é por força do acaso que são poucos os praças engajados nos Conselhos de Segurança Pública. O PM, principalmente o de baixa patente, na realidade, tem por interesse - com os menores custos possíveis - o cumprimento da escala de trabalho. Outra explicação da baixa participação dos praças nos Conselhos de Segurança provavelmente reside no encarceramento de saberes oriundos dos atores na hierarquia da corporação. Os praças entrevistados afirmaram que já participaram e, inclusive, concordaram com o programa, mas não conseguiram se adaptar aos lugares que lhes foram reservados na reunião dos Conselhos.

É razoável supor que a questão pode ser colocada em uma única e conhecida formulação: como os atores podem utilizar os meios para maximizar os fins? (Crozier, 1981, 1989). No campo das recompensas delineado por Dwyer (1991, 1992), é possível salientar que os policiais operam visando diminuir as conseqüências negativas de suas ações. Para isso, podem “preferir” ir para as ruas, ou mesmo permanecer no local de trabalho, o quartel. No caso da polícia, a possibilidade do aumento das recompensas por incentivos financeiros é reduzida. Como afirmei no Capítulo II, o PM é um servidor público e, como tal, é constitucionalmente um funcionário assalariado. Partir da “relação

¹⁸ - Outros obstáculos foram apresentados no Capítulo V.

¹⁹ - Entrevista nº 25 - cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG.

social” baseada em incentivos financeiros (Dwyer, 1992, p. 34) nesse caso é problemático. Beato (2000a), na esteira do debate levantado pela bibliografia referente às ações policiais, salienta que um bom policiamento tem poucos números a mostrar. Contudo, é difícil, tal como afirma Reiner (2002), avaliar e mensurar o resultado dessas ações. Pagar bonificações, prêmios em dinheiro, participação nos lucros não funciona no campo do policiamento. Batalhões, nesse caso, estão e devem permanecer distantes das práticas fabris e das técnicas tayloristas de pagamento por peças.

Todavia, a relação de trabalho empenhada em horas-extras parece seguir caminhos diferentes. Como se sabe, boa parte das operações policiais são imprevisíveis. Não se sabe por certo o início e o fim de uma determinada ocorrência e, no caso em tela, os policiais não recebem pelo maior número de horas trabalhadas. Para compensar o acúmulo de horas trabalhadas, os comandantes de Companhias lançam mão do mecanismo de “folgas” numa clara tentativa de recompensar os policiais. Obviamente, isso não significa que os PMs optarão por recebê-las, até porque eles não têm a ciência de sua possibilidade. A folga é um elemento gerencial informal e relacional, produzido diante da impossibilidade de previsão do término de algumas atividades policiais. Por outro lado, diante da incerteza da recompensa, os PMs, raras vezes, quando perto do término do trabalho, optam por dar andamento ou descoberta de um acontecimento.

Um outro caminho que vale ser salientado, diz respeito ao que os policiais chamaram de “cultura do bico”.²⁰ Trabalhar um maior número de horas na polícia, principalmente para soldados e cabos, é perder a possibilidade de “conseguir mais dinheiro em um outro trabalho”, conforme as palavras de um praça:

Eu ganho muito mais nos bicos do que eu ganho aqui. Ganho mais que do que os oficiais. Também não tem outro jeito, né? Eu já estou meio velho e fazer curso agora dificilmente eu passaria. Como tenho (informa o número dos filhos) filhos e mulher, e não posso melhorar aqui dentro, pelo menos melhoro trabalhando, e muito hein, lá fora. (Entrevista n° 25 - cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG).

Os policiais sabem que possuir outra atividade é ilegal. Tal como informou um soldado “ser policial significa ser um profissional vinte quatro horas da PMMG”.²¹ Mas diversas são as razões para a busca de uma outra ocupação (Miranda da Silva, 1994). Inquestionável é afirmar que aumentar o número de horas de trabalho pode resultar em

²⁰ - Para maiores detalhes sobre a temática, ver Capítulo VII.

²¹ - Entrevista n° 27 – soldado com 10 anos de serviços prestados à PMMG.

“diminuição da capacidade de trabalho” (Dwyer, 1992, p. 38). Por outro lado, pode-se supor também que as recompensas do “bico” podem ser maiores que aquelas proporcionadas pela PM. A questão pode ser inclusive redirecionada: se é possível maior benefício trabalhando fora da corporação, logo, é plausível afirmar que o “bico”, muitas vezes, é a atividade policial e não a ocupação extra levada a cabo nas horas de folga do policial.

Um ponto a ser mencionado, e que parece motivar os PMs, é o que Dwyer (1992) destacou como *recompensas simbólicas*. Policiais Militares são motivados pelo comando no intuito de se diferenciarem da tropa ao mesmo tempo em que podem se sentir parte de um “*esprit de corps*” (Dwyer, 1992, p. 40). Não é preciso ir longe para revelar os critérios de diferenciação. Vejamos o relato do policial a seguir.

Curso? O pessoal aqui consegue, às vezes, fazer um monte. Mas é mais sargento e oficial que tudo. O que eu acho engraçado é que tem gente que quer fazer tudo quanto é curso. Aí o cara fica aí andando no quartel com aquele monte de coisa dependurada na farda. É tanto brevê que o cara pode até colocar assim, “continua na próxima farda” (Risos). É rapaz, não estou brincando não. É só ver por aí, curso de “montanha”, não sei para que isso, de “salvamento”, “resgate”, “observador aéreo”, “selva”, “pára-quedista”... um monte de coisa. Tem coisa que a gente nem sabe o que significa. E pior, nem todos esses cursos aumentam o salário. No meu ver é uma perda de tempo. (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

Os cursos, tal como as graduações e postos, são elementos de diferenciação. Também são recompensas no campo simbólico. Não é por força do acaso que policiais gostam de afirmar que são “operacionais”, “tem bala na agulha” e “culhão grande e roxo”. Muitas vezes esses PMs são entendidos como profissionais motivados, heróis e “vibradores”.²² No trabalho “na ponta da linha” parecem buscar o que precisam, para que, no imaginário coletivo, possam ser respeitados, admirados e reconhecidos.

Essa prática carrega suas desvantagens. Não é raro ver o uso abusivo da força física pela polícia. Os jornais, mais do que nunca, já encontraram nessa prática elementos importantes de sensacionalismo e de produção de demanda de informações acerca da violência e da criminalidade (Benevides, 1983). Na tentativa de garantir o maior reconhecimento dos seus comandantes, os policiais - praças e oficiais - têm investido maior

²² - “Vibrador” é o termo que os PMs utilizam para rotular os companheiros “animados”, “ansiosos”, que parecem “dar a vida pela corporação”, deixando de lado a família e as atividades de lazer com os amigos. Também se diz daquele que não fala de outra coisa, senão de polícia, e, nesse caso, significa que o PM “vibrador” está sempre a mencionar casos de prisão, roubo, abordagens “espetaculares”, a ponto de estar comparando o seu desempenho em relação aos companheiros e/ou policiais de outros Estados.

atenção nas abordagens produzindo estatísticas que são estampadas nas paredes dos quartéis. As prisões de armas de determinados recalcitrantes ou de drogas rendem pontos para a promoção do policial, mas na cognição coletiva da organização lhe garante prestígio e notoriedade, que pode ter um fim assim que o PM é surpreendido em desvio de conduta.

3. A polícia e os ajustamentos diante do comando

Difícilmente os administradores têm a certeza de que os subordinados seguem à risca o que demoraram horas para planejar em seus escritórios. Para garantir esse objetivo, não deixam de apostar fichas no trabalho de supervisão, controle do tempo e dos movimentos laborais. Beato (2000a), na esteira das pesquisas sobre a administração policial, afirmou que, muitas vezes, os comandantes de polícia têm a firme certeza de que suas diretrizes estão sendo levadas a efeito “na ponta da linha”. Tais formulações podem ser condensadas no que Dwyer (1992, p. 42) chamou de relações sociais de comando.

No nível de comando, empregadores procuram gerenciar os relacionamentos entre os trabalhadores e seu trabalho através da tomada de um controle direto das suas ações. A operação deste nível produz três relações sociais distintas: autoritarismo, desintegração do grupo de trabalho e servidão voluntária.

Na realidade, há muito os teóricos da administração se esforçam para demonstrar a importância do controle do efetivo responsável pela denominada “atividade-fim” da organização. Henri Fayol (1968 [1908]) apontou para a necessária existência da *proporcionalidade da função administrativa*. Defendia a repartição de cargos e funções por todos os níveis da hierarquia da organização. Papéis definidos e funções distribuídas proporcionalmente entre os participantes da organização são necessários para a garantia do controle e da certeza do bom andamento das atividades organizacionais. Esta proporcionalidade, entretanto, se assenta numa rigorosa divisão hierárquica de cargos e funções: na base da pirâmide hierárquica percebe-se não somente o aumento do contingente dos comandados como também a maior distribuição de cargos e tarefas administrativas. Por outro lado, no topo da pirâmide observa-se o aumento da responsabilidade, do poder, da extensão e do volume das funções administrativas, bem como a diminuição gradual do número de cargos.

Taylor (1911), como se sabe, lançou mão da obrigatória e necessária divisão entre o trabalho de concepção e de execução. Àqueles situados no topo da pirâmide organizacional

cabem o controle, a certificação, fiscalização e evolução das atividades operacionais voltadas para o bom andamento do serviço. É função do corpo gerencial a constituição das atribuições, tarefas e normas estabelecidas no intuito de garantir a cooperação dos subordinados. A estes últimos, Taylor não delegava grande importância, a não ser a boa tarefa da obediência.

No entanto, no cenário de conflitos entre os atores que compõem a organização, Taylor e Fayol não esperavam a produção de fenômenos já analisados por Michel Crozier (1981, 1983). De acordo com o sociólogo francês, e Dwyer (1992) parece seguir de perto essa aceção, os atores sociais, produtores de interesses em relação a fins, modificam os objetivos organizacionais visando à maximização de interesses privados. Seus estudos chamaram atenção para a tendência das burocracias se fecharem sobre si mesmas reduzindo a interferência do mundo exterior. Salienta que, neste sentido, dificilmente a organização consegue se corrigir quando produz erros. Este processo é interno às organizações e Crozier o chama de *círculo vicioso burocrático*, delineado de forma contundente por Merton (1965, 1976) como um processo de “deslocamento de objetivos”. Em outras palavras, ao fecharem-se sobre si mesma, as organizações tendem a produzir “dísfunções” internas, paralelas àquelas direcionadas aos objetivos pelas quais foram criadas. É nesta óptica que Merton (1976) assevera que:

Essa ênfase, resultante do deslocamento dos objetivos, produz rigidez e incapacidade de ajustamentos imediatos. Assim surge o formalismo – e mesmo o ritualismo – sob a forma de um apego excessivo aos exigentes procedimentos formais. Esse apego pode ser exagerado até o ponto em que a observação rigorosa das normas interfere na consecução dos fins da organização, teremos então, o fenômeno corrente do formalismo ou tecnicismo dos funcionários. (Merton, 1976, p. 102).

Crozier (1981, 1983) ainda argumenta sobre a criação e desenvolvimento de um número maior de leis e normas impessoais próprias para a manutenção do sistema. Chama atenção para o aumento da centralização de decisões que passa a ser monopólio do quadro de agentes que detém o poder na cúpula da organização; isolamento do corpo funcional no interior do próprio estrato hierárquico; maior pressão de mando sobre os indivíduos dos quadros subalternos e baixa comunicação entre os estratos categoriais, apesar do aumento do *espírito de corpo* que acentua a proteção do grupo. Enfim, assiste-se ao desenvolvimento de relações de poder paralelas. Os participantes dos quadros hierárquicos estranham-se a ponto de não conseguirem eliminar fontes de incerteza e obstáculos

produzidos pelas normas formais.

O *círculo vicioso*, tal como o fenômeno burocrático, se fecha tendo por base a impessoalidade das normas e a centralização do poder na cúpula da organização. Esta se torna inerte e tende a reproduzir-se numa cega tentativa de responder aos maus resultados, às dificuldades encontradas na execução dos objetivos primeiros e à frustração do pessoal que se estagnou na cadeia hierárquica. A reprodução do fenômeno burocrático desenvolve-se, nesse caso, na constituição de novas normas e regras alicerçadas na impessoalidade e maior centralização de poder nas mãos de poucos. Retomarei esse ponto adiante.

A organização das atividades internas da polícia, bem como das operações levadas a efeito nas vias públicas, não estão longe dos fenômenos evidenciados por Crozier e Merton. Mas os efeitos dessas relações não param por aí. No local de trabalho, no qual as relações sociais estão carregadas de informações, interesses e cultura, o comando exerce um complexo poder que pode, obviamente, sair do controle.

Um desses efeitos, como visto, é delineado por Dwyer (1991, 1992) como relações sociais autoritárias, utilizadas, principalmente, quando os níveis de recompensa e de organização estão falhando. Em uma estrutura militar, os princípios de disciplina e hierarquia certamente podem potencializar essas relações. Não são poucas as rixas pessoais entre os policiais militares. É possível, nas mesas de bar, momentos de jogos, lazer e nas mobilizações em que os PMs reivindicam melhores condições de trabalho, perceber como as relações facilmente saem do controle. Se elas se desenvolvem entre iguais, digamos entre praças, por exemplo, cabos relacionando-se com cabos, soldados relacionando-se com soldados, é possível esperar ameaças de morte, tiros para cima, enfrentamentos no campo moral, calúnias e segredos jogados à mesa. Entre hierarquias diferentes, o mesmo pode ser esperado, mas dependerá da posição e posterior ação do comando hierárquico que pode fazer uma “comunicação”, denunciando o acontecimento. Essa prática, de acordo com os policiais, era comum antes da “greve” de 1997.

Qualquer coisa era motivo para “comunicação”. Muito pessoal perdeu dias e dias presos no quartel. E se o oficial não fosse com a sua cara, você estava “fudido”, porque qualquer coisinha ele comunicava. E aí você já sabe. Essas comunicações interferem nas promoções e na vida do sujeito aqui no quartel. Depois da greve isso mudou muito. O pessoal tomou mais consciência e essas coisas mudaram bastante. (Entrevista nº 36 – terceiro sargento com 30 anos de serviços prestados à PMMG).

As práticas podem ter se modificado de lá para cá. Tal como assevera Dwyer (1992, p. 42), “na realidade, locais de trabalho estão sempre divididos entre estabilidade e

mudança”. Esse *truísmo sociológico*, entretanto, pouco nos serve, o que vale reter na teoria do autor é que as relações autoritárias cumprem, em certas ocasiões, um complexo papel, pois elas se assentam em relações de “ameaça”, de “sanções” ou de “punição”, cujo objetivo é levar os subordinados a atuarem de acordo com as regras prescritas ou informais dos comandantes. Nesse “jogo” invisível de relações de gerenciamento, iniciado no interior do Batalhão, praças e oficiais tecem acordos tácitos de operações que podem render poucos resultados no campo da ação repressiva ou desembocar em prisões grotescas que fazem valer a lei somente aos que historicamente foram excluídos e estigmatizados pela sociedade. Mais do que isso, é perceptível o desperdício, a cegueira da gerência ante os acontecimentos que saem do controle, o descuido com a coisa pública do Estado e a produção de “fachadas” laborais no teatro de operações (Goffman, 1983).²³

As relações de comando atuam também em outro nível. Elas podem integrar ou desintegrar as relações entre os membros de um grupo. O grupo de trabalho constitui “a menor unidade funcional no local de trabalho” (Dwyer, 1992, p. 45). Todavia, é nessa unidade que os atores comunicam o seu conhecimento, trocam experiências, guardam “segredos” e macetes das atividades. De acordo com o autor mencionado, administradores tendem a desintegrar grupos quando percebem algumas vantagens. Também agem ao contrário, partindo do pressuposto que atores com interesses iguais podem potencializar os resultados.

A desintegração de grupos de trabalho na organização em pesquisa é mais do que uma prática. São vários os relatos das mudanças dos integrantes na corporação. Em geral, essas mudanças podem ser condicionadas pelos seguintes fatos: em primeiro, porque os subordinados “não foram com a cara do comandante”. Nesse caso, as relações pessoais falam mais alto que as relações de obediência prescritas nas regras da corporação. Em segundo, é vantajoso para a PM “sumir”, “dar um jeito” no sujeito que “errou”, que “está respondendo pelo resultado de uma sindicância”, “que está sendo perseguido pela mídia” ou “que anda muito alterado nos quartéis”. Em terceiro, desintegram-se grupos devido a acidentes, desvios de conduta, por escassez de “produtividade”, porque “o cara come quieto”, “é um sete um (171)”, ou porque o “sujeito na verdade não é polícia”. Por último, desintegrar grupos na corporação parece, nos dias atuais, ser um eficiente mecanismo para barrar o que Monjardet (2003, cap. 02) chamou de interesses corporativos, materiais e profissionais. É óbvio supor que os administradores da polícia, notadamente os oficiais de

²³ - Essa temática é trabalhada em maiores detalhes no Capítulo VII.

alta patente, não têm o interesse em criar constrangimentos internos e externos à corporação. Para isso, o comando, aparentemente, atua basicamente em dois sentidos: primeiro colocando em pontos estratégicos aqueles policiais que comungam dos mesmos valores e princípios do Estado Maior. Em segundo operam no sentido de manter a vigilância sobre algumas lideranças que são transferidas para o interior do Estado, para seções internas, ou cargos próximos de oficiais que poderão controlar o policial recalcitrante.

A desintegração dos grupos na PM acontece seguindo a lógica e as relações de poder entre os membros dos grupos que ressaltai no início deste capítulo. Elas podem ocorrer no interior dos três grupos: (1) o dos cabos e soldados; (2) o grupo dos sargentos e subtenentes e (3) dos oficiais. Como partem de interesses conflitantes, a ação de um grupo sobre o outro é implacável e pode, inclusive, atingir o que Dwyer (1991, 1992) afirma ser o nível não social, o indivíduo membro. No caso em tela sargentos fazem solicitações para retirar de sua guarnição determinados PMs: é um caso de “um cabo mal encarado”, “um policial que só sabe bater” ou “o soldado muxiba que tem medo de entrar em favela”. O oficial pode perseguir, ou mesmo “comunicar” e transferir sargentos, subtenentes, cabos e soldados, porque “não gosta do trabalho dele na administração”, “porque não suporta lidar com os DFMs”, ou porque se sente diminuído no local de trabalho devido ao respeitável capital de informações que tem o seu subordinado. Poderia enunciar outras formas de desintegrar interesses. Mas é forçoso mencionar que não é esta a imagem que o senso comum encontrará na corporação. Provavelmente, encontraria o que Charles Perrow (1972, 1979) argumentou em seus estudos. Para ele as organizações utilizam normas e regulamentos não apenas para a manutenção da interação interna ou de constituição de identidades. Normas e regras, na maioria das vezes, são produzidas para controlar o comportamento dos participantes da organização. E mais, “quanto mais se quer controlar as influências externas, tanto mais regulamentos e cargos surgem para garantir o controle” (Perrow, 1972, p. 78). Reside nesse contexto ainda o que Dwyer (1991, 1992) chamou de *nível de organização* no qual administradores se esforçam para dominar o conhecimento, a concepção e a coordenação das tarefas.

As informações de Perrow (1972) são relevantes, mas obviamente não seria preciso controlar a *servidão voluntária* que, consoante às palavras de Dwyer (1992, p. 49), é uma relação que “gerencia os relacionamentos das pessoas com seu trabalho quando aqueles elementos da tarefa, que são conhecidos como capazes de gerir dificuldades são tratados

como se fizessem parte normal do trabalho”. A burocracia nesse contexto cumpre um importante papel. Não é preciso convencer o subordinado a levar a cabo determinada tarefa. Por um lado, ele normalmente obedece as regras previamente estabelecidas porque “sempre foi assim”, ou porque “desde quando entrei na PM eu sabia que as coisas seriam mais ou menos desse jeito”. Tal como afirma Dwyer (1992, p. 51), “a existência de regras apropriadas os levam a definir tais dificuldades como *normais* e como sendo *parte integrante da tarefa*”. Por outro lado, conforme Monjardet (2003, p. 82), policiais podem cooperar voluntariamente, desde que exista “um mínimo de acordo entre eles sobre os objetivos a perseguir, os meios a utilizar, e o tipo de comando que um exerce e os outros aceitam”. Nesse último caso, os atores cooperam porque desejam e sabem que o resultado pode ser melhor que o esperado. Não é necessária toda teia coercitiva da hierarquia, da autoridade e da obediência cega aos quesitos do campo normativo. Tampouco é preciso coerção, já que os atores negociam as normas de funcionamento de suas atividades.

No nível da organização Dwyer (1991, 1992) comenta sobre o desenvolvimento das relações sociais de rotina.²⁴ Nas organizações, os atores tendem a se adequar às rotinas prescritas nas atividades cotidianas. Na PM, contudo, é preciso encontrar o local no qual as rotinas estão em maior evidência. Nas atividades ostensivas nas vias públicas é clara a imprevisibilidade, a característica contingencial e discricionária que marca as ações dos policiais “na ponta da linha”.²⁵ São muitos os PMs que atuam nas operações preventivas e repressivas que afirmam “não existir uma ocorrência igual à outra”. A atividade policial de fato, com ou sem o acionamento da viatura pelo 190, é, muitas vezes, imprevisível. O policial “tem uma idéia”, o que possibilita a imaginação e a organização das intervenções em determinadas ocorrências, mas é praticamente impossível que saiba como, quando e de que forma ela terminará. O mesmo não se pode afirmar acerca da maioria das atividades da administração. Em geral, a burocracia policial segue a mesma padronização durante muito tempo. As mudanças são rapidamente incorporadas e transformam-se em “atividades-padrão”. A padronização das ações segue o evidenciado no campo normativo da instituição. Os policiais, notadamente no Batalhão em pesquisa, laboram com

²⁴ - Consoante o conceito de Dwyer (1992, p. 58), “o trabalho rotineiro é o resultado da simplificação de trabalho. Sujeito a este modo de gerenciamento de seu trabalho, trabalhadores que tem um treinamento adequado repetem tarefas de um conteúdo fixo e tratam as tarefas como sendo sujeitas à variação”.

²⁵ - Obviamente essas características que marcam com fortes tintas as atividades policiais não podem ser entendidas longe de outras relações como é o caso da rotina, do tédio e das ações burocráticas levadas a efeito na produção de uma ocorrência. Sobre a mesma temática ver o trabalho de Muniz (1999a)

tranqüilidade, pois sabem que as ações burocráticas demandam responsabilidades definidas, previsíveis e constantes.

Os ajustamentos dos interesses na organização estão diretamente associados aos resultados das atividades policiais. Ações de manutenção da paz, implementação da lei, ou de serviços sociais são perpassadas por relações sociais produzidas no local de trabalho. O dia-a-dia dos policiais na corporação revela que grupos são criados e desintegrados a todo o momento. Não são poucos os PMs desmotivados com os projetos levados a cabo pela PMMG. A servidão ou mesmo a cooperação voluntária tem produzido pequenos “fantoques” que se movem sob os interesses do comando e da rotina produzida na organização (Dwyer, 1992, p. 52).

4. A polícia e o campo minado das promoções: recompensas e comando

4.1. As promoções vista pelos oficiais

Creio oportuno, nesse momento, discutir a questão das promoções na Polícia Militar. Dois motivos são suficientes para justificar minha discussão. Primeiro, porque este tema parece ser uma chave importante para entender os obstáculos que os policiais enfrentam na organização da polícia em relação às demandas da sociedade. Essa chave, certamente, nos oferecerá muitas respostas para alguns problemas que fazem parte do cotidiano da organização. Em segundo, os processos de promoção são largamente discutidos no interior da corporação. Discutir promoções é vivenciar momentos de emocionados debates, entrega de “segredos”, evidências de relações patrimoniais, de injustiça, incerteza, traição e medo.

Chamo por *jogo de promoções* as relações sociais vigentes nas atividades policiais que podem resultar, por um lado, em recompensas e compensações, e, por outro, em punições, desvios e perseguições. Não há dúvida de que esse jogo, assentado em interesses divergentes, envolvem os atores em relações *contra* ou *a favor* da corporação. Em outras palavras quero dizer que, nesse jogo, é plausível esperar reações de ressentimento, culpa e injustiça. O resultado é a produção de grupos que, conscientes ou não de suas atividades, atuam na resistência, no retraimento, na rebelião, na bilontragem ou em ações que emperram os objetivos da administração (Crozier, 1981).

As promoções na Polícia Militar seguem a divisão dos grupos delineados no início desse capítulo. Os três grupos seguem regras próprias de promoção. A organização, no entanto, segue no campo normativo duas diretrizes que servem a dois grupos diferentes: o grupo dos oficiais²⁶ e o grupo dos praças.²⁷ Não vou me ater aos detalhes do campo normativo, ao leitor, interessado pelas modificações jurídicas sobre a temática, sugiro a leitura dos decretos mencionados nas notas. Seguirei as narrativas, as observações e alguns documentos produzidos no interior do Batalhão em pesquisa, até porque, como se sabe, as relações sociais têm vida própria e independem, como veremos a seguir, das normas previamente acordadas.

O decreto que estipula a promoção para oficiais prescreve que ela seja realizada por ato do Comandante Geral submetido ao Governador do Estado seguindo os seguintes princípios: (1) antigüidade, (2) merecimento e (3) ato de bravura. Para isso, o documento estabelece que deve ser formada uma comissão de oficiais que, assentados em uma contagem de pontos, analisam, a partir de julgamentos impessoais, o comportamento e o mérito dos atores competentes para a promoção. As promoções são efetuadas anualmente, com exceção das ocasiões nas quais se tem “necessidades de serviço”, “atos de bravura” ou “post-mortem”.

Essas atribuições, *grosso modo* resumidas, recebem novas tintas no cenário da corporação. É praticamente impossível o controle de todo o processo promocional. Os entrevistados afirmam que “a coisa é meio desorganizada, mas que não tem outro jeito”.²⁸ Aparentemente, o contingente, as práticas e as mudanças organizacionais interferem em todo o processo. Mais do que isso, interesses pessoais, relações patrimoniais e problemas contingenciais da corporação modificam o local de trabalho que comporta conflitos e consentimentos. Parece óbvio afirmar que o ator “rico em informação” consegue trilhar com rapidez o caminho tortuoso das promoções. Em tais circunstâncias, tal como revela um experiente oficial, os PMs que conseguem atuar por um bom tempo na corporação,

²⁶ - POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Decreto Nº. 12.460, de 20 de fevereiro de 1970. Com modificações do Dec. 29.323, de 28Mar89, Dec. 34.833, de 21Jul93, Dec. 34.863, de 02Ago93 e Dec. 35.346, de 14Jan94. Contém o Regulamento de Promoção de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais.

²⁷ - POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Decreto Nº. 12.397, de 19 de janeiro de 1970. Com modificações do Dec. 22.238, de 06Ago82, Dec. 30293, de 18Out89, Dec. 13008, de 22Set70, Dec. 34833, de 21Jul93 e Dec. 36838, de 04Mai95. Contém o Regulamento de promoção de praças na Polícia Militar de Minas Gerais.

²⁸ - Entrevista nº 16 - capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG. Um fator parece ser de indubitável importância. As promoções são efetuadas levando em consideração todo o contingente da PMMG. Por todo o Estado, a organização se esforça por contabilizar os pontos que os policiais agregaram ao longo da carreira, seja no interior, seja na região metropolitana de Belo Horizonte.

principalmente no “triângulo” (Palácio da Liberdade, Academia de Polícia e Comando do Policiamento da Capital), que agrega a maior parte dos administradores responsáveis pelo comando da PMMG, têm maiores vantagens e possibilidades de promoção na organização. Vejamos as seguintes narrativas:

Eu vou falar uma coisa meio grave: há oficiais em que no triângulo que eles trabalham fazem excelentes carreiras: Palácio, Academias e prédios do Comando Geral. Então os policiais que fazem trabalhos nesses circuitos aí, num desses três locais, geralmente são oficiais que têm uma ascensão muito rápida, porque eles não se expõem. Então os oficiais que trabalham nas ruas, no comando das companhias, os tenentes que vão para a rua, que comandam pelotões, esses oficiais se vêem permanentemente questionados. Vez por outra são punidos, e aí complicam suas carreiras. Então o processo é cruel, porque quem está trabalhando na atividade fim da corporação nem sempre tem a recompensa que deveria ter. O que não está trabalhando em atividade que não é de polícia está sendo recompensado. Ele está trabalhando de administrador, de assessor jurídico, em outras funções estranhas à função dele que é: trabalhar na garantia da ordem pública, ou no restabelecimento dela. Esses oficiais que trabalham na rua são prejudicados por falta de critérios de avaliação. (Entrevista nº 23 – major com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

O pessoal do cafezinho e do ar condicionado tem muito mais vantagens que a gente que trabalha por aqui, no quartel. Lá, eles estão perto do pessoal que manda mesmo. Perto do pessoal que está muito próximo do governo e tudo mais... e tem muito conflito, rapaz! Quando eu vou lá (o entrevistado se refere ao CPC) eu sinto até mal estar porque tem gente que entrou comigo na PM e hoje já é quase coronel. E quando o cara vê a gente, parece que tem até raiva e se pudesse tirava era o meu posto. Eu não devo nada a ele e a ninguém. Minhas promoções foram todas por antiguidade. Não foi esse negócio de merecimento. Foi mais por direito que tudo, é só pegar o regulamento que você vai ver. (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

O oficial quer é promoção. A preocupação dele é pegar um batalhão de destaque ou mesmo uma companhia que pode lhe garantir maiores chances de promoção. Este é o caso, por exemplo, do Batalhão de Choque, o antigo Choque né? e o Batalhão de Guarda. Esses, sim, garantem prestígio e maior garantia de promoção (Entrevista nº 41 - major com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

A avaliação da gente é feita para as promoções. A avaliação dos oficiais é feita pelo nosso comandante. Se ela traz resultados ou não, depende! Porque as promoções dos oficiais são muito complexas. Então o nosso comandante pode nem avaliar dentro da realidade dele, e aquela avaliação pode ser incoerente em relação à atividade que o policial está desenvolvendo. Mas quando chega para a comissão para concorrer a promoção, ocorre “n”, vamos dizer assim, ocorre “n” variações que, nos finais das contas, podem servir para nada. Se a pessoa não conhecer ninguém, não for uma pessoa influente, não pode servir de nada. Pode ser um trabalho perdido. Mas a avaliação feita pelo comandante, ela é muito próxima, e ela normalmente fica dentro da realidade, dentro da realidade de nossas atividades. No caso dos sargentos é a mesma coisa. Se vier direto dele, ele faz uma avaliação muito pessoal que vai coincidir no dia-a-dia na atividade que ele me passa para desenvolver. Agora, se ela vai ser eficaz ou não, quando ele cai, quando ele cai, vamos dizer assim, no mundo cheio de sargentos iguais a ele. E ele está concorrendo à promoção, aí também são “n” variações. (Entrevista nº 26 – primeiro tenente com 10 anos de serviços prestados à PMMG).

Os depoimentos acima lançam mais luz ao jogo de promoções a que tenho me referido. Em primeiro, destacam-se as *relações patrimoniais*. Policiais operam racionalmente buscando, em determinados lugares na organização, maiores possibilidades de recompensa. Ricos em informação, esses policiais também utilizam parentes (pais, tios, avós), conhecidos e amigos para garantir um melhor status na organização. São oficiais que, rapidamente, chegam a tenente coronel ou coronel. Os policiais mais antigos afirmam que existem casos de coronéis que jamais colocaram o “pé na rua”. Passaram a vida na polícia “fazendo política” e se relacionando com aqueles que estavam próximos do poder.

Em segundo, os depoimentos apontam para as especificidades do trabalho operacional e administrativo. Passar boa parte da carreira policial militar no “triângulo” da organização, para os oficiais que hoje atuam em ações repressivas, é garantir não somente a impossibilidade de ser punido, mas também de não colecionar sanções e, no passado não muito distante, detenções. Permanecer no “ar condicionado” ou “no ventilador” é, no imaginário dos policiais do Batalhão em pesquisa, ficar longe do trabalho de polícia, é não correr riscos e perigos “na ponta da linha”. Finalmente, é abrir a possibilidade de um futuro promissor e rentável na estrutura burocrática da organização.

Por último, as narrativas apontam para as relações de subjetividade que estão muito próximas às relações patrimoniais. Os oficiais entrevistados entendem por “subjetivo” a pontuação oferecida pelos oficiais superiores às atividades que desempenharam na carreira. Em tais circunstâncias, são várias as críticas que os oficiais fazem sobre o que se pode entender por “capacidade de comando ou de administrador”, “ótima conduta militar e de cidadão” e “bom conceito na classe e na vida civil”. Esses critérios, próprios do campo das recompensas por merecimento, serão pontuados de acordo com o entendimento do comandante da ocasião. Na aceção dos oficiais, estes critérios subjetivos também se fazem presentes na atuação dos comandantes, quando estes, ao avaliarem o trabalho dos PMs, podem estabelecer nomeações como “elogio”, “destaque operacional” ou “destaque administrativo”. Obviamente, esses critérios causam conflitos que são assimilados por repressão e/ou consentimento tácito dos agentes que perderam a oportunidade de promoção:

O regulamento de promoções de oficiais tem um caráter eminentemente subjetivo. Não há parâmetros para avaliar o desenvolvimento do oficial. Não sei se já disseram isso para você, mas ele tem caráter subjetivo, ou seja, um oficial fica à mercê da boa vontade do seu chefe. (Conflitos?) Suscitaram durante muitos anos, suscitam e com certeza vão suscitar, porque em uma estrutura que deveria ser burocrática, que deveria ter critérios objetivos ou

próximos da objetividade de avaliação de desempenho, e não tem nenhum, é muito complicado, e os desvios são esses: oficiais que não trabalham nas suas atividades, que evitam o desempenho de atividades de maior risco, exatamente para preservar suas carreiras, sendo promovidos por merecimento, porque não se expõem. Oficiais que não querem trabalhar na rua para não se verem submetidos a um inquérito policial e terem as suas promoções preteridas. Oficiais que não querem desempenhar funções como: chefe da seção de transportes, que é uma seção complicadíssima hoje, porque lida exatamente com o problema da limitação de recursos. Você tem que ser mágico para poder, o “Cooperfield”, para poder liberar viaturas sem recursos. Então os oficiais não querem. (Entrevista nº 23 – major com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

A questão da promoção, ela se torna um pouco subjetiva, né? Tem um livro de registros de oficiais em que o comandante faz anotações, depois tem uma comissão que vai avaliar os pontos para promoção. Mas eu acho que ela não funciona muito. Acho que ela deveria ser mais prática, mais em termos de números, semelhante, às vezes, a que são para os praças. Às vezes, são contados determinados pontos, notas, elogio individual e alguns serviços. Então tem um critério matemático que, para nós, não existe. Então, às vezes ela se torna muito subjetiva e, às vezes, injusta nesse sentido. (Entrevista nº 24 – capitão com 17 anos de serviços prestados à PMMG).

As relações promocionais que se dão no local de trabalho desintegram grupos e podem, na esteira do que ressaltou Dwyer (1992), “desorganizar” a instituição, ou, tal como salienta Crozier (1981) produzir relações rígidas e desobedientes às mudanças. Na realidade, são raras as vezes que esse fenômeno não se desenvolve, mas tudo indica que:

Todo mundo briga aí... durante uns dois, três meses, mas após o choro, picuinha, *fofocaiada* danada, que é muito normal da PM, aquele negócio que todo mundo fica falando nos corredores, mas ninguém tem a coragem de soltar, sabe? Depois do choro, o pessoal se acalma e fica esperando a outra oportunidade. E assim o pessoal vai levando. (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

A desorganização institucional, em primeiro lugar, provavelmente, encontra lugar nas relações sociais internas da organização. Atores, que antes comungavam dos mesmos interesses, passam, de um dia a outro, a defender desejos divergentes. Como disse um experiente praça: “amizades ficam pelo caminho. Esse negócio de lealdade acaba num instante, e fica valendo o que o pessoal diz muito aí: *manda quem pode, obedece quem tem juízo*”.²⁹ Dito de outra forma, ao receber um novo posto ou graduação, o policial passa a exercer e a exigir todos os requisitos que os princípios de autoridade e disciplina do campo

²⁹ - Entrevista nº 50 - soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG. Além do ditado mencionado pelo soldado, é comum ouvir de seus companheiros outras narrativas que estão presentes em diversas situações relacionais: “Não adianta mudar a ordem natural das coisas, o rio sempre caminha para o mar”, “Na polícia, quem tem mais pode mais”, “No galinheiro, quem canta sempre é o galo ou a galinha mais velha”, “Não adianta remar contra a maré”, “Você pode argumentar, mas já fique sabendo que já está errado”, “Você certo já está errado soldado” e “Isto explica, mas não justifica”.

positivo podem lhe garantir. Dois capitães, antes amigos e companheiros de administração de companhia, começam a se “estranhar”, justamente porque um deles recebeu uma nova localização na estrutura, no caso major, posto, *a priori*, de maior responsabilidade e prestígio na organização. Esses acontecimentos, que podem causar conflitos e desajustes pessoais, inclusive entre os praças, são solucionados através de transferências e mudanças de cargos para outras cidades, batalhões, companhias e pelotões.

Em segundo, a desorganização administrativa, oriunda do jogo de promoções, interfere nos projetos e ações levados a efeito pela organização. Ao transferir os PMs, a instituição modifica lideranças, atores importantes em projetos como o policiamento comunitário, o geoprocessamento da criminalidade na capital, dentre outros, tomam novas roupagens ao sabor das novas lideranças. Lidar com a mudança dos atores são situações de reajuste de relações, muitas vezes demoradas e conflituosas, que podem se modificar de acordo com as intenções e interesses do “novo” policial que assumiu o comando.

4.2. As promoções vista pelos praças

A promoção dos praças se difere muito pouco dos critérios de promoção dos oficiais. Como salientei anteriormente, eles também possuem suas próprias regras. *Grosso modo*, as promoções para subtenente, primeiro, segundo e terceiro sargentos, cabo e soldados, seguem as seguintes diretrizes: primeiramente, elas são realizadas duas vezes ao ano, geralmente em julho e em dezembro. O acesso dos praças é garantido pelo ato do Comandante Geral da PMMG que se baseia nos seguintes princípios: (1) antigüidade; (2) merecimento; (3) ato de bravura; (4) incapacidade física e (5) tempo de serviço.³⁰ As promoções são realizadas respeitando-se o número de vagas existentes e segue, pelo menos no campo normativo, a igualdade de condições e possibilidades de acesso dos policiais.

Para a efetivação das promoções, é formada uma Comissão de Promoção de Praças (CPP) composta por sete oficiais superiores, tendo como presidente um diretor de pessoal e como um secretário um capitão ou um tenente. As decisões são tomadas levando em consideração a maioria dos votos dos comissionários.

³⁰ - À guisa de informação, as promoções podem fugir às regras estipuladas em relação ao período (duas vezes ao ano) em casos de ato de bravura, “post mortem”, incapacidade física, tempo e necessidade de serviço, dependendo das determinações oriundas do Comandante Geral da corporação ou por proposta da Comissão de promoções de Praças (CPP).

De acordo com os oficiais entrevistados, as promoções dos praças (subtenentes e sargentos) “é muito mais justa, pois a gente segue uma série de pontos que são dados conforme a vida do sargento que está na PM”.³¹ Ao contrário do que afirma o oficial, a problemática reside não no princípio de pontos atribuídos às atividades do policial, mas “ao o que os oficiais entendem por merecimento, elogio, bom comportamento e um monte de coisas que a gente nem guarda”.³² É preciso retomar, nesse contexto, a discussão sobre o que os praças entendem por “subjetividade”. A maioria dos sargentos assevera que os critérios prescritos pouco valem para a promoção. Várias são as circunstâncias que interferem nessas relações: uma delas diz respeito à natureza e ao desenvolvimento de uma ocorrência. Não é por força do acaso que os policiais, quando em atividade, principalmente em ações repressivas, ficam atentos ao rádio diante da possibilidade de uma “ocorrência de destaque”. Participar da apreensão de um “marginal”, um “bom montante de drogas” ou armas pode significar, no olhar do oficial comandante, pontos na carreira do PM. Para isso, é bom para o policial tecer boas relações com o comandante da companhia que tem o poder de distribuir notas meritórias, elogios coletivos ou individuais.

4.2.1. Os subtenentes e sargentos

As relações entre os atores, notadamente sargentos, nesse caso, são conflituosas. Os sargentos disputam viaturas, armas e coletes na “pegada do serviço”. Escondem informações, não distribuem o conhecimento e se apegam a uma rede de segredos que podem lhe garantir maiores recompensas no mundo da rua. Uma concorrência tácita perpassa as relações entre eles, o que não deixa de contaminar cabos e soldados, que, praticamente, se dividem entre aqueles que se dizem operacionais e os que labutam no interior da corporação. Esse comportamento dos praças que trabalham na ponta da linha, contudo, possui suas desvantagens. Na pesquisa, não foi difícil encontrar muitos sargentos que estão respondendo a sindicâncias e, por isso, perderam pontos e estão à deriva no *jogo das promoções*. Sobre essa temática a narrativa a seguir é lapidar:

A maior parte dos conflitos, por exemplo, na parte de avaliação de desempenho profissional, as vezes ela é injusta. Por quê? Você faz uma ocorrência e toma determinados procedimentos e, às vezes, aquilo ali gera um relatório que é enviado para o comando. E o

³¹ - Entrevista nº 04 – capitão com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

³² - Entrevista nº 13 – segundo sargento com 18 anos de serviços prestados à PMMG.

comando analisa aquilo ali e decide se vai haver possibilidade ou não de ser pontuado para efeito de promoção. Dependendo do critério, com esse novo Código de Ética, uma nota meritória vai valer 3 pontos, um elogio vai valer 5, e antes o elogio valia de 3, ½ a 1 ponto, dependendo de qual a autoridade que era, a nota meritória, 0,25. E também, se, às vezes, você falta a algum tipo de ocorrência na rua, ou comete alguma infração disciplinar e era punido, né? A avaliação utilitária que você fazia era pontuada de uma forma, e na punição você podia perder de 3 a 56 pontos. Antigamente, se você pegasse uma detenção, você perdia 2 pontos. Numa prisão eram 3 pontos. Isso influenciava demais na promoção. Então, tem alguns militares que, por causa de determinadas épocas de uma carreira, ele levava 3 ou 4 punições por ano. Ele atrasava um ciclo de promoção, às vezes, de 7 a 10 anos. Às vezes, você vê um terceiro sargento aí, da minha época, que eu formei em 91, ele foi promovido só em 1999, 2000, porque aconteceu isso. O colega meu ficou mais de 10 anos para esperar uma promoção. Isso aí ocorria porque, às vezes, num determinado período da carreira dele, ele deve ter cometido alguma infração disciplinar e foi punido e perdeu uma pontuação muito grande. A avaliação de desempenho diário não foi condizente com a realidade. Com a maior parte dos sargentos acontece isso. O oficial só é avaliado a parte da infração que ele pode ter cometido. Em média, com o segundo tenente e primeiro tenente, as promoções ocorrem na faixa de 1 ano e meio, 2 anos no máximo. Praticamente todo o oficialato, no máximo dois anos, ele é promovido a tenente. E de praça não. Ocorre na melhor das hipóteses, atualmente está sendo de 5 anos. Na minha época era... igual comigo... com 3 anos e meio eu já estava apto e fui promovido a segundo sargento. Agora, tem alguns colegas que, geralmente, demoram de 7 a 10 anos. Isso é um dos diferenciais mais gritantes que ocorre, que é a promoção entre oficiais e praças. (Entrevista nº 18 – primeiro sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

Ele (o oficial) não tem uma avaliação não. A avaliação é quando ele (o praça) está no lugar certo, na hora certa, e faz uma prisão lá com a equipe. Daí, ele é premiado com uma nota meritória, a de elogio individual, mas fora isso... (Entrevista nº 25 – cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG).

De acordo com um sargento que opera nas instâncias do Batalhão:

Esse negócio de promoção é muita sacanagem. O cara está lá na rua, aí ele aborda alguém, e que faz mais do que a obrigação, ele está ali para isso... e pega uma arma. Uma arma só. Depois vem e ganha um elogio e, dependendo das relações que ele tem com os oficiais, ganha até uma nota meritória. Eu que trabalhei muito tempo na rua, e agora trabalho na administração, não tenho o meu trabalho reconhecido. E, veja bem, eu faço e posso fazer o trabalho dele, mas ele não sabe fazer o meu. (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

O *jogo* das promoções ainda recebe novas roupagens quando atinge o grupo formado por cabos e soldados. Em linhas anteriores, afirmei que cabos e soldados, devido aos determinantes normativos de ingresso e promoção, formam um grupo à parte e nas situações nas quais se encontram no jogo promocional tendem a forjar relações de conflito e de consentimento com os outros grupos. Vejamos.

4.2.2. Os cabos e soldados

A situação de trabalho de um soldado é peculiar. O homem e a mulher que prestaram o concurso para essa graduação e se inseriram nos quadros da PMMG têm o seu horizonte promocional somente pontuado pela antiguidade, ato de bravura, tempo de serviço - já estando próximo à aposentadoria - e incapacidade física. Apesar de colecionar pontos na organização, o soldado ou o cabo tem seu escopo de promoção reduzido a zero no tocante ao quesito merecimento, o mais utilizado para promover os policiais. Os PMs entrevistados argumentam que existe a possibilidade de o soldado prestar concurso interno para o CFC (Curso de Formação de Cabos) ou o CFS (Curso de Formação de Sargentos). Para os que possuem o segundo grau completo, as portas do CFO (Curso de Formação de Oficiais) estariam abertas, mas os praças afirmam ser “muito difícil. Não dá para competir com o pessoal que faz o segundo grau em uma escola particular. O meu segundo grau não vale nada diante do pessoal civil que entra. Além disso, eu não tenho peixada e, como soldado, não sobra tempo para estudar”.³³ Inquirido sobre o processo de promoção, um soldado reagiu da seguinte maneira:

Esse trem aí é pesado. Eu vejo que a polícia tem promoção a partir do posto de sargento, que é muito difícil, é praticamente um vestibular, que são milhares de candidatos para trinta ou vinte vagas por ano. Aí, depois que o cara faz o curso de sargento, são seis, oito anos para ele ser promovido, mas se ele não tomar nenhuma punição. Ou você faz o curso de oficiais, que é outro vestibular, mais difícil ainda, que além de concorrer com o pessoal daqui de dentro você concorre com o pessoal lá de fora; a promoção é mais amena. Quando você forma aspirante você consegue com sete meses ser segundo tenente, mas um ano e meio você é primeiro tenente, mais três aninhos você é capitão, mais uns quatro anos você vira major. Sem stress, mas a dificuldade é você ingressar no CFO. (Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

Essa situação, entretanto, não deixa de causar mal-estar e sentimentos de “injustiça” em relação aos oficiais.

Os oficiais, os superiores, eles pensam só neles. Eles não pensam nos praças. Então, até pouco tempo atrás, a promoção de um oficial era muito rápida, com 1, 2, 3 anos a pessoa entrava como aspirante, já ia para primeiro tenente e, com 5, 6 anos já era capitão. Então aí preencheu o cargo deles e começou a dificultar. Hoje para um aspirante virar tenente, é 1 ano, de segundo tenente para primeiro tenente, às vezes demora 5, 4 anos. Então hoje, eles deram aumento para eles mesmos, dando uma promoção para eles. Então, hoje, congestionou lá em cima e não tem como eles promoverem, por isso está tendo essa dificuldade. Agora, os praças não. O cabo, soldado e sargento, até subtenente, sempre são prejudicados. No mínimo o que a pessoa espera é 6, 8, 10 anos. Tem colegas que estão

³³ - Entrevista nº 27 – soldado com 10 anos de serviços prestados à PMMG.

esperando promoção de segundo sargento para primeiro sargento, de terceiro para segundo, 10 anos. Enquanto cabo e soldado não têm esse plano aí de promoção. Fica a pessoa como soldado e vai soldado até 30 anos. Quando chegar 30 anos, a pessoa é promovida porque tirou 30 anos e acabou. O cabo fica 30 anos como cabo, chega 30 anos, ele é promovido a sargento. Se ele tiver cumprido os 30 anos, e se tiver alguma cadeia, alguma coisa, tem que pagar a cadeia ainda. A pessoa é punida duas vezes. É por isso que vai mudar o regulamento da polícia militar. Está mudando. Está acabando com isso. Só falta o senhor Governador Itamar Franco assinar o documento lá para nós.³⁴ (Entrevista nº 05 – cabo com 23 anos de serviços prestados à PMMG).

A situação organizacional dos cabos é muito parecida. Tal como os soldados, eles podem se submeter ao CFS e ao CFO, mas, aparentemente, os obstáculos são os mesmos. Na realidade, a PMMG forjou um grupo que tem pouca possibilidade de ascensão na carreira militar. Não é por força do acaso que se unificaram em torno de alguns interesses e fundaram uma associação. A maioria dos cabos e soldados faz o trabalho “na ponta da linha”, e muitos são reservados para “pequenos serviços” na organização, como atender telefones, passar fax, anotar e entregar recados, redigir declarações e documentos, preservar o patrimônio do Estado e servir café ou organizar o almoxarifado. A observação no piso da organização e as narrativas cotidianas não deixam dúvida quanto a um grupo desmotivado, domesticado pelo tempo e estacionado na pirâmide promocional da PMMG, devido, principalmente, às prescrições e normas que encontraram prontas na organização. Resignados, cabos e soldados, antigos de casa, se esforçam por justificar as condições objetivas que enfrentam na organização: “o tempo foi passando e eu nem percebi”, “não tive tempo, e ânimo para papirar³⁵ para as provas”, “no bico eu ganho muito mais que o oficial”, “na minha época nem pensava que poderia ter chances de ser oficial” e “quem sou eu, o praça na PM é sócio, e olhe lá, o oficial é proprietário, de onde eu vim, isso é impossível”.

Cabos e soldados apontam ainda uma outra justificativa para as condições objetivas nas quais se encontram. Afirmam que a maioria do pessoal que hoje é cabo ou soldado, ou mesmo alguns sargentos vieram de famílias pobres do interior de Minas ou da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Muitos, no período em que ingressaram na polícia, tampouco sabiam ler direito e não era necessário possuir o segundo grau completo para ser polícia. A PMMG apareceu como uma das possibilidades de emprego e de melhores condições de vida.

³⁴ - O policial se refere à Lei Complementar sancionada pelo Governador Aécio Neves que garantiu a promoção de um bom número de cabos e soldados por tempo de serviço. A lei estipula que a cada dez anos de serviços cumpridos, o policial recebe um novo lugar hierárquico na cadeia organizacional.

³⁵ - Gíria comum entre os policiais e recrutas do Exército, significando o ato de estudar para uma prova.

No período que entrei para a polícia? Para você ver: ninguém queria ser polícia, não. O pessoal falava assim: “Você é polícia?”. “Bem feito: quem mandou você não estudar”. A polícia nunca foi bem vista, e muito pouca gente tentava entrar aqui. Tinha turma que nem preenchia. Quando o pessoal entrava era porque não arrumava outra coisa lá fora. Hoje, parece que as coisas mudaram. O pessoal já vai ter que ter o segundo grau completo para entrar. (Entrevista nº 36 – terceiro sargento com 30 anos de serviços prestados à PMMG).

No tempo que eu entrei na polícia, o pessoal exigia somente a quarta série primária. Hoje é que as coisas estão se modificando, né? Ninguém queria ser polícia não, sô. A gente era muito mal falado e muita gente não quer enfrentar o preconceito. Eu não tinha outro jeito. Estava desempregado, fudido aí na vida. Eu vim, enfrentei uma fila grande. Entrei, fiz curso de cabo e estou aqui. (Entrevista nº 09 – cabo com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Nas atividades desempenhadas em viaturas, os cabos podem ser comandantes, mas eles são minoria. Cabos e soldados, na realidade, “fazem de tudo um pouco”. Efetuam abordagens, auxiliam na cobertura, elaboram as ocorrências e mantêm a higiene do automóvel. Por obrigação, carregam as funções do trabalho de execução (Taylor, 1911) e seguem as prescrições e os princípios oriundos da autoridade e da hierarquia. No Capítulo II, afirmei que cabos e soldados compõem o grupo de maior efetivo na PMMG, e são os agentes que possuem o menor campo de perspectivas abertas pela corporação. Ao mesmo tempo, notadamente após a “greve” de 1997, é o grupo que tem se mobilizado em torno de determinados agentes políticos e, sem dúvida, pode-se constituir em um obstáculo ou um potente colaborador das mudanças que os administradores de polícia se esforçam por implantar.³⁶

No que diz respeito ao jogo das promoções, mesmo que se modificassem os campos normativos, as condições objetivas dos cabos e soldados, e, pode-se acrescentar, a condição de alguns sargentos, pouco se modificariam. Como foi visto, “na ponta da linha” estão, em grande maioria, os praças. Logo, a própria natureza da burocracia policial militar impede que eles avancem na rede de promoções. A Tabela a seguir traz a situação dos policiais do Batalhão Santa Efigênia a partir do Código de Ética que entrou em vigor em 04 de agosto de 2002.

Estava em campo quando os policiais receberam a notícia da substituição do antigo “amarelinho”³⁷ pelo novo Código de Ética.³⁸ Os PMs chamaram atenção para as

³⁶ - Sigo, nesse contexto, as análises de Monjardet (2003, cap. 03) acerca do caso francês.

³⁷ - O “amarelinho” é o nome pejorativo que os policiais, notadamente os praças, deram ao RDPM (Regulamento Disciplinar da Polícia Militar). Considerado ultrapassado, a modificação desse documento foi considerada pelos praças como uma conquista proveniente da mobilização de 1997.

³⁸ - Tratava-se de um Projeto de Lei N.º 1.439/2001 que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais.

modificações que entraram em vigor. *Grosso modo*, vale destacar que o documento pôs fim a 163 tipificações de transgressões, colocando no lugar 46, distribuídas em *leves*, *médias* e *graves*. No anterior havia a possibilidade da transgressão gravíssima. A problemática da Comunicação Disciplinar foi uma importante modificação de acordo com os praças. Com o Código sua tramitação tornou-se “mais simples e justa”. Cumpre ao policial militar, acusado por alguma transgressão, oferecer informações acerca de sua defesa, não necessitando para isso ser ouvido pelo seu superior. Além disso, foi extinto o Conselho de Disciplina - que julgava os praças - e o Conselho de Justificação, responsável pelo julgamento dos oficiais. O Código unificou as normas, e o processo instrutório se desenvolve através de um Processo Administrativo Disciplinar. Outra modificação, sempre mencionada nos corredores do quartel, é “que acabou esse negócio de comportamento. Veja só, a policia ficava dando uma de pai e mãe da gente. Agora, está aqui (mostra o documento), é conceito”.³⁹ O conceito é entendido como um mecanismo “mais objetivo” e distante da vida privada do policial. Tal como se pode observar na Tabela, são três os níveis conceituais: “A”, que corresponde a 50 pontos positivos ou mais, “B”, que comporta os policiais que possuem 49 pontos positivos até 50 pontos negativos e “C” que define os policiais que estão acima de 50 pontos negativos.

Tabela 01 – Distribuição dos conceitos dos policiais militares de acordo com o enquadramento a partir do Código de Ética - 2002

P/G	A	B	C	QDADE
TEN CEL	02	00	00	02
MAJOR	03	01	00	04
CAPITÃO	06	04	00	10
1º TEN	18	03	00	21
2º TEN	10	02	00	12
SUB TEN	06	02	00	08
1º SGT	27	04	00	31
2º SGT	43	12	00	55
3º SGT	53	28	00	81
CB	208	78	00	286
SD	208	147	00	355
TOTAL	584	281	00	865
%	67,52%	32,48%	0,00%	100%

Fonte: SMAB – Agosto de 2002
SRH – Enquadramento (PMMG)

³⁹ - Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG.

Os dados mencionados indicam a resposta a muitas questões. Em linhas anteriores, demonstrei como o grupo constituído pelos oficiais define o jogo de promoções. Nessa situação, não é por força do acaso que a maior parte dos oficiais possuem o conceito "A". Dificilmente esses policiais colocam a carreira em risco, já que permanecem distantes das atividades "na ponta da linha". O mesmo não se pode afirmar sobre cabos e soldados. Como a maioria está em atividade nas ruas, é grande a possibilidade de conflitos, erros e desvios de conduta. Obviamente, pode ocorrer o contrário, já que o policial pode estar próximo a prisão de um "marginal", a apreensão de uma arma, ou a uma ocorrência de destaque. Como as ações policiais são em equipe, não são poucos os PMs que estão respondendo a sindicâncias. Em geral, todos os componentes de uma guarnição são passíveis de comunicação, perdendo pontos positivos e colecionando pontos negativos, tendo por consequência a demora na promoção. Essas relações, aparentemente, são mais complexas no caso dos sargentos, pois atuando como comandantes de viatura, eles estão, na maioria das vezes, colocando em xeque o tempo e a oportunidade de promoção.

Em questão, encontram-se, nesse caso, as condições objetivas dos soldados e cabos. Muitos estão no conceito "B" porque poucas são as recompensas que podem alcançar nas atividades policiais. Dito de outra forma, o soldado ou o cabo, estabilizados na organização, com poucas perspectivas de ascensão social - diferentemente de sargentos e oficiais -, pouco se importam com os rumos de sua vida funcional. Em tais circunstâncias, não devem causar mal-estar o despreparo, o desperdício, o retrabalho, "o pouco caso" que muitos soldados e cabos têm no cotidiano laboral. A justificativa parece simples: como pouco ou nada ganham diante dos elogios e notas meritórias, esse grupo, já desmotivado, tece relações de consentimento, conformismo, retraimento e rebelião (Crozier, 1981). Essas relações aparecem de diversas maneiras, como o "fazer só para o café", "fingir que não viu", "esperar a ordem do comandante", "comer quieto", "evitar confusões" e menores envolvimento com os projetos levados a efeito pela corporação. Em tais situações, é imperioso frisar que residem, justamente nas *relações de recompensa* (Dwyer, 1992), os obstáculos que enfrentam os projetos como o policiamento comunitário, a utilização racional dos dados produzidos pelo geoprocessamento, as operações especiais levadas a cabo em lugares considerados "quentes", dentre tantos que podem render pontos para os oficiais e até para os sargentos, mas reduzidos resultados para os soldados e cabos.

4.3. A carreira única e os entraves institucionais da burocracia

Intitulei parte do presente capítulo apontando para a polícia burocrática. Burocrática em dois sentidos. Primeiro, pelo apego sistemático às regras, ritos e normas prescritas no cotidiano interno da corporação, levando mesmo alguns policiais a preferirem permanecer nas atividades administrativas do que trabalhar nas ruas. Em segundo, no que pese a importância da estrutura burocrática militar como tipo ideal weberiano, a polícia se caracteriza por uma burocracia vertical cujos membros se distribuem em 13 postos hierárquicos diferentes.

Em linhas anteriores, na esteira dos estudos de Crozier (1981), afirmei como esse perfil de burocracia tende a centralizar o poder nas mãos de poucos tornando a máquina administrativa pouco operacional. Além disso, chamei atenção para a constituição de três grupos que, distribuídos na divisão do trabalho na organização, tecem relações, valores e interesses divergentes.

Termino meus argumentos salientando o efervescente debate acerca da carreira única na Polícia Militar. Tal como evidenciado no Capítulo II, para o cidadão se tornar policial basta que, preenchendo os requisitos necessários, faça o concurso público. Outrora, a organização exigia, para ser praça, somente o primeiro grau completo, e, para oficial, o segundo grau. Atualmente, o segundo grau é pré-requisito universal para o ingresso na corporação. Esse pré-requisito reacendeu a discussão da carreira única, porque um dos pontos que justificava a bifurcação entre comando e comandados era a diferença de nível de escolaridade, entendida como qualificação.⁴⁰

Essa atual estrutura, apesar das tentativas de modificações no Estatuto,⁴¹

⁴⁰ - À guisa de informação deixo claro que não me refiro aqui aos oficiais “especialistas” (médicos, psicólogos, dentistas e enfermeiros) que trabalham em áreas como da saúde.

⁴¹ - Em julho de 2001 foi enviada para a Assembléia Legislativa de Minas Gerais a proposta da emenda constitucional nº 39 que modificava o Estatuto da PMMG. Naquele período, o “novo estatuto” desagradou os policiais, notadamente as lideranças das associações, porque excluiu duas reivindicações: (1) a formação única para carreira militar e (2) a redução dos níveis hierárquicos de 15 para 07. Em entrevista ao *Jornal O Tempo*, o presidente da Associação dos Oficiais da Polícia Militar, major Domingos Sávio Mendonça, reagiu da seguinte maneira: “Isso vai causar revolta, já que a exigência de escolaridade é igual, porém as regalias são completamente diferenciadas”. Conf. Novo Estatuto desagrada Polícia Militar. Belo Horizonte, *O Tempo*, 31/07/2001. No caso em tela, não houve revolta, tampouco debates e discussões aprofundadas sobre o assunto. O estatuto, até os dias atuais, ainda se encontra em discussão. No piso do Batalhão, as narrativas são diversas, mas duas delas sintetizam o imaginário dos cabos, soldados e sargentos:

provavelmente, continuará dando vida aos jogos de interesses entre os três grupos mencionados. Creio que residem nesse contexto muitos problemas e entraves organizacionais que impedem mudanças profundas na polícia. Na esteira do pensamento de Dwyer (1991, 1992), penso que a estrutura de recompensas e as ações movidas por interesses tendem a fechar o círculo de poder e de relações entre os três grupos. Isso ocorre porque as organizações burocráticas são baseadas na estratificação social dos indivíduos e nos critérios impessoais de meritocracia. No caso da PM, como de muitas outras organizações, não é exagero afirmar o desvirtuamento de tais princípios.

No Batalhão em pesquisa é observável a reduzida mobilidade vertical entre cabos e soldados. O mesmo é perceptível entre os sargentos que, dependendo do conceito, conseguem alcançar a graduação de segundo, primeiro sargento, subtenente ou mesmo tenente. No caso dos oficiais, a mobilidade é vertical e, dificilmente, um aspirante, após alguns anos, não alcança no mínimo o posto de major. É compreensivo o desconforto dos policiais que apontam para as “injustiças” e para os efeitos perversos oriundos da estrutura policial militar. No interior do quartel, vale enfatizar a existência não de dois grupos fechados ou duas carreiras independentes, pois longe das exceções, a observação etnográfica revelou uma polícia burocrática composta por três carreiras interdependentes, que disputam os insumos e as recompensas (Dwyer, 1991, 1992) das atividades policiais.

A mesma cisão é perceptível no que se refere aos salários. O curioso é que muitas atividades não são recompensadas de acordo com o valor das atribuições e responsabilidades. Tornou-se prática, provavelmente diante da necessária e obrigatória compensação por serviços, promover os policiais e colocá-los em atividades que outrora não faziam parte do seu campo de atribuições. Nesse caso, é possível verificar majores comandando companhias, capitães, que antes comandavam companhias, gerenciando seções que eram administradas por tenentes, que por sua vez, foram direcionados para o

“Essa questão da promoção, eles (os oficiais) fazem é entre eles lá. Porque a maioria dos oficiais, querendo ou não, não têm provas físicas contra eles, mas quase todo oficial é filho de um outro oficial. Eles se beneficiam entre eles. Diz-se que, quem promove os oficiais é o Governador. Eu acho que ele só assina a lista”. (Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

De acordo com um dos sargentos entrevistados:

“Você acha que os caras lá (refere-se aos oficiais de alta patente) vão querer modificar as regalias que eles têm aqui. Claro que não. Olha, para você ver, a maioria dos oficiais, gente nova aí, que está aí até hoje é filho de oficial da própria polícia, gente que virou Chefe do Estado Maior e tudo mais. Olha lá a revista Alferes e pega lá os sobrenomes, você vai encontrar um monte de gente que está aqui. A família do cara. Então vai mudar o que está bom para eles. Claro que não. Eu já desisti”. (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

comando de viaturas.

É razoável supor que será complexo, em longo prazo, recompensar simbolicamente os policiais que estão rapidamente chegando à cúpula da corporação. Como se sabe, a partir da teoria alicerçada na obra de Weber (1991), as organizações se definem por critérios impessoais de estratificação. Para isso, baseia-se em estatutos que descrevem a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, as normas e princípios extensivos aos grupos, a separação entre administração e propriedade, o salário e a promoção baseados na competência técnica. Associado a esses princípios, vale destacar que os indivíduos na organização devem ter a igualdade de oportunidades e “a perspectiva de uma carreira: ‘progressão’ por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores” (Weber, 1991, p. 144).

Se os policiais estão reivindicando e debatendo a carreira única (ver Anexo 5) é porque perceberam que – longe do tipo ideal weberiano – a organização os estacionaram na graduação. As recompensas salariais, no caso dos oficiais, subtenentes e sargentos, ou mesmo as recompensas simbólicas, no caso dos soldados e cabos, não parecem surtir muitos efeitos na organização.⁴² A cultura política dos policiais, caduca e carente de princípios e conceitos democráticos, provavelmente, está levando a organização para dois caminhos diferentes. O primeiro diz respeito ao círculo vicioso das organizações burocráticas já aludidos anteriormente. É provável que os policiais se apeguem às normas e regras prescritas, próprias do campo normativo, fechando a organização sobre si mesma. As mudanças, nesse caso, se desenvolvem em *momentos de crise* (Crozier, 1981), como tem sido as metamorfoses oriundas das manifestações públicas que colocam em xeque os princípios de hierarquia e disciplina. Por outro lado, a organização pode estar aberta a muitas mudanças que não deixarão de colocar fim a certos privilégios e apegos individuais a recompensas. Como exemplo poderíamos citar a possível implantação da carreira única para o ingresso na PM ou mesmo a diminuição de postos e graduações.

⁴² - Esta reivindicação fica evidente nas palavras do então presidente da Associação dos Praças Policiais e Bombeiros Militares (ASPRA). Em texto ao Jornal O Tempo a liderança afirmou que: “O modelo (de carreira) existente não valoriza o público interno da PM e do Corpo de Bombeiros. As oportunidades de acesso aos níveis hierárquicos mais altos são, na prática, reservadas para quem está fora da corporação. Desestimulam-se aqueles que já dedicaram anos e anos à profissão. Além disso, cria-se uma elitização da classe dos oficiais. Afinal, quem vai preferir ser comandado se já pode começar como comandante? Reivindicamos que nossa polícia tenha policiais oficiais e, não, oficiais policiais. E a única forma de se garantir essa mudança é a carreira única, com acesso apenas como soldado, igualdade de oportunidades e formação consistente para todos. A sociedade só terá a ganhar com profissionais mais bem preparados, estejam eles no comando ou no trabalho diário. As profissões são de policial e bombeiro militar e, não, de oficial e praça. In: Gonzaga Ribeiro, Luiz. Profissão: policial. *Jornal O Tempo*. Belo Horizonte, agosto de 2001.

No primeiro caso, a concepção é de que todos os candidatos ingressariam na organização através de concurso público. Depois de aprovados eles passariam pelos cursos técnicos e superiores oferecidos pela instituição. Seguindo as normas prescritas da meritocracia dar-se-ia ao policial a graduação ou o posto que fez por merecer ao longo de sua carreira. Para boa parte dos policiais entrevistados, esse mecanismo evitaria a disputa e os conflitos existentes entre os grupos existentes na PM. Mais do que isso, possivelmente, colocar-se-ia fim à configuração de subsistemas de interesses, pois a organização socializaria os policiais na mesma esfera cultural (Dwyer, 1991, 1992).

No caso da diminuição dos níveis de postos e graduações, tal como vem acontecendo em várias organizações privadas e públicas, poder-se-ia esperar um maior fluxo de informações, espírito de corpo, controle e respeito a disciplina e a hierarquia. Além disso, a possibilidade de o soldado chegar ao posto de coronel, possivelmente aumentaria a margem de controle interno sobre a tropa que estaria ciente da existência de critérios impessoais e eticamente válidos de recompensa. As mudanças não parariam por aí, pois tocaria a estrutura de salários. Se os indivíduos são igualmente tratados desde a inserção na corporação é mais do que justificável a existência de um piso salarial, possivelmente unificado em todo o Estado.

Essas mudanças parecem necessárias e obrigatórias a qualquer estudioso do assunto. Mesmo os policiais menos conservadores têm a ciência da importância dessas modificações. Afirmam eles que “a polícia ficaria muito mais ágil”, “gastaria muito menos dinheiro do Estado”, “as relações ficariam muito mais interessante e suportáveis”, “teríamos novamente orgulho de ser policiais”. São vários os relatos que apontam para a importância da mobilidade no interior da organização. Em primeiro lugar, é provável que os mecanismos que separam os grupos de interesses diminuiriam, haja vista que os princípios de dominação e distribuição de direitos seriam incorporados e assimilados por todos.

Em segundo, como todos possuem, *a priori*, a mesma oportunidade para alcançar os postos na organização é de se esperar a diminuição de conflitos, animosidades e rixas pessoais no campo das promoções. O determinante, nesse caso, é a legitimidade dos atributos da competência e do mérito. Baseados em tais princípios os integrantes da organização provavelmente direcionariam os seus interesses não para as atividades-meio (Estado-Maior, a Academia, Palácio do Governo, dentre tantos outros órgãos de administração), mas para as atividades-fins (policiamento ostensivo).

Em terceiro, e não menos importante, acabariam as responsabilidades difusas, os desvios de função e os imprevistos organizacionais. Uma nova cultura policial poderia surgir no lugar da quebra iminente da hierarquia e da disciplina. As mudanças internas, a despeito das continuidades externas, principalmente no campo normativo, certamente forjariam uma nova identidade para a polícia. Reinventá-la pode ser libertá-la do passado (Soares, 2002), mas não se pode levar a efeito tal empreitada se os fins institucionais da polícia - principalmente em uma sociedade baseada em princípios e instituições democráticas - não forem novamente revistos.

5. Conclusão

Este capítulo apresentou a constituição de três grupos fortemente constituídos no interior do Batalhão em pesquisa. Discorreu sobre as funções administrativas e operacionais e narrou o jogo de recompensas existentes no interior da organização.

O capítulo propõe algumas questões, que, de uma forma ou de outra, interferem no *modus operandi* da organização policial. A primeira refere-se ao apego de boa parte dos policiais às atividades administrativas em detrimento das ações operacionais levadas a efeito nas vias públicas da cidade. Permanecer no interior do quartel, aparentemente, é um bom mecanismo para colecionar pontos e garantir novos postos e/ou graduações. Entretanto, muitas vezes não se trata de uma escolha individual; podendo ser resultado de condições objetivas - como é o caso do grupo composto pelos policiais DFM (Dispensados de Exercícios Físicos Militares) -, ou de relações personalizadas, “conchavos”, acordos e/ou preferências de administradores que possuem o poder de agenda na organização.

A segunda questão, diz respeito aos segmentos, grupos, verdadeiros estamentos que existem na organização. Ao contrário do que pensa o senso comum, ou mesmo o que preconiza o campo normativo, os policiais, na verdade, não estão divididos entre praças e oficiais. A observação das relações no piso da instituição revela a presença latente, e poucas vezes manifesta, de três grupos: (1) oficiais, (2) subtenentes e sargentos e (3) cabos e soldados. Cada segmento comporta suas próprias idiosincrasias e navegam no campo organizacional objetivando maximizar os próprios interesses. Obviamente, é de se esperar que tais grupos produzam suas representações, identidades, campos de ação e objetivos não formalizados. A configuração de subsistemas de ação ou mesmo subculturas revela conflitos e consentimentos resolvidos sob a capa da hierarquia, da disciplina e da

autoridade.

A terceira e última questão, associada diretamente à segunda, refere-se ao *jogo de promoções* vigente na organização. Nesse campo, a divisão entre os policiais recebe força e nova roupagem. Dito de outra forma, novas relações, resultado de novas ocupações de postos e graduações, trazem mudanças substanciais no perfil organizacional. A PM se modifica e, com ela, os seus atores, os quais são remanejados tendo em vista o equilíbrio da organização. Aos policiais não agraciados com as promoções - muitos porque tiveram uma infeliz trajetória de sindicâncias ou de acordos não cumpridos - resta a resignação da espera, o conflito latente com o seu novo superior, a resistência às mudanças provenientes da administração, bem como a possibilidade de ações ostensivas assentadas na crueldade e na violência.

Esse último quesito, que revela os conflitos internos e políticos informalmente organizados mostra a dificuldade em gerenciar ou mesmo criar e levar à cabo eficientes projetos no campo da segurança pública. Pôde-se observar no Batalhão em pesquisa que, conflitos, anteriormente experimentados no plano individual, tornaram-se reivindicações coletivas e organizadas. Esses conflitos resultaram em uma espécie de "politização" - notadamente entre os praças - dos PMs que canalizaram suas reivindicações para as associações ou para a influência dos deputados que recentemente venceram as eleições. Mais que isso: preocupados em manter o lugar conquistado na organização, os policiais se apegaram aos interesses corporativos, aproveitaram da desorganização administrativa e se fecharam nos muros do quartel em uma clara tentativa de manutenção de privilégios, cargos, vantagens e direitos. É diante desse debate que as associações, a maioria dos praças e alguns oficiais se apegaram à questão da carreira única, que poderia, para alguns, solucionar os efeitos perversos provenientes da burocracia militar que, de acordo com o policiais entrevistados, não têm levado em consideração os determinantes da meritocracia, tampouco da "dedicação", a "vocaçãõ", o "empenho individual", o "tempo de serviço", a "experiência" e a igualdade, *a priori*, existente entre os indivíduos.

No próximo capítulo analiso as ações preventivas e repressivas da polícia, duas ações que aparecem como tipos ideais de organização do trabalho. Nesse caso, optei pela descrição densa das ações que participei. O capítulo problematiza questões como a discricionariedade, a imprevisibilidade, a invisibilidade e o controle das ações policiais na linha de frente. Além disso, discute os percalços, problemas, dilemas e relações que os PMs enfrentam e também produzem no seu cotidiano. O objetivo, além de revelar o

conteúdo das ações é o de discutir, através da observação etnográfica, os obstáculos que os policiais enfrentam “na ponta da linha” e no comando da organização de uma operação policial.

Capítulo IV - Da polícia “espantalho” à polícia “espetáculo”

Introdução

Se alguém tiver o interesse em abalar “o moral” do policial, diga-lhe que o seu trabalho nada vale. Fale, para que todos possam ouvir, que a atividade policial pouco funciona para diminuir as taxas de criminalidade, que a polícia atua somente por demanda e que despende muito tempo para chegar ao local do crime. Se se deseja deixá-lo ainda mais enfurecido, basta comentar que a polícia só sabe bater, que apenas se responsabiliza pela segurança dos setores dominantes e que, além disso, só consegue manter a ordem “na base do porrete”.

O presente capítulo discute as relações sociais, percepções e o imaginário dos policiais militares de Belo Horizonte. Como ponto de partida, são utilizados os alicerces teóricos que têm apontado para o pouco impacto da atividade policial sobre as taxas de criminalidade, a ação policial dramatizada e mitificada pelo imaginário social e os constrangimentos que perpassam esta ação no contato com a “comunidade”. Essas questões não fogem das “mesas de truco”, quadras de futebol, horários para lanche, ambientes de trabalho, lazer ou mesmo em um simples treinamento de luta dos policiais. São pensamentos que percorrem também as mentes dos “paisanos”, e inquietam tanto os policiais responsáveis pela “administração da segurança”, como os que atuam “na ponta”.

O capítulo partirá de alguns aspectos da atividade policial, detendo-se, particularmente, em dois momentos: a *ação policial preventiva* e a *atividade policial repressiva*. A ascese policial nos dois enfoques ressaltados esboça características diferentes e peculiares, longe do que perpassa no senso comum. No primeiro caso, aponta-se para as ações tediosas, invisíveis e de difícil mensuração. No segundo, focaliza-se o trabalho espetacular da Polícia Militar que carrega em seu significado fortes tintas de algo excepcional o qual produz impacto na sociedade. Três formas de atuação revelam a ascese policial, o mito que envolve o “fazer polícia”, a dificuldade de definição das atividades policiais e a ambigüidade dessas ações evidentes tanto nas experiências internas como nas atividades exteriores ao quartel.

1. Do policiamento preventivo

Aos olhos das pessoas leigas, principalmente as crianças, as atividades policiais são revestidas de grande importância. Não é difícil encontrá-las falando do bom policial ou, por muitos motivos, pensando em ser um deles. Sonham com fardas, cerimônias cívicas, desfiles em ordem unida e com as aventuras que devem caracterizar a perseguição de “perigosos” bandidos. São sonhos de infância que, de uma forma ou de outra, são modificados diante das representações sociais forjadas pelos adultos. Infelizmente, isso parece ser o resultado da ignorância, fruto de situações esporádicas apresentadas pela mídia, pelos romances, sonhos e contos que perpassam muitas gerações.

Na realidade, as ações levadas a efeito pelos policiais não são tão interessantes assim. É óbvio que tais atividades são importantes, mas estamos longe dos espetáculos norte-americanos veiculados pela televisão. Em sua grande maioria, a ação policial é maçante, aborrecedora e, por vezes, tediosa. A própria natureza da atividade policial ostensiva, passiva e preventiva traz em si essas características. Não se espera que o delito ou as manifestações de desordem aconteça na presença do policial. Em tais circunstâncias chega-se ao óbvio, quando se afirma que a atividade da polícia comporta contornos perigosos, insalubres, carregados de aventura, ansiedade e medo. Muitas vezes, o labor diário é tão tedioso que desperta o desinteresse do profissional. Dependendo do momento, o policial tende a optar por não agir em determinado acontecimento. Primeiro, porque não deseja “arriscar sua vida” e auxiliar o comando, que “sempre está longe e não sabe o que acontece no mundo da rua”. Em segundo, porque não quer “sujar sua ficha funcional”, que pode resultar na demora de promoções ou na “criação de problemas” dentro e fora da corporação. As declarações, a seguir, são longas, mas não abusivas, retratam o significado das atividades preventivas e ostensivas levadas a efeito pelos policiais militares.

Se o cara quer entrar e sair da polícia sem nenhum problema é muito fácil. Basta não fazer nada. Ficar quieto no quartel ou na viatura. Poucos realmente trabalham e não é porque muitos não querem não. É porque nem todo mundo mexe com o trabalho sujo da polícia. No quartel, então, é só ficar quietinho e pronto. Se o polícia puxar o saco do superior, até melhor, porque ninguém mexe com ele. Na rua, é só tomar cuidado no atendimento de algumas ocorrências, e não trabalhar nas viaturas do tático-móvel. Assim você evita os julgamentos e as sindicâncias... Não é difícil não, só. (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

(No trabalho) todo mundo era omissos porque tinha medo de fazer. E fazer errado e tomar cadeia. E se você não fizesse nada, todo mundo falava assim: “Oh. Você não tem que fazer

nada. Você só tem que cumprir o seu horário”. Então muita gente da antiga só aprendeu isso. Tem muita gente que nunca sacou um revólver para ninguém. Pessoal tirou trinta anos aí e nunca tirou o revólver da cintura para enquadrar ninguém antigamente, e tanto é que eles falam que eles são polícia: “Não... Fulano antigamente que era polícia!”. Não é polícia “merda” nenhuma. Polícia é hoje. Hoje é polícia. Antigamente não. Era só cumprir horário: “Olha! O negócio é o seguinte, é cumprir o horário. Não vem trazer problemas não”. Era a instrução que a gente tinha: “Você tem que cumprir o seu horário de trabalho. São seis horas. Então vai tirar as suas seis horas”: “Não vai trazer problemas não”. “Não vai mexer com nada não”. “Trazer problema”. Horas de folga, às vezes você via alguma coisa errada, se você chamasse a polícia, você trouxe problemas para a administração, e tomava cadêcia. Então, a maioria do pessoal antigo..., tem gente que nunca prendeu ninguém. A maioria do pessoal... tem muita gente que trabalhou, trabalhou na radiopatrulha e tal, mas tem muita gente que trabalhava, não queria mexer com isso, trabalhava num PA (Policiamento a Pé). Então o cara tirou trinta anos ali sem abordar ninguém. Sem arrancar a arma para ninguém, nem prender ninguém. Passou pela polícia e ainda fala “no meu tempo era bom”. No tempo dele não era nada. No tempo dele um menino de 10, 15 anos não dava tiro nele não. No tempo dele todo mundo olhava para ele ali e ficava com medo de polícia. Dava até volta. Você passava pela rua, era até perigoso fechar a porta, a janela, no interior. Todo mundo. Não tinha respeito. Tinha medo mesmo. Era um tempo diferente. (Entrevista nº 25 – cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG).

Tem oficial que não tem jeito. Olha, eu não tenho nada contra eles, mas, às vezes, o cara não sabe é trabalhar mesmo. Se o pessoal percebe que o sujeito é “babaca”, então, meu filho... não quer dizer que ele sofre não, mas ele vai contar e muito pouco com a ajuda do pessoal. O policial vai lá, faz o que deve ser feito: cumpre os horários, faz o que o oficial manda. Mas acabou o horário, ele vai embora. Às vezes, ele vê até coisa errada vinda do oficial, mas nem avisa, fica quieto. Não é obrigação dele. Se o oficial fosse gente boa, ele até falaria. Mas como é “babaca”, os caras não falam e deixam para lá. Faz tudo direitinho e vai embora, faz apenas o serviço diário e pronto. (Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

Quando eu estava fazendo estágio, aconteceu de uma vez, nós estávamos sob o comando de um cabo e recebemos pelo rádio uma briga no Mineirão. Na hora eu e o “fulano” falamos: “Vamos lá, cabo”. O cabo virou e falou assim: “Fica quieto sô. Você ainda não aprendeu que quando a coisa está ocorrendo lá, a gente tem que ir é para cá ou ficar quieto. Deixa que outros vão lá”. Nós não seguimos o cabo, e fomos lá. (Entrevista nº 45 – soldado com 04 anos de serviços prestados à PMMG).

Tem muita gente que corre do serviço de rua. O negócio tá pegando fogo ali e o cara sai para lá e não estão nem aí. (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

A atividade policial se reveste do mito da periculosidade, do medo, da insegurança e das aventuras sempre presentes nos filmes de ação. Aventuras policiais, perseguições a suspeitos e adrenalina à flor da pele são casos esporádicos, quase inexistentes e, muitas vezes, se a própria polícia não acioná-los, provavelmente nem existirão. Contudo, algo não aparece como mito. Os entrevistados, quando incitados a abordar o tema em questão, são unânimes ao afirmar que “o peixe”, isto é, aquele que possui algum tipo de regalia, sempre

é beneficiado e que, além disso, “nas ocorrências de destaque, aí sim muitos querem participar, mas sabendo que nenhum perigo estão correndo”, e “são poucas às vezes que nós atendemos uma ocorrência sem saber mais ou menos como será o seu desfecho”.

Como foi mencionado no Capítulo II, estudiosos do assunto, acadêmicos e administradores de polícia parecem seguir um mesmo caminho na identificação dos campos de ação que se tornaram tarefas da polícia¹. Esses campos podem ser divididos em três: (i) cumpre a polícia a manutenção da ordem e da paz (*peace officer*); (ii) cabe a ela o cumprimento da lei (*law enforcement*) e, finalmente, (iii) as atividades compostas por serviços sociais e por relações públicas.

Levando-se em consideração os três campos de ação propostos, o trabalho policial limita-se muito mais aos serviços sociais em geral, do que ao combate à criminalidade e à manutenção da ordem pública. As viaturas, quando acionadas, em sua maioria, atendem a casos que, no mínimo, são cômicos e, não poucas vezes, dramáticos. Trata-se de mulheres espancadas pelos maridos, filhos maltratados pelos pais, condução de pessoas mentalmente perturbadas, crianças perdidas e averiguação de pequenas rixas e tormentos à ordem urbana. Além disso, destaca-se a ação policial nos pequenos furtos feitos, inclusive, por animais, assaltos a transeuntes e ao patrimônio, e acidentes de trânsito. De acordo com Paixão e Beato (1997, p. 243):

As atividades em que a polícia é mais acionada tais como ocorrência contra a pessoa, patrimônio e trânsito são atividades policiais rotineiras. É notável, entretanto, o grande número de atividades assistenciais exercidas pela Polícia em Minas Gerais, funcionando como uma via de acesso ao âmbito privado das populações, e que pode ter como consequência a legitimação de sua ação em atividades que não são precípuas de sua natureza. A polícia é acionada com base na percepção de senso comum do que pode ser considerado como um problema de ordem pública.

Não vou discutir a percepção do senso comum, até porque não vamos nos livrar dela.² O que cabe reter nesse debate é que a ação policial é dramatizada, mitificada e espetacularizada pelos próprios policiais. E mais, muitos vêem com maus olhos as ações sociais. Não é por acaso que muitos PMs preferem atuar nos Batalhões Especiais ou nos Comandos Táticos dos quartéis. São nessas corporações que o policial “sente-se polícia”, “vê o que é a realidade social”, “persegue bandidos” e “defende a sociedade”. Não

¹ - Conferir Capítulo II, nota nº 37.

² - Para uma análise sobre a construção de um “caso de polícia”, por parte do senso comum, conferir Bittner (2003) e Espírito Santo (1993).

surpreende o alvoroço que ocorre nos Batalhões, quando neste é acionada a companhia responsável pelas patrulhas tático-móveis em casos de “ocorrência de destaque”:

Quando isso acontece todos correm para lá. A chance de conseguir uma nota meritória, uma folga, um elogio ou mesmo um agrado é muito grande. São nessas situações que nos sentimos polícia. Mas nem sempre isso ocorre. É muito difícil. (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG)

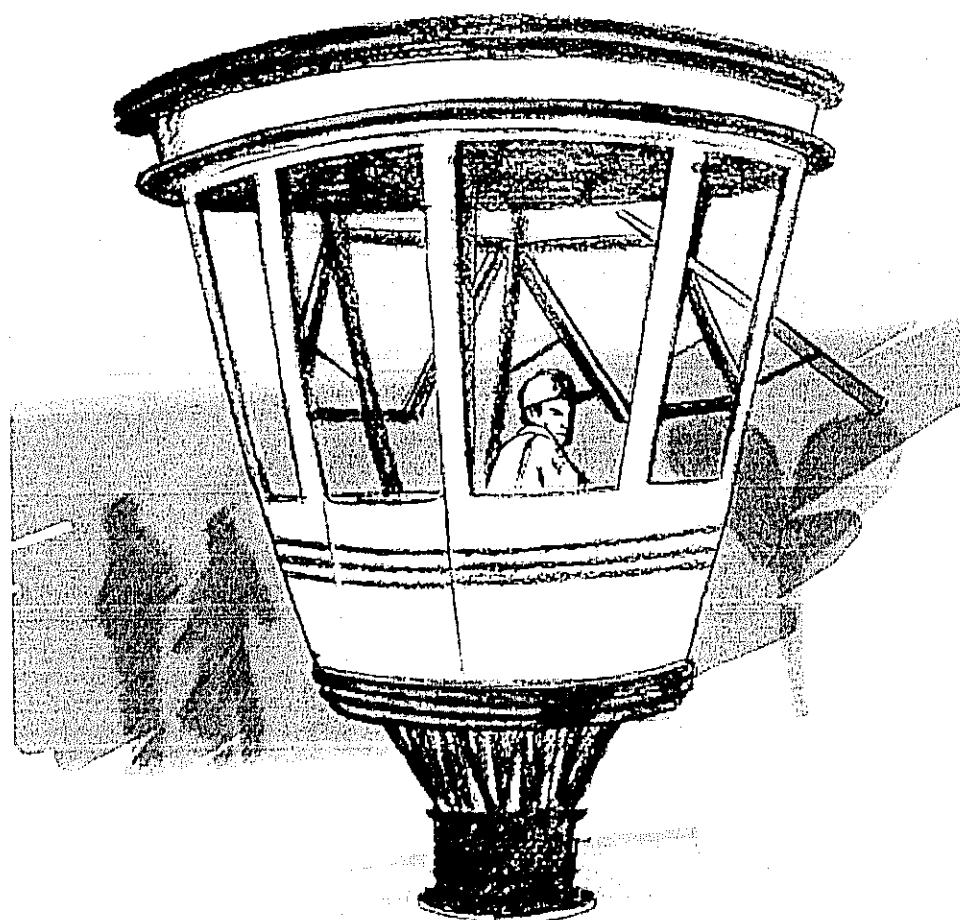
São poucas as ocorrências de criminalidade violenta. Nesses casos, devido à própria natureza do trabalho policial ostensivo, na maioria das vezes, a polícia é acionada após a eclosão do fato, apresentando-se somente para prender os culpados e não para proteger os inocentes. O desenrolar do serviço é a feitura da ocorrência, o acionamento da Polícia Civil e o retorno ao Batalhão ou à rotina laboral.

A escassez de “ocorrência de destaque” forjada pela sociedade muitas vezes é compensada pela ação policial. Sargentos e cabos experientes, que há muito comandam suas viaturas, sabem produzir fatos que geram, no linguajar policial, “boas ocorrências” ou “um bom dia de trabalho”. Trata-se das ações que os próprios PMs levam a efeito nas ruas. Abordagens a veículos e a cidadãos “suspeitos”, avisos, “pequenos toques” de informantes levam os policiais à cena de um crime. Essas abordagens podem render a prisão de armas e pequenos envelopes de drogas; apreender adolescentes, dinheiro falso ou veículos roubados. Após se transformar em ocorrência, e um ponto a mais nas estatísticas do geoprocessamento, a ação policial pode se transformar em “ocorrência de destaque”, dependendo dos olhos de um praça que trabalha na sala de operações ou de um oficial atento às atividades de seu turno. Ao chegarem ao comando, essas ocorrências são revistas e podem render ao policial notas meritórias, elogios e folgas de trabalho.

A seguir, limito-me à descrição de algumas atividades tediosas do serviço policial.

1.1. “Fico vendo o mundo de dentro de um liquidificador”

Uma das mais maçantes atividades da polícia é o trabalho diário desenvolvido nos postos de policiamento, os POVs (Postos de Observação e Vigilância). Nesses lugares, os policiais ou ficam parados ou podem se locomover pelas redondezas. O POV consiste num local revestido por janelas que garantem a “total visibilidade” do policial. “Ele parece com um grande liquidificador. Quase não cabe a gente lá dentro. No máximo três policiais e bem apertados”, disse um soldado em serviço. Sua estrutura realmente é pequena, mas os



joaseven@yahoo.com

**POV - POSTO DE
OBSERVAÇÃO E VIGILÂNCIA**

oficiais de polícia asseveram que é o suficiente para o trabalho ostensivo. Muitos postos são equipados com telefone, rádio fixo, portátil e computador. Outros, entretanto, perderam, com o tempo as características oriundas de sua criação:

No começo, aqui, nós tínhamos de tudo. Um computador, um telefone que podia ligar para todos os lugares, o rádio e tudo mais. Com o tempo isso foi acabando. O pessoal estragou o computador. O telefone às vezes era utilizado para outras coisas que não o serviço, e agora esse aqui só recebe ligação do supermercado e não faz mais ligações para fora. Não tinha jeito, o pessoal não teve cuidado, tinha que acabar mesmo. (Entrevista n° 42 - soldado com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

Os postos fazem parte do programa *Polícia Orientada por Resultados* (2000) e foram espalhados por toda a cidade de Belo Horizonte.³ Alguns funcionam 24 horas, outros “fecham as janelas quando não se tem ninguém para lançar no policiamento”. De acordo com os oficiais entrevistados, a maioria dos postos foi resultado de convênios com o empresariado da Capital, principalmente os empresários que têm negócios associados ao comércio e à prestação de serviços. Alguns postos chegam a ter, em sua estrutura, a propaganda da loja, do supermercado, do posto de gasolina dentre outras.

Na pesquisa foi de suma importância a “tirada de serviço” com os policiais. Apertados no posto, ficamos a observar o “movimento da ordem pública”. Para evidenciar da melhor maneira possível a atividade desempenhada no POV, gostaria de deixar claro que além de compartilhar “o serviço” com os policiais, retornei ao local várias vezes, sem a possibilidade de ser observado pelos PMs em serviço. Além de observar o posto próximo a uma área comercial da região, também acompanhei o funcionamento de um POV da região do Batalhão próximo à Lagoa da Pampulha⁴ e dois POVs fixados na região central de Belo Horizonte.⁵ Boas observações foram efetuadas também em um posto situado em uma conhecida área que faz parte da antiga zona boêmia da capital mineira.⁶ Essas pesquisas, longe do meu escopo de trabalho, serviram mais como pequenas comparações que evidências passíveis de generalização.

³ - Cabe um breve comentário: os policiais militares, que possuem mais de 20 anos de serviço, ao falarem das atividades no POV lembram-se da experiência do PPO (Posto de Policiamento Ostensivo), que faz parte da primeira tentativa de policiamento comunitário na Capital. Para maiores detalhes, vide Capítulo V.

⁴ - Equipamento arquitetônico e turístico da cidade.

⁵ - O primeiro está situado entre a Rua Tamoios com a Avenida Amazonas. O outro está colocado entre a esquina da Rua Tupis com a Rua Rio de Janeiro. Essas vias públicas fazem parte do centro de Belo Horizonte.

⁶ - Refiro-me aqui à Rua Guaicurus, conhecida zona boêmia, que agrega um bom número de bordéis, bares, igrejas, cinemas e centros comerciais. Para uma descrição da região conferir Barros (2002).

Não coube ao meu esforço analítico apontar o trabalho dos Postos de Observação e Vigilância como “tedioso”, “maçante” e, por vezes, “enlouquecedor”. Essa situação de trabalho foi caracterizada pelos próprios policiais. Sargentos, cabos e soldados são praticamente unânimes ao afirmar “que o tempo custa a passar nesse local”. “Difícil encontrar uma boa ocorrência nos postos”. “Isso aqui é só para os outros verem... não precisa nem do policial aqui”. “Estamos perdendo tempo: um *saco* esse trabalho”. Ouvir os comentários dos policiais antes da pesquisa propriamente dita, foi muito interessante:

Você vai tirar serviço no POV? Lá não acontece nada. Pode levar uma revista para ler. Dificilmente vai ver o polícia fazer alguma coisa. É uma “coçação de saco” danada. O tempo não passa. É bom que você conversa, aproveita para fazer entrevista e torce para acontecer alguma coisa (risos). (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Antes, nós trabalhávamos com o famoso São Cosme e São Damião. É o patrulhamento a pé que você vê andando por aí. Hoje, muitas vezes, você vai ver o policial sozinho, andando, ou dentro de POV. Isso é complicado, porque estando em dois, o policial tem mais segurança, e tanto um como o outro estão avaliando o próprio trabalho. Sozinho, acho que a segurança é menor. E mesmo no POV, tenho minhas dúvidas que durante todo o horário de trabalho o policial está 100% com atenção. Muitas vezes, o cidadão acha que, ali, ele está trabalhando, prestando atenção nas modificações, nas ocorrências, e ele não está nem aí. Está à toa. Mas é muito difícil medir isso. (Entrevista nº 41 - major com 19 anos de serviços prestados à PMMG)

Se eu quisesse não trabalhar era só querer. Mas eu faço uma *blitz* ali. Dou uma boa olhada no trânsito ou no estacionamento e pronto: acho um punhado de coisa errada. Tem gente que senta aqui e fica às oito horas sentadas, conversando. Não levanta para nada, nem para o lanche. Às vezes até vão (lanchar). Dão uma voltinha por ali, voltam, sentam de novo e pronto. (Entrevista nº 43 - soldado com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

O trabalho aqui é tranquilo. Eu já trabalhei em tudo quanto é lugar na PM. Já trabalhei dois anos no trabalho velado, cinco anos no trabalho de viatura numa companhia. Já trabalhei com um outro polícia no trabalho a pé, em outro POV. Também trabalho e, às vezes ainda, nas operações que a polícia faz, aquilo que eles (menção aos oficiais do CPC) chamam de “Operação Presença”. Mas aqui no POV é muito tranquilo. Depois vamos ver. Vamos tirar um “servicinho” a pé para você conhecer o pessoal. Mas é muito tranquilo. Tomara que aconteça alguma coisa para você ver como funciona, né? (Entrevista nº 42 - soldado com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

É difícil prever o dia em que “não se fará nada no POV”, ou que se passará “andando no comércio”, conversando com conhecidos transeuntes ou com determinados agentes que coabitam o local, como os taxistas, os camelôs, os vendedores, dentre outros. O trabalho com os PMs foi “sem alteração”. Em outras palavras, não houve grandes e importantes ocorrências de destaque. A intervenção policial se fez necessária em três ocorrências de trânsito relacionadas a casos de colisão de veículos.

Em todos eles, pessoas procuraram o posto policial mais para a averiguação e feitura da ocorrência, no intuito de garantir as vantagens do seguro, do que a implementação da lei, ou preservação da ordem perturbada. Nesses casos, não havia nenhum conflito manifesto. Pelo contrário, as pessoas queriam a solução do problema. Um dos episódios, bastante ilustrativo, revela uma situação inusitada. Apavorada no posto policial, a senhora, proprietária do carro colidido, tomava a iniciativa da solução do problema no intuito de levar a vantagem na franquia. Visivelmente mais ciente dos trâmites legais do que o policial, ela interferiu na elaboração da ocorrência a todo momento. Pouco adiantou a vistoria no cenário da colisão. A proprietária do veículo não se contentou em perder a franquia e, praticamente, tudo fez para que o motorista infrator pagasse a desvantagem de outra forma, que não os delineados legalmente pela seguradora. O que poderia ser uma simples ocorrência de dez a trinta minutos - fato comum nos postos de policiamento - avançou por mais de duas horas. Ao policial, coube rasgar três ocorrências e assistir ao, porque não dizer, cômico desenrolar de uma negociação que parecia não ter fim. Ao PM pouco adiantava a intervenção, não existia o interesse por parte da vítima em solucionar rapidamente o problema. O determinante era o ganho e a não perda de privilégios que teria com a seguradora.

Esse é um caso de polícia? Certamente que sim, mas, provavelmente, seria mais frutífera a discussão na instituição responsável por gerenciar os seguros. Mas é possível que os técnicos não aceitariam a negociação velada elaborada pela vítima. Não cabe maior demora nessa questão, o que vale reter é a privatização dos mecanismos públicos de segurança para garantir relações informais e legitimá-las frente às outras instituições.

No que concerne à discussão sobre a ação policial tediosa, é forçoso afirmar as limitações inerentes do policiamento passivo e preventivo. Neste, o policial mais se assemelha a um “espantalho”⁷ – já que os delitos são cometidos longe dos seus olhos -, do que a um agente de segurança. Provavelmente é real a indagação do policial que defende a permanência e a importância dos postos de vigilância:

⁷ - Essa concepção não é minha. Mais de uma vez a encontramos no trabalho de Robert Reiner (1992, 2002). Esse autor, várias vezes, chama atenção para os desarmados “espantalhos” azuis de Robert Peel, já que eles ainda existem nas ruas de Londres. Obviamente, é desnecessário afirmar que os encontraremos em diversas cidades em vários países.

O POV, depois que ele foi colocado aqui, o (nome do estabelecimento) não reclamou de mais nada. Eles até me chamam para ir lá dentro resolver problemas ou tirar os marginais que roubam as mercadorias. E eles gostam muito de mim. Conheço e gosto de todo mundo também. (Entrevista nº 42 - soldado com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

A fala do policial, em certa medida, nos remete à acepção da *polícia de proximidade*. No PA (Policimento a Pé) foi possível perceber os elogios, o trato educado e cordial que recebem os policiais do POV: “Olha pesquisador”, me diz um não descontente comerciante: “nunca vi um policial como este. Trabalha de forma preventiva, não reprime com crueldade e sabe lidar com calma e respeito com todos. Eu até assinei um abaixo-assinado para enviar à polícia quando pensaram em tirar ele dali”. Não posso deixar de mencionar em que medida já não se tem uma certa polícia “comunitária” assentada em relações face-a-face (Trojanowicz & Bucqueroux, 1994; Bayley & Skolnick, 2001; 2002) forjada longe do comando do Estado e da corporação. O mesmo percebi, por exemplo, na chamada “zona boêmia” de Belo Horizonte. As prostitutas conheciam os “policiais legais” e os respectivos nomes, falavam da proteção que recebiam e do respeito oferecido, e não deixavam de mostrar a indignação quando, nas operações recheadas de câmeras e canetas das instituições midiáticas, os policiais, em sua grande maioria novatos, “entravam batendo”, “colocando na parede” e mandando abrir quartos, bolsas e baús. As prostitutas não deixavam, entretanto, de reclamar com os seus conhecidos policiais. Esses se defendiam afirmando ser impossível avisá-las sobre a intervenção, já que era uma ordem superior, isto é, do comando da corporação. Isso mostra que a ordem tácita mantida pelos praças que se substituíam no POV era quebrada pela própria polícia, quando implementava as operações policiais.

Quanto ao trabalho no POV próximo à área comercial, chamo atenção para as relações face-a-face forjadas pelo policial que facilmente identifica os principais atores do bairro. E mais, os policiais, e isso também ocorre na zona boêmia, têm ciência dos recalcitrantes, dos infratores, dos desordeiros e de onde podem surgir os problemas na região. No policiamento a pé, a ação do policial em relação aos “meninos de rua” é emblemática no que chamo de uma *relação face-a-face negativa*:

Eu venho aqui e aviso para eles saírem. Eles saem correndo. Já conheço todos eles. São meninos pobres que moram perto daqui mesmo e, às vezes, roubam umas velhinhas aí. Mas eles me conhecem. Eu os conheço e eles me respeitam. Eu chego, e eles até conversam comigo. Peço para saírem e eles vão embora. Mas depois volta tudo de novo. Muitas vezes, eles ficam aqui (próximo a uma loja que vende eletrodomésticos), para ver televisão. Não querem roubar nada. Mas o pessoal liga lá no POV e eu tenho que vir aqui. Já sei quem é e

conheço toda a situação, mas não tem jeito, pois não depende de mim. (Entrevista nº 42 - soldado com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

Os policiais têm ciência da situação na qual pode-se produzir um delito, mas segundo eles, é difícil controlar. É bem verdade que a polícia trabalha por demanda e que depende muito das vítimas para conhecer e detectar os delitos (Wilson, 1985; Bayley, 2001; Beato, 2000). Mas não é menos verdade que, dependendo das negligências cometidas, os policiais, notadamente os que atuam na ponta, já têm o conhecimento da possibilidade de sua ocorrência. Muitos PMs chegam a providenciar a solução para o caso dos “meninos de rua”. Procuram saber quem são os pais, os responsáveis e indicam organizações não governamentais. Chegam a oferecer dinheiro, pedir alimentos para certos comerciantes e até se alinham a outros órgãos públicos no intuito de resolver o problema, longe das amarras burocráticas do Estado.

1.2. “Andando de um lado para o outro. Vendo o dia passar”

Quando comentei sobre o trabalho dos policiais feito a pé e sobre o tradicional uso do policiamento “Cosme e Damião” chamei atenção para a ação tediosa dessa atividade. Tediosa em termos. É no trabalho a pé que os policiais levam a efeito o que chamo de *relações face-a-face positivas*. Longe do POV, ou andando em dupla ou em trio nos centros comerciais, acompanhados pela tecnologia do Rádio (HT – Rádio Transceptor Portátil) - que permite ao policial ter informações sobre as ocorrências que estão em desenvolvimento na região -, os PMs encontram as pessoas, conversam com os conhecidos e promovem o que chamam de “sensação de segurança” no ambiente. Nessa atividade, os policiais aproveitam para ver lojas, ler jornais nas bancas, conferir preços, conversar, telefonar, visitar amigos que estão trabalhando e solucionar problemas pessoais. Se partirmos de um outro ponto de vista – aquele que está muito presente no senso comum –, que parte do pressuposto de que a ação policial deve ser somente a de combate ao crime⁸, não é difícil chamar essa atividade policial de tediosa e maçante.

⁸ - Pesquisa sobre vitimização, elaborada pelo Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (Crisp/UFGM), mostra como as pessoas andam apavoradas em Belo Horizonte (Tabela 1 em anexo). A grande maioria afirmou ter sido vítima de furto e roubo e, boa parte, já teve sua casa invadida. Nesse sentido é bastante compreensível a “sensação” de medo e de pânico que invade o imaginário coletivo. Como a Polícia Militar aparece como agente visível e armado do Estado, parecem “naturais” – no intuito de manutenção da segurança – as reivindicações em torno de mais policiais nas ruas (Tabela 2 em anexo).

O policiamento a pé, tal como o trabalho no POV, é preventivo e passivo. Em circunstâncias imprevisíveis e não desejáveis, ele pode se tornar reativo, mas não sem o auxílio e a “cobertura” de um outro policiamento. O mesmo pode-se mencionar em relação ao POV, que serve de suporte tanto aos policiais do PA como aos PMs que atuam nas viaturas. E, nesse contexto, vale mencionar as seguintes atividades: aquelas desenvolvidas por meio das motocicletas, aquelas em que o policial é acompanhado por cães ou está sobre os cavalos; todas essas fazem uso do POV e, tal como o PA, podem ser chamadas de tediosas ou maçantes.

Porém, não deixa de ser exagero reduzir toda ação preventiva a atividades tediosas. Também não significa dizer que tais atividades sejam menos ou mais importantes. Elas podem e devem ter um papel relevante. Homens armados andando pelas ruas, seja a pé, a cavalo ou mesmo sobre bicicletas, além de motocicletas e viaturas com giroflex acesos passando pelas vias públicas agradam ao imaginário coletivo. Tudo isso produz a “sensação de segurança” que os policiais dizem ser “objetiva” e “subjéctiva” aos que, de alguma forma, já podem estar assegurados. Mas o que está em discussão é o papel do policiamento a pé. Cumprir a ele a manutenção da ordem. Mas de que ordem estamos falando? Cabe a ele a ação responsável pelo cumprimento da lei. A que lei estamos nos referindo?

Longe da discussão acerca da atividade policial *garantidora da ordem* e de *implantação da lei*, um sem número de vezes é possível verificar, na literatura nacional e internacional, as características difusas que são atribuídas às atividades policiais. Sabe-se de sua autonomia, da possibilidade de arbítrio, da configuração de conchavos, macetes e regras informais no fazer policiamento. Somam-se a essas características, é claro, a baixa visibilidade das funções, o baixo impacto administrativo oriundo do comando, a imprevisibilidade da ocorrência de confrontos “perigosos” e o caráter inerentemente conflitante que as atividades policiais possuem, no embate em fazer valer a lei e/ou a ordem. O policiamento a pé conserva essas características. Nas ruas, os policiais andam de um lugar a outro. São os “espantalhos” (*scarecrows*) de Reiner (1992, 2000), e, - no caso do Brasil, espantalhos armados - que se movimentam no intuito de fornecer o que os executivos de polícia chamam de segurança “subjéctiva”.⁹ Distante da lei, já que os policiais

⁹ - Os policiais, principalmente os administradores da polícia, apostam na produção de uma “sensação de segurança” que se faz presente na coletividade, quando esta percebe a presença ostensiva do policial. Na verdade, trata-se de um conceito confuso, de difícil mensuração e percepção empírica. As definições são muitas e diante das variantes, creio ser oportuno defini-la de acordo com um dos mais atuantes executivos da

só fazem uso dos preceitos legais em casos de emergência, é razoável supor que os PMs a pé servem como atores aptos a exercer a atividade de relações públicas. Na maioria das vezes, a ação policial é mais utilizada para atender aos cidadãos perdidos e confusos na rua do que para garantir a paz. Ações voltadas para a manutenção da ordem dependem muito da população que aciona o policial, que pode estar próximo ou longe do problema.

Na realidade, restam ao policial as operações próprias dos serviços sociais. São essas que demandam o seu auxílio quando trabalha a pé. Já mencionei que as viaturas são chamadas para ajudar gestantes, socorrer pessoas mentalmente perturbadas e auxiliar adultos e crianças espancadas. O PA serve mais como um *depósito de reclamações móvel* do que fonte de ressonância de segurança. É óbvio que estão longe do policial as graves ocorrências de desordem e delitos (Monet, 2001). Não creio que a polícia, de todo, fracassa quando ocorre de forma manifesta a criminalidade. Seria impossível pedir às instituições repressoras do Estado que previssem a ação criminosa no tempo exato e no espaço certo. Este policiamento é ideal e tal como salienta Reiner (2002, p. 88), o único produto final do policiamento – “concebível e não-factual” – é o de “conseguir evitar a desordem que poderia ter ocorrido se não houvesse a intervenção da polícia”.

Não se deve perder de vista, contudo, a importância do policiamento preventivo feito a pé ou em patrulhas. Bittner ([1967], 2003, p. 69) em sua pesquisa revelou que os policiais que trabalham a pé são desvalorizados na divisão das atividades policiais. Fato que se assenta na percepção de que “qualquer pessoa pode fazer esse serviço”. Relevante notar que essa desvalorização vem de dois lados: dos policiais, notadamente os que operam nas ações repressivas, e de certa parcela da opinião pública que, aparentemente, desconfia da eficácia do policiamento preventivo. Bittner (2003), ao contrário, chama atenção para a proeminência dessa atividade, revelando que a crença em sua ineficácia está errada. A atividade policial a pé, principalmente aquelas desenvolvidas em áreas deterioradas, merecem o reconhecimento de sua importância, já que o preparo e a obtenção da capacidade de operar nessas áreas dependem muito mais do próprio saber do policial que das ações políticas voltadas à criação de novas formas de policiamento.

polícia. De acordo com Almeida (1991, p. 26), a polícia ostensiva é capaz de transmitir a sensação de segurança porque configura “na mente das pessoas o que denominamos **segurança subjetiva**: o sentimento individual/coletivo de que a força do governo está presente, firme e atuante, a proteger a comunidade contra os riscos de toda ordem, e isto dá ao ser humano a tranquilidade fundamental para produzir, descansar, divertir-se ou, enfim, viver a plenitude da vida sem receios de perigos a atormentá-lo. Por tudo isso é que os doutrinadores americanos, considerando que governar é a arte de promover o bem-estar comum, costumam cognominar o patrulheiro policial de representante ambulante do governo, isto é, o agente governamental que leva, diuturnamente e aos mais inóspitos rincões, a presença benfazeja do governo”. (Grifo do autor).

1.3. “O trabalho é tranqüilo: é só pegar a viatura e sair para as ruas”

As atividades desenvolvidas através do uso das viaturas chamam a atenção dos policiais. Dentre as opções de automóveis de muita e pouca potência e de relativa serventia para determinados tipos de trabalho, os PMs chegam a disputar em que viatura “vão tirar o serviço”. Em geral, os Batalhões – na distribuição das viaturas recebidas - reservam às Companhias tático-móveis os melhores e mais potentes automóveis da unidade. Os veículos da marca Chevrolet - veraneios - são os preferidos pelos policiais. No Batalhão Santa Efigênia são eles que recebem maior atenção da seção de transportes e mesmo dos PMs que neles “tiram o serviço”. Os automóveis considerados pequenos e de pouca serventia para o trabalho de perseguição (Fiat Prêmio, Fiat Pálio, dentre outros) são destinados às Companhias que não lidam diretamente com a criminalidade violenta. Essas Companhias são acionadas para atender a pequenos delitos e ocorrências rotineiras, ou para garantir a cobertura de determinadas operações.

É nesse último caso que aparece o trabalho maçante do policial. Horas e horas são gastas no policiamento ostensivo nas ruas da região. Tal como no PA e no POV, os administradores da polícia afirmam que “a presença das viaturas traz uma segurança objetiva e subjetiva às comunidades”. Muitas delas, em trajetos anteriormente estabelecidos, patrulham com as luzes acionadas: “elas auxiliam no espantar do ladrão, mostra a nossa presença e garante a ostensividade”, relata o motorista. Mas, em geral, dificilmente se depara com delitos. Pelo contrário, as viaturas são, na maioria das vezes, acionadas pelo 190. Ao serem chamadas, os policiais, que estão em patrulhamento na rua ou no quartel, deslocam-se rapidamente para o local. Dependendo da ocorrência, a ação pode até ser interessante para os policiais, mas em sua maioria, não passa de trabalhos sociais e eventos corriqueiros.

2. Da Polícia Repressiva

Não é difícil entender o porquê de as discussões em torno da segurança pública serem voltadas para o aumento do número de policiais e de viaturas nas ruas da cidade. Muitas das vítimas não cansam de reclamar da demora do atendimento por parte da polícia. Os mais dramáticos afirmam que ela chega somente após três horas. Outros, mais exigentes, reclamam dos 20 ou 30 minutos gastos no deslocamento. Essa percepção do

policciamento indubitavelmente colabora para o descrédito de que gozam os policiais militares. Mas, possivelmente, a situação seja mais complexa. Tudo indica que a crise na segurança pública - ou mesmo nas polícias (Muniz, 1999, 2001) - transformou o cotidiano dos cidadãos, notadamente daqueles pertencentes a setores mais abastados, que, mais do que nunca, estão investindo em grades, seguranças particulares, carros blindados, alarmes de vários tipos e em armas. Tudo parece estar perigoso, sombrio e, de uma forma ou de outra passou-se a sofrer uma “síndrome da próxima vítima”.

Mas que vítima? Talvez vítimas da própria incapacidade do entendimento acerca do fenômeno da violência e da criminalidade. Bayley & Skolnick (2001), ao enumerarem as soluções propostas em diversas pesquisas no campo da segurança pública, afirmaram, dentre outras coisas, que:

Aumentar o número de policiais não reduz necessariamente o índice de criminalidade nem eleva a proporção de crimes solucionados. Pode-se dizer o mesmo com relação ao aumento da participação da polícia no orçamento. O máximo que se poderia dizer é que, se não existissem policiais, haveria mais crimes, todavia, assim que se atinge um limiar de cobertura, que nos Estados Unidos deve ter sido ultrapassado há muito tempo, os aumentos de dinheiro e pessoal deixam de ter eficácia. As variações tanto no índice de criminalidade como na taxa de esclarecimento de crimes podem ser melhor previstas pelas condições sociais, como renda, desemprego, população, distribuição de renda e heterogeneidade social. Aprendemos que não se pode simplesmente jogar dinheiro na aplicação da lei e esperar resultados proporcionais. (Bayley & Skolnick, 2001, p. 18).

Tais informações certamente devem causar mal-estar aos executivos de polícia. Elas apontam para a diminuição de recursos no campo da segurança pública. Além disso, elas se esforçam para indicar o olhar do senso comum para os campos de ação que realmente interferem nas estatísticas e no trabalho que está por ser feito na esfera da diminuição da criminalidade. O argumento carrega ainda maior força porque pouco impacto tem nesse caso o investimento privado nos aparatos de segurança, haja vista que a maioria dos crimes e “desordens” que apavoram as pessoas ocorre no espaço público, como é o caso dos assaltos à mão armada em veículos, brigas em estádio, arrastões, o pequeno roubo, o furto a domicílios dentre outros.¹⁰ Em grande parte desses casos, a polícia opera somente após ser acionada e, com certeza, os transeuntes não estão inseguros vinte quatro horas por dia dentro de suas casas. Aparentemente, o sonho de boa parte dos cidadãos que andam com medo é ver mais viaturas nas ruas, é poder perceber, durante todo

¹⁰ - Para maiores detalhes conferir Tabela 3 em anexo.

o tempo, policiais em cada esquina e, no limite, ter um desses agentes no quintal de sua casa.¹¹ Isso é impossível e irrelevante, já que os estudos mostram que:

A proteção deve ser fornecida pelos próprios cidadãos, e que a ajuda destes é fundamental para a captura e condenação dos indivíduos que os lesaram. A tarefa da polícia é, portanto, trabalhar junto com o povo, de maneira a garantir que isso aconteça, desenvolver estratégias específicas e articuladas que possam produzir resultados. (Bayley & Skolnick, 2001, p. 20).

A despeito de mencionar com muitas reservas tal reflexão, os autores afirmam que as experiências de Kansas City, em Peoria ou em Los Angeles, foram definitivas para se chegar a esse resultado. É crucial a importância da comunidade na prevenção e solução de crimes. Mas o que dizer da polícia? O que mencionar das atividades que chamo de “espetaculares”? Por que elas resistem ao tempo e continuam a ser utilizadas?

Nas linhas que se seguem descrevo experiências “espetaculares” do dia-a-dia da polícia. Aos olhos dos policiais, essas atividades não são tediosas ou maçantes. Pelo contrário, estas ações mostram o saber policial, a força do Estado, “quem manda na cidade”, e de quem é a autoridade no espaço urbano. O termo “espetacular” é utilizado no intuito de revelar ações que – de acordo com os policiais – “são carregadas de adrenalina”, sensação de medo, aventura, ansiedade e nervosismo. Para além da representação dos policiais, cumpre apontar para ações teatrais, escandalosas, exibicionistas e que parecem ter como pano de fundo a demonstração pública e política da força institucional do Estado.

Para demonstrar a ascese policial nesse contexto, utilizo a descrição, dentre outras que participei, de uma grande operação feita em uma região da cidade.

2.1. “A adrenalina chega a mil”

Em geral, as atividades de repressão e prevenção por parte dos Batalhões em Belo Horizonte são acordadas anteriormente pelo Comando do Policiamento da Capital (CPC). As operações são pensadas e administradas pelos executivos, oficiais de polícia, que as enviam aos quartéis da região da Capital. Na atividade em que participei, os PMs do batalhão em estudo se esforçavam para levar a efeito o “policiamento preventivo e ao mesmo tempo o de repressão”. Participei da escala de serviço da Companhia “A”, que é considerada por muitos a “menina dos olhos” da corporação, pois trata-se de uma

¹¹ - Para maiores detalhes, conferir Tabela 2 em anexo.

Companhia denominada Tático Móvel, “a ROTAM do Batalhão”. Nela, os homens e mulheres são considerados de elite. Afirma-se que são mais preparados, corajosos e atuam em situação de risco e na apuração e repressão da criminalidade violenta.

2.1.1. “Pegando no serviço”

As atividades tiveram início às 17:00h. O policial para “pegar no serviço” é obrigado a antecipar o seu horário em meia hora. Nesse intervalo, prepara-se para entrar em ação. Ao chegar ao quartel, muitos à paisana ou fardados, os PMs partem para a intendência, na qual o policial se arma com revólver, alguns com armamento pesado, colete à prova de balas e rádio HT. O controle do material é feito por um profissional designado para aquela atividade. Na intendência, cumpre ao policial a assinatura do nome, colocar o número de registro da identidade policial e a data do “pagamento” do material oferecido pelo Estado. É significativo registrar a preocupação em pegar uma boa arma, um bom colete e projéteis que realmente funcionarão em caso de uma ação mais perigosa. Não existe rádio tampouco colete para todos.¹² Como o Estado não oferece o número suficiente para os PMs, alguns deles compram o próprio material de trabalho. Na impossibilidade do “pagamento” de material para todos, os policiais se apressam para chegar em primeiro na intendência. Na fila, disputam e discutem com o “armeiro” sobre a melhor arma, um colete melhor e “menos fedorento”, ou sobre a existência de um rádio que poderia ter sido comprado ou “sobrado da outra guarnição”.

Já preparados, os PMs encaminharam-se para a sala na qual se desenvolvem as “chamadas”. Pelo que observei inexisteram faltas. Os que ainda não tinham chegado para o trabalho ligaram avisando o porquê do atraso. Na sala, os comandantes das guarnições, tenentes, sargentos e cabos, junto com soldados receberam as informações necessárias ao andamento daquela atividade. Seria de início um trabalho preventivo, numa das avenidas mais movimentadas de Belo Horizonte. De acordo com o comandante, na área em questão, havia ocorrido muitos assaltos a transeuntes e a veículos. Além disso, existia a preocupação com os constantes assaltos nos transportes coletivos.

¹² - Como não havia coletes para todos os policiais, utilizei as relações de amizade que tinha com um sargento de uma seção que gentilmente emprestou-me o dele. Vale mencionar a preocupação do comandante com minha segurança. A falta do material para que eu pudesse fazer o meu trabalho, causou-lhe mal-estar e um certo constrangimento.

A ação policial na rua teria início às 18:00h, – o mesmo aconteceria nas outras regiões dos outros batalhões – e, a cerca de 18h30m, retornaríamos ao quartel para nos unirmos às outras viaturas que intensificariam o policiamento na área do Batalhão. Sentados, devidamente fardados, os policiais pareciam atender e entender naturalmente tudo que se passava. O capitão, em poucas palavras, passou aos comandantes das guarnições o número dos veículos roubados, chamou atenção para o perigo que os policiais poderiam correr e deixou claro que deveriam se restringir “a uma certa amostragem de motos, caminhões, carros suspeitos e alguns ônibus que, nos bairros de origem, sofreram assalto”.

A saída do Batalhão é espetacular e escandalosa. Ao mesmo tempo, após o comando do capitão, todos entram nas viaturas. À entrada, o bater das portas é algo que “sacode os nervos”, acelera os batimentos cardíacos e aumenta a adrenalina. De sirenes ligadas e policiais de braços para fora, as viaturas saem em comboio para o local estabelecido. São nesses casos que os homens e as mulheres de farda sentem-se “realmente policiais”.

Não existe coisa mais legal, interessante e boa que a hora de embarcar. O comandante fala: “embarcar”. O pessoal entra e bate a porta. É ali que você se sente polícia. Um poder passa por você. É uma sensação boa de poder atuar em favor da sociedade. Muita gente aqui é muito boa nisso. Na viatura são diferentes, bons policiais e atuam como ninguém. (Entrevista nº 04 - capitão, com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Aquí no quartel você olha para o cara e diz: “E esse aí é um policial de merda, quem fala que esse aí é policial: fraquinho, franzino”. Ninguém dá nada por ele. Rapaz, quando esse cara está numa operação, o sujeito vira o “bicho”. Pega mesmo no batente, se transforma em polícia e vira um “cão”. Cresce como gente e do lado dele você nem tem medo e não precisa nem mandar porque ele sabe fazer o seu trabalho direitinho. (Entrevista nº 22 – primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG).

A passagem das viaturas pelas vias urbanas chama a atenção das pessoas que param para observar o “poder do Estado em movimento”. Provavelmente, devem causar pânico, medo ou curiosidade. Entretanto, de acordo com os policiais:

Essa é a forma de garantir a ostensividade. As pessoas, ouvindo as sirenes, observando o nosso trabalho, sentem-se seguras. É nessa hora que mostramos realmente para que servimos. Temos em mãos os dados do geoprocessamento, as diretrizes básicas oferecidas pelo Comando da Capital e nossa responsabilidade de manter a segurança da região. (Entrevista nº 16 - capitão, com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Essa atividade agora é preventiva, depois vamos para a repressiva. Sempre saímos com as sirenes ligadas para o pessoal nos perceber. É a segurança objetiva porque o pessoal vê a gente e a segurança subjetiva que o pessoal sente ou pelo menos acreditamos que estão sentindo. É claro que espanta os bandidos que estão por perto, mas essas operações são assim mesmo. Primeiro vamos fazer toda a solicitação do comando lá na *blitz* fechando os corredores da cidade e depois voltamos para o quartel, como você viu o capitão dizer. (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG)

2.1.2. “Parando ônibus, motos e carros suspeitos”

A primeira atividade consistia em uma *blitz* efetuada numa das mais importantes avenidas da cidade. A tarefa principal era revistar, averiguar o uso de armamentos e identificação de suspeitos, ao mesmo tempo em que se intensificava o trabalho ostensivo, oferecendo segurança à população. A operação recebeu o nome de “Prepaco” e, no caso em tela, era obrigatório “parar tudo”.¹³

A presença objetiva da polícia nessas atividades é inquestionável. Desde o início, a sua ostensividade não deixa de causar perplexidade e curiosidade nas pessoas que passam pelo local. Na operação por meio da qual foram interceptados motos, carros e coletivos a presença policial teve como consequência o congestionamento do trânsito, o olhar desconfiado dos transeuntes e o observar curioso dos passageiros ônibus averiguados.

O nosso trabalho aqui é o seguinte: averiguamos tudo. Tudo mesmo. Olhamos dentro e fora dos carros na idéia de fazermos a prevenção. A sociedade e as pessoas não entendem. Mas é para a segurança delas mesmas. (Entrevista nº 16 - capitão, com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

A organização da operação é rápida. Os policiais estão acostumados a essas atividades. Sargentos, cabos e soldados saem rápido das viaturas, colocam os cones de forma a obrigar os automóveis a seguirem um caminho rumo a um conjunto de policiais. Essa equipe se reserva à revista dos carros e das motos. Alguns PMs ficam com a função de manter a segurança daqueles que estão revistando. Para isso se esforçam por camuflar o

¹³ - De acordo com um dos participantes da atividade: “a Operação Prepaco é utilizada para prevenir e reprimir assaltos a coletivos. Para isso, nós verificamos o itinerário, pontos de embarque e pontos finais que, geralmente, são alvos dos marginais” (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG). Na realidade, são muitas as nomenclaturas e as operações criadas e/ou deixadas de lado pela Polícia Militar. Em sua maioria, as operações não seguem a definição prescrita em manuais ou linhas de comando institucionalmente estabelecido. Muito do que se faz “na rua” é resultado do saber informal do policial que, ao perceber algo de anormal, atua de forma individual ou coletiva, dependendo obviamente da eclosão ou da percepção de um fato.

armamento para não constranger as pessoas obrigadas a estacionar. Quanto aos coletivos, os policiais, após o apito e o aviso para que o motorista pare, solicitam a abertura das portas dianteiras e traseiras. Rapidamente, soldados, cabos e sargentos se deslocam para o interior do ônibus. Com as armas “veladas”, os PMs observam os passageiros e pedem aos suspeitos a apresentação de algum documento. Nessa ação, os policiais que revistam também contam com a segurança de outros que observam do lado de fora, tanto na dianteira como na traseira do coletivo. É bem verdade que a ação do policial nesse caso é discricionária: homens, negros, “pessoas mal vestidas”, “jovens esquisitos” são alvos privilegiados do olhar policial. São essas pessoas que sofrem o constrangimento de ter a documentação pessoal revistada. Os policiais afirmam não ter tempo para revistar todos os passageiros. Alguns são escolhidos a partir do olhar “viciado”, ou “experiente” do policial que afirma “observar a postura, os olhos, a mansidão e o jeito do pessoal. Quando percebo que alguém se alterou demais é lá que eu procuro”.

A mesma atitude discricionária é utilizada na coleta de veículos que não fazem parte do itinerário dos coletivos. Os policiais, seguindo as ordens do comando de um oficial, ou do PM mais antigo, se espalham pela avenida organizando o estacionamento dos carros da melhor maneira possível. Apesar de se esforçarem, eles não conseguem deixar de interferir no desenvolvimento do trânsito. Mas não há outra forma: ou se faz o policiamento ostensivo ou deixa-se o trânsito fluir. No final do corredor, pelo qual os veículos devem seguir, estacionam-se duas viaturas destinadas à perseguição em caso de fuga. As viaturas são paradas em um ângulo de 45° graus, pois, “caso algum carro ou moto quebre o cerco, é mais fácil a viatura sair à procura”. O veículo policial, entretanto, não perseguiria carros mais potentes. A polícia é carente nesse sentido, e os policiais sabem disso, mas partem do pressuposto de que a sociedade desconhece essa deficiência: “se ocorrer isso, e olha que é uma coisa muito difícil de acontecer, nós vamos atrás, mas tentamos fechar o cerco através do rádio, avisando outras unidades, já que é impossível ir atrás de um carro muito mais potente que o nosso”.¹⁴

Nas viaturas estacionadas no final do cerco ficam os motoristas e alguns patrulheiros armados de metralhadora e revólver. Carros, caminhões e motos suspeitas são parados. Nessa atividade, os policiais seguem a mesma lógica de revista utilizada nos

¹⁴ - Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG.

coletivos. Porém, elas são mais demoradas. Após estacionar o automóvel, é solicitado ao motorista o seu documento e a “licença” para a averiguação do veículo. Os documentos são repassados para um sargento ou cabo enquanto os soldados passam a revistar o automóvel. Tudo é observado. Os PMs olham as partes que podem esconder algo, tais como tapetes, guarda-luvas, o porta-malas, o motor, os bancos e a parte inferior do automóvel. Também é verificada a possibilidade de fundos falsos, pois pequenas batidas permitem observar a sua existência. Além do carro, dependendo do motorista, os policiais fazem uma revista corporal e checam bolsas e malas. Não se percebe que os PMs seguem ações prescritas nas revistas. Nos quartéis, eles recebem instrução sobre a prática da abordagem. Como na “prática é outra coisa”, é perceptível que alguns policiais se empenham muito mais que outros nessas atividades. Alguns chegam mesmo a usar técnicas que estão ausentes nos relatórios oficiais. Pequenos “macetes” são utilizados para encontrar drogas e revólveres, tanto no carro como no motorista. De acordo com um dos entrevistados na ocasião:

Eu saio catando tudo. Aperto a bainha das calças, porque o cara pode costurar ali. Vou apertando devagar as costas do cara, os bolsos, as pernas e os braços, claro quando o cara tá com a manga cumprida. “Não sou boiola não” (risos). Pego também, e isso dependendo da pessoa, o tênis ou o sapato. Já encontrei muita coisa ali. Coisa pequena como maconha. Aperto tudo e tiro a tala para ver embaixo e, se o sujeito tiver meio nervoso, ainda peço para retirar a meia. Olho muito é no meio das pernas, por isso a gente pede para eles afastarem as pernas porque ali no meio o cara pode guardar um monte de coisa. Uma coisa que aprendi assim, no serviço, foi revistar capacete e boné. Naqueles “beiradinhas” do boné dá para guardar um monte de coisa, e nos capacetes eu já vi o cara enfiar as coisas lá. Tem gente que guarda dinheiro para não ser roubado. Quando a pessoa é negra e tem o cabelo grande eu aperto até o cabelo. Eu revisto tudo mesmo. Só não acho se o cara estiver limpo. (Entrevista nº 46 – soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

As revistas dos veículos são demoradas. Às motos, veículo muito utilizado para pequenos delitos e transporte de drogas, os policiais dão atenção especial, o que leva um tempo maior de revista. Dificilmente o motoqueiro se livra da abordagem. Nesta, os PMs, como vimos no relato acima, olham tudo, inclusive as roupas e o capacete. Os motoqueiros são obrigados a oferecer toda a documentação. Também são solicitados a afirmar para onde se dirigem e se residem ou se passam muitas vezes naquela região. As motos tornaram-se “suspeitas” para os policiais. Muitos motoqueiros naquela situação reclamaram que haviam sido parados por outras operações. Já haviam sido revistados e que estavam atrasados. A retórica podia carregar veracidade, mas o fato é que a polícia não tem

o controle desses veículos. Diante da inviabilidade do controle, é preferível a dúvida e a constante prática do retrabalho:

É difícil controlar a revista das motos porque elas são muitas e estão em todos os lugares: são baratas, fáceis de locomover e, se for o caso, esconder. E não é por acaso que são alvo preferencial de quadrilhas especializadas em desmanche. Lá no Batalhão tem um sargento que ficou sem a moto e quando nós a encontramos estava quase toda desmontada. (Entrevista nº 46 – soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

A operação terminou por volta das 18h40m. Rapidamente, os policiais recolheram o material utilizado. O saldo foi considerado positivo no que tange ao policiamento preventivo. Não foram encontradas quaisquer armas, drogas ou algo parecido. Para a polícia, ficou o saldo de algumas reclamações oriundas de motoqueiros e motoristas de veículos e o bater de palmas dos motoristas dos coletivos das empresas privadas de Belo Horizonte.

2.1.3. “Sempre retornamos ao quartel. Essa é a nossa casa”

O retorno ao Batalhão foi rotineiro. O comboio já havia sido desfeito, e os comandantes das guarnições deveriam estar reunidos às 19:00h na sala de instrução do Batalhão. Para a segunda reunião, no intuito de agilizar o gerenciamento e a distribuição de pessoal, o comandante chamou apenas os comandantes das guarnições, cabos, sargentos e tenentes. Os outros permaneceram nas viaturas. Após a “chamada” - na segunda etapa da operação - novas guarnições foram agregadas ao trabalho.

Novamente, o comandante repassou as informações que são sempre dadas antes das operações ou dos serviços: placas e cores de veículos (automóveis, motos e bicicletas) roubados, alterações na região do quartel, como o caso de algumas ocorrências de destaque, e lugares nos quais se apreenderam armas. O comandante afirmou seguir os dados do geoprocessamento da PM para implantar o policiamento na rua. Assim, seguiu-se a distribuição por bairros que se deu de acordo com “os carros mais leves e uma veraneio que possui o xadrez atrás”.

Uma imagem bastante sintética da organização da operação policial pode ser observada a seguir:

Quadro 1 – A organização da operação policial de acordo com a distribuição das viaturas, regiões e horários		
Início		19:30
Viaturas	Regiões	Bairros
01 e 02	A, B, C e D	“Vocês ficarão com os bairros A, B, C e D. Vão lá no (nome do local) olhem aquela <i>boca de fumo</i> lá e vejam como está. Também quero uma olhada na (o local) e passem devagar nas ruas (nomes). Teve muito assalto a transeuntes lá. Tomem cuidado. Nesses lugares vão (nome dos comandantes)”.
03, 04 e 05	E, F	“Vocês aí, acompanharão as viaturas no bairro E e F. Nesse caso teremos três guarnições. Favor manter as três juntas. O local é perigoso e tomem cuidado. “Quero que efetuem batidas policiais e abordagens em pessoas, motos, bares, ônibus e carros”.
06 e 07	G, H, I	“Vocês vão fazer a mesma coisa que eles. Passem na favela do (nome) e dêem uma olhada lá”.
08 e 09	J e L	“Nas regiões J e L, quero uma veraneio e duas viaturas. Dêem abordagem naqueles que vocês acharem suspeitos e, qualquer coisa, peçam auxílio”.
10, 11	M, N,	“O pessoal das regiões M e N, quero que façam abordagem nos dois sentidos, já que se trata de uma avenida. Além disso, façam paradas de coletivos se necessário. Parem as motos e dêem uma volta no ponto final dos ônibus. Nesses locais, percebemos muitos assaltos nos coletivos e nos pontos finais”. ¹⁵
12 e 13	O, P, Q	Ronda e abordagem na região O, P e Q.

O quadro revela, *grosso modo*, o trabalho efetuado pelo comandante da operação. Na medida do possível, reproduzimos o que foi delineado no desenvolvimento da atividade, deixando de lado, obviamente, o nome dos lugares e dos comandantes das guarnições. A operação, de acordo com o comandante, seguiu as diretrizes do CPC (Comando de Policiamento da Capital) e foi organizada “pelo pessoal da P4”. Nessas operações, se faz uso dos dados do “setor de estatística” que funciona no Batalhão. “Esse

¹⁵ - Essas e as outras informações foram repassadas pelo comandante da operação.

setor, antes ligado ao pessoal da P2, utiliza os dados do geoprocessamento, uma nova técnica que chegou para ajudar a polícia”.¹⁶

É preciso chamar atenção para o fato de os policiais já possuírem a ciência dos lugares perigosos e dos recalcitrantes que residem e atuam na área. Ao falar de uma região de responsabilidade do Batalhão, é comum o policial mencionar o nome, o que ocorreu no local na semana anterior e ainda comentar sobre os pontos nos quais se desenvolve o consumo de drogas dentre outras coisas. Não é perceptível que os PMs, comandantes de guarnição, fazem uso dos dados do geoprocessamento. Na verdade, a utilização dessa técnica tem ficado por conta dos comandantes das operações. Os policiais que atuam sempre nos mesmos lugares já têm conhecimento dos problemas que ocorrem na região. Muitos trabalham há anos na atividade do policiamento ostensivo e conhecem os atores que vivem e trabalham nos bairros, como os taxistas, os donos de bancas, camelôs, proprietários de lanchonetes, postos de gasolina, padarias, farmácias e bares.

Essas relações possuem suas complexidades, mas não vou me alongar nessas linhas. Neste lugar, me interessa ressaltar o que estou chamando de operações que têm por conteúdo o “espetáculo” fornecido ao imaginário social e que, de uma forma ou de outra, tem sua funcionalidade dentro e fora do quartel.

Após dividir as tarefas, o comandante ouve as reclamações e os problemas dos policiais, notadamente no campo pessoal, e pergunta se todos estão aptos a sair à rua.¹⁷ Além disso, verifica a existência de problemas que possam ser solucionados antes do trabalho propriamente dito. Após a discussão e solução dos problemas, o comandante ofereceu algo aos policiais dizendo que:

Vamos lá gente. Um preso com arma de fogo é um dia de folga. Não vale nada, mas que seja alguma coisa. *Vamos para a guerra.*¹⁸

A reação foi das melhores. Armados, descansados e animados, os comandantes saem rumo às viaturas. A possibilidade de folga motivou os policiais que aguardavam nas viaturas. Já com a viatura acionada os policiais discutiram as recomendações do

¹⁶ - Entrevista nº 24 - capitão com 17 anos de serviços prestados à PMMG.

¹⁷ - Em nenhuma das operações que participei houve faltas ou baixas. Aparentemente, os PMs se esforçam por cumprir a escala. Primeiro porque sabem que vão substituir um colega, e, em segundo, porque não é “bom negócio” faltar - mesmo por justa causa -, já que se corre o risco de punição ou reposição de horas e escalas.

¹⁸ - Para evitar o risco de identificação optei nesse lugar por preservar a fonte.

comandante e, diante da recompensa proposta, passaram a torcer para encontrar uma arma ou um meliante.

2.2. “Vamos para a guerra”

Ao contrário das atividades efetuadas no Policiamento a Pé (o PA) e no Posto de Observação e Vigilância (POV), as operações noturnas são regadas a emoção, estresse e um sentimento bem próximo de aventura. Para os policiais em serviço tudo indica que o mundo civil está em conflito e bandidos “armados até os dentes” estão apavorando a sociedade. Além disso, estupradores estão à espera da “próxima vítima” e, provavelmente, muitos “capangas” estão em vigilância nos bairros pobres da cidade aguardando o Estado que chegará com suas tropas armadas para tomar o poder recentemente estabelecido.

As tático-móveis saem com as sirenes ligadas, uma atrás da outra. Aí já chega para fazer aquela limpeza. Quando recebe então as informações do informante, e quando chega é para fazer aquela limpeza. O “bicho” pega. É praticamente duas horas que dura o serviço. Quando é sexta então, o negócio é bom. Chegamos na favela, e os tiros começam. Na verdade nem toda noite tem tiro não. Mas na sexta é que o bicho pega. A adrenalina vai a mil, claro você está indo para a guerra. (Entrevista nº 22 – primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG).

Para a “guerra” novamente as viaturas saíram em comboio com as sirenes ligadas, garantindo o que os policiais chamam de “o máximo de ostensividade”. O caminho para o “desfile das viaturas” é aberto pelas motos que vão à frente. Em determinada área, as sirenes foram desligadas e as equipes seguiram para os locais estipulados pelo comandante.

Nas atividades repressivas, os policiais procederam às incursões nas favelas, ruas vielas e avenidas. As viaturas foram estacionadas próximas ao local onde se sabe existirem “bocas de fumo”. Armados, os PMs se esforçaram para cercar a região. Ao encontrar suspeito rapidamente é efetuada a abordagem e, em caso de delito, a pessoa pode ser conduzida à delegacia. No caso em tela, foram realizadas incursões em cinco “aglomerados urbanos” conhecidos na região como pontos de criminalidade e tráfico de drogas. Muitas abordagens foram feitas e, certamente, devido ao acionar de sirenes, a reação policial transformou-se em prevenção já que, de acordo com o imaginário policial, o delito que poderia ser consumado passou a inexistir com a presença ostensiva da Polícia Militar. Difícil seria mensurar a eficácia dessas atividades, pois creio ser isso impossível tanto em

relação à prevenção como à repressão de delitos verificar os “crimes” que foram deixados de ser cometidos devido a presença policial.

2.2.1. “Todo mundo conhece a região. Mas é difícil atuar em algumas áreas”

Em algumas favelas, na verdade bairros pobres da cidade, os policiais demoraram um pouco mais. A densidade demográfica, o número de equipamentos urbanos e a dinâmica da arquitetura da região obrigam os policiais a várias manobras nas viaturas. Em certos lugares é impossível a entrada dos automóveis. Muitas vielas, becos, córregos, corredores, pequenas ruas e passagens fazem parte da organização urbana das favelas. Como se sabe, há muito o poder público deixou as políticas urbanas de lado. A urbanização descontrolada produziu lugares impossíveis de policiar com viaturas. Provavelmente, seria mais adequado o uso do policiamento a pé, mas, de acordo com os policiais, trata-se de lugares “perigosos” e não parece existir ciência e interesse de policiamento nesses lugares.

Incidados a responder sobre casos de emergência, os PMs afirmaram que, “no limite, é acionado o policiamento aéreo, mas isso só ocorre em casos de criminalidade violenta ou que se tem certeza que vai valer a pena”. Na operação em descrição, as ações policiais não se resumiram aos bairros pobres da região. Centros comerciais, praças e conjuntos arquitetônicos mereceram atenção especial. Na realidade, tal como declarou um dos comandantes das viaturas:

A polícia se esforça para dar conta da região que é muito grande. Por isso não podemos demorar muito nos aglomerados. Temos que passar nas praças que a gente sabe que tem tráfico, também tem a Lagoa e o centro comercial. É muita coisa para pouca viatura. (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

No desenrolar das operações, é forçoso chamar atenção para o pouco controle que aparentemente o comando do Batalhão tem sobre as viaturas. Esse controle pode ser exercido de duas formas: primeiro, do ponto de vista das relações formais, pelo rádio e pelas normas incorporadas pelo policial, em segundo, e que parece ser mais comum, por um acordo tácito entre os comandantes da operação e das viaturas. O respeito, a amizade, a lealdade, a admiração e os anos de convivência perpassam as relações de controle do policiamento da região. O oficial, responsável pela atividade, “sabe com quem ele está lidando”. Ele confia em seus subordinados e tem o conhecimento e as informações dos

problemas que fazem parte da vida dos seus homens. Contudo, o controle da operação foge das mãos dos comandantes caso aconteça algo inesperado. Pelo rádio, os ocupantes das viaturas ficaram sabendo do roubo de um automóvel. Cientes dos contornos e dos atalhos urbanos da região, os policiais utilizaram o rádio e procuraram, muitas vezes sem saberem ao certo, as viaturas que poderiam estar próximas do acontecimento. O uso do rádio e o acionamento do Copom (Centro de Operações Policiais-Militares) são importantes, pois, é possível que a central possua informações a respeito do ocorrido.¹⁹ Em caso contrário, os policiais partem para a solução do problema. Na ação em desenvolvimento, as viaturas começaram a atuar na área. A idéia era impossibilitar a fuga. Para isso, os policiais fizeram um cerco, que funciona como um “funil”, buscando fechar a “boca larga” e empurrando o veículo ou o *elemento* para a “boca estreita”.²⁰ Na operação de perseguição do automóvel, os policiais tiveram dificuldade. O cerco, aparentemente, foi feito com sucesso. As viaturas fecharam as saídas nas principais avenidas. Contudo, os fatos pareciam revelar que os assaltantes também conheciam a região, e a fala do comandante da viatura que estava em perseguição é contundente na explicar do desenrolar da ação:

É muito difícil. Quando o cara vai para a Lagoa. Ali é muito problemático, porque é uma região que tem muitas entradas, muitas ruas pequenas e é difícil a gente adivinhar em qual o marginal entrou. Por isso é que vamos entrando em uma por uma, carregando as características do veículo, mas sabemos que é muito difícil pegar. Só se for por sorte, quando de repente damos de cara com o veículo. Porque aqui, nessa região, quando o cara rouba, ele já sabe disso. Por isso é difícil manter o cerco. (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

O desfecho da operação não foi promissor. O veículo desapareceu entre as ruas e avenidas que fazem parte do complexo arquitetônico da conhecida Lagoa da Pampulha. A despeito do relativo controle do Copom, muitas vezes, as atividades policiais saem do

¹⁹ - O trabalho do Copom, que faz uso de tecnologias de informação, é importante para as ações policiais. Ao mesmo tempo em que se procede a uma investigação, perseguição ou abordagem, os policiais podem acionar o Copom no intuito de buscar informações acerca das pessoas ou do veículo que está em abordagem, investigação ou apreensão. Isso permite que os PMs abaxem a possibilidade de erro em uma ação. Além disso, viabiliza a cobertura de uma outra viatura que pode ser acionada para a solução do problema.

²⁰ - Um outro relato, fornecido por um experiente sargento, mostra o desenrolar de outra operação: “as viaturas se distribuem como um funil. A prisão de domingo passado, a ocorrência está até ai e você pode até ver. Por volta das 12h30m, o Copom lançou na rede o fato de um assalto à mão armada feito a um trocador de um coletivo. Essa informação foi passada para o Copom através do rádio. Então o Copom, o que ele faz: ele dispõe e coloca todas as informações que as viaturas necessitam para efetuar o cerco, o bloqueio e a prisão. Então você começa de cima, alguém em cima coordenando quem vai para um lado quem vai para o outro. Como isso vai acontecendo: as viaturas vão para o campo de posse disso (das informações), e das rotas de fuga. Vão já conhecendo o terreno, distribuindo as viaturas. Também vão com as características dos agentes que foram passadas. Você então inicia o trabalho de abordagem”. (Entrevista nº 21 – primeiro sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

controle por reação dos policiais que, em abordagem a suspeitos, detectam a possibilidade de manifestação de algum delito. Em minha pesquisa, foram várias as abordagens efetuadas em praças, “bocas de fumo”, ruas noturnas e lugares suspeitos. A operação que quase resultou na recuperação do veículo roubado teve por seqüência uma reunião as 20h40m. Antes disso, os policiais foram liberados para tomar lanches e descansar para o restante da noite.

2.2.2. “Podem parar para o lanche. Como lanchar, vocês sabem...”

A “parada para lanche” merece algumas linhas. Aos policiais, cumpre o pagamento da própria alimentação. Para isso, alguns oficiais e praças utilizam o próprio dinheiro, mas, na maioria das vezes, os PMs fazem uso das relações pessoais para “conseguir um lanche e gastar menos dinheiro”. As padarias e os bares são os lugares privilegiados de “parada para lanche”. Os policiais que não conseguem “fazer amizade” com os proprietários, em geral, ficam sem alimentação. Muitos, que moram na área, passam em casa e levam os companheiros de trabalho. Porém, nem sempre essa prática é utilizada. A farda transmite a autoridade estatal. É bom para a padaria ou o bar ter os PMs por perto. “Fazer amizade” com os policiais não deixa de ser garantia para certos privilégios. Em caso de roubo, aqueles que conhecem o lugar e a área rapidamente chegam ao local. Todos saem ganhando: o policial, que oferece segurança, e os proprietários que, ao receberem os policiais, garantem sensação e alguns minutos de segurança a qual pode ser acionada em casos de emergência. Não cabe maior demora neste assunto. Retomo esse tema em capítulo a seguir, mas o que vale reter é que se trata de um jogo de ganhos múltiplos, mesmo com a existência do setor privado, atuando nas fissuras da organização do trabalho repressivo do Estado. Na operação que estou utilizando como exemplo, paramos duas vezes para lanches em lugares diferentes. Nestes lugares aproveitei para entrevistar os policiais. Em outras rondas fiz o mesmo e não houve muitas alterações nas relações que os PMs configuraram com os proprietários de bares, postos de gasolina, restaurantes e padarias.

2.2.3. “Muitas vezes a coisa é imprevisível. Não sabemos o que pode acontecer”

Após o lanche, os comandantes de viatura se reuniram com o comando da operação em uma avenida. Cada viatura teve 10 minutos para sair do local estipulado anteriormente.

Em caso de ocorrência ou prisão, era obrigatório que os policiais avisassem o comando para que este providenciasse a substituição dos faltantes, já que a prioridade era a operação oriunda do CPC. Não houve problema que inviabilizasse a presença de todas as guarnições.

Na reunião das 22h40m, que fora a terceira, o comando da operação repassou os avisos, perguntou sobre as ocorrências, os imprevistos, as alterações e informou sobre os automóveis roubados. Novas demandas de serviço foram distribuídas. Diante da normalidade dos acontecimentos, as guarnições foram liberadas para retorno às ruas. As sirenes foram novamente acionadas e percorremos as principais ruas e avenidas da região, efetuando o policiamento ostensivo.

Em determinado ponto as viaturas seguiram o programado. “Toda noite é isso”, afirma o soldado, mesmo contando com um grande número de viaturas. Seguindo “as novas recomendações”, devia-se parar todo automóvel suspeito, atenção especial às motos e aos coletivos. É significativo todo o esforço para distribuir as viaturas de acordo com o número de Veraneios consideradas carros mais potentes e aptos ao enfrentamento das atividades repressivas. Todavia, essa distribuição é impossível, pois em alguns acontecimentos, e conforme foi dito anteriormente, a operação se desfaz, e o policiamento segue a lógica dos acontecimentos. Os comandantes ficam sabendo das ocorrências em que estão empenhadas outras guarnições devido ao uso ininterrupto dos rádios. Sobre a lógica de alguns acontecimentos que determinam o *fazer policial*, impossíveis de serem previstos; um dos sargentos, comandante de uma viatura salienta - já no meio de uma ocorrência - que:

Você está vendo. Já estamos muito fora do que o capitão disse. Não tem jeito, é uma abordagem, um chamado pelo rádio e pronto. Estamos fora da operação. Depois, é claro, tentamos retornar, mas depende muito do fato porque se na abordagem a gente pega uma arma somos obrigados a ir para a Delegacia. Ai, é umas quatro horas. Demora muito. Mas não tem jeito... (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

No meio do diálogo, o soldado que compunha a guarnição afirmou que:

Isso quando não é briga de marido e mulher, né sargento? Junta todo mundo: mãe, filho, às vezes, entra a avó, o avô, o tio, a tia e é uma bagunça danada e todo mundo vai se encontrar na delegacia com a gente. (Entrevista nº 46 – soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

É significativo como o comandante da viatura faz suas determinações e o encaminhamento do trabalho. Sua força e presença “moral”, sempre salientada pelos comandados, fazem com que seja respeitado. Na viatura, os policiais perguntam e recebem todas as informações que foram repassadas ao sargento, cabo ou tenente, na reunião com o comandante da operação.

O conhecimento da área por parte dos policiais é algo que se deve acentuar. Garante prestígio, moral e, certamente, “produtividade”. É raro o comandante da viatura não contar com policiais que entendem a vida noturna, diária e a lógica cotidiana das áreas de policiamento. Os PMs têm controle das subáreas: muitos moram na região e conhecem as ruas, os locais mencionados no rádio e onde pode com maior probabilidade ocorrer alguma ocorrência. É notável em algumas guarnições a preocupação em evitar roubos, assaltos, enfim, o que os policiais entendem por criminalidade e violência. Com escassos recursos, a atividade é feita. Eles passam e fazem o trabalho ostensivo em todos os lugares estipulados. Muitas vezes, são obrigados a tolerar a recorrência da prisão de determinados cidadãos, ou mesmo têm que enfrentar o roubo por duas ou três vezes, numa mesma localidade.

Um caso nos dá uma visão lapidar. Através do rádio, recebemos a informação de um roubo em uma drogaria. Um homem havia roubado o dinheiro. Por meio do rádio, o comandante da guarnição deu todas as características do suspeito, informadas pela atendente do caixa. Mesmo com poucas informações, as guarnições rapidamente se movimentaram no intuito de apreender o suspeito.

A percepção privilegiada da sociedade dentro da viatura é algo complexo e de difícil definição. A “capilaridade” sempre mencionada pelo trabalho de Muniz (1999, p. 185) talvez seja isso. As viaturas se movimentam com rapidez sobre um corpo social que espera seja a solução de uma patologia, seja a autoridade de um poder que se deve fazer maior do que ela. Avenidas e ruas, as veias de um corpo, se transformam em caminhos já conhecidos e, em certa medida, fáceis de percorrer:

Vire aqui, dobra ali. Retorna e vire à esquerda. Passa na Avenida X e feche com a 567 (Número fictício de uma viatura). Desça agora a rua Y quebre a esquerda, vamos passar em frente daquele posto e fechar próximo a favelas do “M”. (Entrevista nº 44 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

É mais ou menos dessa forma que as lideranças das viaturas procedem. Mas foi difícil ir até o final da operação que visava “pegar” o recalcitrante, porque, após

atravessarmos a rua “M”, encontramos um carro com as portas abertas à frente de um depósito. A viatura estacionou em posição estratégica. Os policiais rapidamente desceram e cercaram o carro. No interior daquele veículo havia uma pasta e a chave encontrava-se na ignição. A porta do depósito, possivelmente de roupas, estava aberta e poderia ser um assalto ou algo parecido. Com voz alta, o comandante gritou: “Por favor, de mãos para o alto, saia. É a polícia. Tudo está sendo feito pela sua segurança”.

Um senhor, assustado, saiu do estabelecimento e como fora obrigado a se deixar revistar, explicou que era proprietário do depósito e do veículo e que havia como prová-lo. Cerca de 30 minutos foram gastos com o descuidado empresário. Aos componentes da guarnição coube passar-lhe as recomendações de segurança, já que, na região a polícia já havia identificado o aumento de assaltos a patrimônios e transeuntes. Já na viatura, um dos soldados fez a seguinte declaração:

Não tem jeito... esses caras depois ficam reclamando que foram assaltados. Um carro aberto com as chaves na ignição. O cidadão ou está desavisado ou não sabe que não é bom deixar as oportunidades para aqueles que querem o que é alheio. Sem falar, é claro, do momento de stress, nervo à flor da pele que a gente fica. Essas coisas podem ser evitadas, mas não são. Até eu acho que ele deu até sorte... né, sargento? (Entrevista nº 46 – soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

Os policiais, aparentemente, preocupam-se e condenam os cidadãos que não se responsabilizam pela sua segurança. Já se sabe das oportunidades que as pessoas abrem para a eclosão de delitos. A Polícia Militar em Minas Gerais tem se esforçado para avisar os perigos e as possibilidades que podem produzir crimes. Contudo, não creio ser possível verificar o montante das pessoas que assistem às chamadas e entrevistas pela televisão, ou que não têm acesso às revistas e panfletos que são entregues nos quartéis ou nas ruas no intuito de avisá-las sobre a melhor forma de prevenir a criminalidade.

Entre os policiais, na viatura, a situação rapidamente voltou ao normal. Comentou-se o ocorrido e não foi difícil perceber a preocupação com o automóvel, a ansiedade e o medo do que poderia acontecer no depósito. Vale mencionar que este é um tipo de ação que não é computado pelas estatísticas da Polícia Militar. Essa *atividade invisível*, que passa despercebida pelo público e, não poucas vezes pelos administradores de polícia, é difícil de ser mensurada e está longe de fazer parte das estatísticas do policiamento.

2.2.4. "O pessoal acha que podemos estar em todo tempo em todo o lugar. Só Deus"

A imprevisibilidade faz parte da natureza das ações policiais. Acontecimentos suspeitos se misturam às ocorrências rotineiras. No caso em discussão, ao término da averiguação do automóvel na rua, os policiais voltaram a atenção para as ocorrências em andamento. Olhos atentos procuravam o "suspeito do roubo à drogaria", e o mesmo era efetuado em relação aos carros roubados, cujas placas eram anunciadas através das linhas de rádio pelo Copom.

É difícil se deparar com um desfecho para as ações não-rotineiras da polícia. Muitos são os fatores que interferem na superação de um problema. A ocorrência na drogaria, por exemplo, a despeito de ser retomada pelos policiais, dificilmente seria resolvida. A PM chegou em menos de 5 minutos ao local. Pegou as informações disponíveis e procedeu a busca do suspeito. A drogaria já havia sido assaltada em outras circunstâncias. Curioso, mas as vítimas, em geral, tendem a condenar a polícia pela pouca agilidade no atendimento de certas ocorrências. Naquele local, os policiais não deixaram de ouvir críticas em relação à demora no atendimento: "Também depois de meia hora!", "Um pouquinho mais rápido vocês pegavam eles". É preciso observar que a concepção de tempo das vítimas não é a mesma das pessoas que não são vítimas e muito distante da configuração do tempo da polícia. A tático-móvel chegou rapidamente ao local e sua saída não excedeu a três minutos. Ocorre que para a tais situações, aciona-se o 190, tal como foi feito, e uma outra equipe de cobertura desloca-se ao local a fim de proceder a ocorrência.²¹ As vítimas tendem a dramatizar as situações perigosas em que estão inseridas.²² Não creio que as realidades próximas a que me referi sejam diferentes. Pelo contrário, uma mistura de indignação, resignação e medo assolam o imaginário dos infortunados.

Um outro exemplo nos leva pelo mesmo caminho e nos traz novas informações. Pela madrugada, recebemos, através do rádio, a informação de um assalto a um posto de gasolina. Um jovem havia levado o dinheiro obtido naquela noite. Para fugir, utilizou uma

²¹ - De acordo com um experiente soldado: "quem faz essa ocorrência é a viatura de cobertura mandada pelo CPCIA no Batalhão. Nós pegamos os dados e jogamos na rede para todas as outras viaturas. Nosso trabalho é pegar o marginal" (Entrevista nº 46 - soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

²² - Devo essa análise à leitura do trabalho de Edmundo Campos Coelho (1987, p. 02) que afirmou com contundência que as vítimas de pequenos furtos "elaboram" as circunstâncias da ocorrência, acrescentando ou acentuando aspectos que "dramatizam" a experiência: incidentes que, em situações normais, pouca ou nenhuma atenção despertariam, transformaram-se em "tentativas" de assalto. Essa propensão a aplicar tintas fortes na descrição de experiências nada excepcionais é tanto mais acentuada, quanto mais generalizado for o sentimento de insegurança. O autor chega a essa conclusão, discutindo as pesquisas acerca da criminalidade violenta.

bicicleta. “um dos principais instrumentos utilizados pelos bandidos de hoje, porque é um veículo fácil de esconder e entra em qualquer lugar”. Do recebimento da mensagem à chegada no posto, a viatura precisou de apenas cinco minutos. No local, os PMs se esforçaram para recolher o maior número de informações da vítima, que presenciou o roubo. Ela ressaltou as seguintes características: “era um sujeito moreno, de blusa de frio preta e bermuda azul e de bicicleta”. Rapidamente voltamos para às ruas. Ao passar pelas vias públicas não houve como deixar de perceber muitas pessoas portadoras das mesmas características descritas pela vítima. Mais difícil ainda era encontrar o suspeito portando a bicicleta. Os policiais observavam e diminuía a velocidade ao se aproximarem de um grupo de jovens, de um bar, de uma praça ou de um restaurante. As informações de cuja verificação foi difícil, apesar de veiculadas pelo rádio, não surtiram efeito.

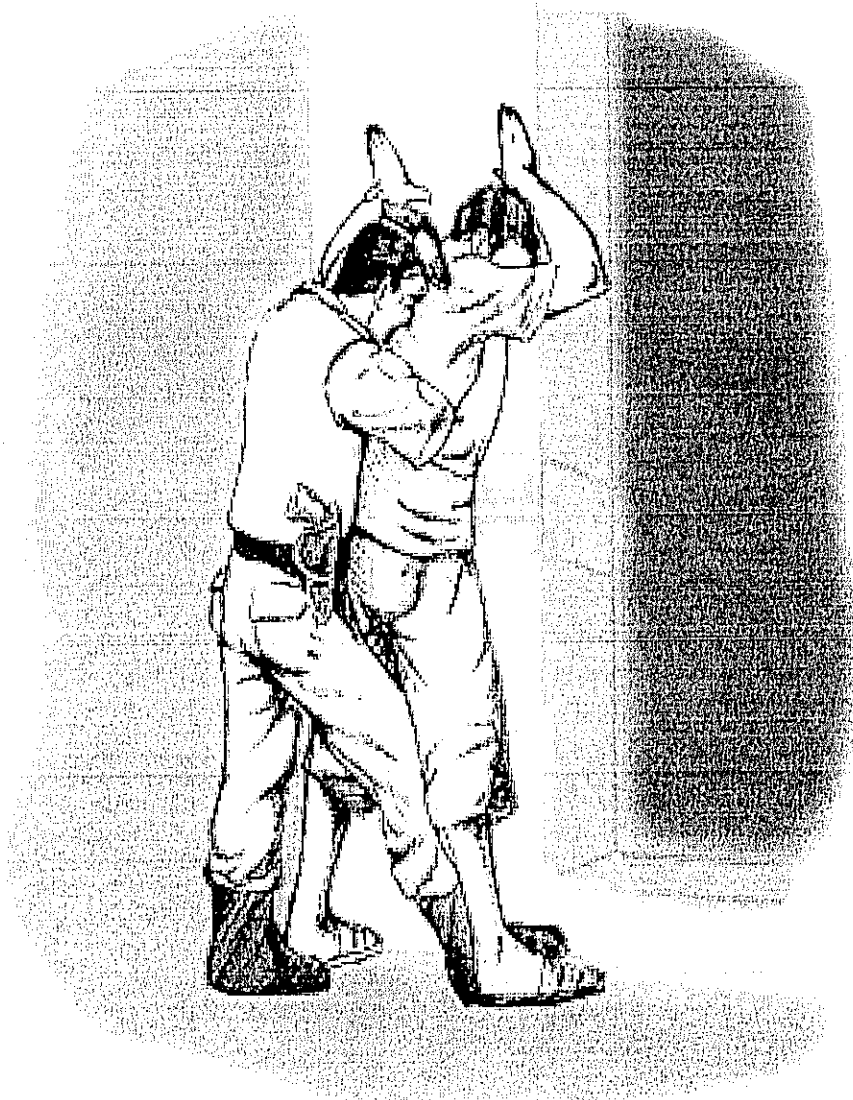
Na realidade, em qualquer lugar naquela área, o jovem assaltante poderia ter se escondido. A geografia e a organização urbana da região favorecem a fuga. Obviamente não foi por acaso que o suspeito portava bicicleta e roupas utilizadas por qualquer pessoa. É preciso ressaltar que o problema pode estar no que se convencionou denominar *princípio de oportunidade* para o roubo, oferecido por indivíduos e instituições.²³ O recalcitrante, tal como os policiais, põem em funcionamento sua lógica de execução e mede os custos e os benefícios da ação. O mesmo faz com os meios empregados, isto é, o tempo, a velocidade e, certamente, o percurso, para o qual poderá se refugiar.

2.2.5. “Com as mãos para cima e saiam bem devagar”

As ações imprevisíveis, muitas vezes associadas às ações invisíveis, podem ser portadoras de emoção, medo, ansiedade, apreensão e insegurança. Raras vezes, não são esquecidas, estudadas e desconsideradas pelos policiais. Contudo, não deixam de ser ações “espetaculares”, escandalosas e “agradáveis” aos olhos do *voyeurismo* social.

Em relação às *atividades invisíveis* – que pouco ou nada rendem pontos à polícia – cabe descrever os acontecimentos de uma abordagem levada a efeito em um veículo cuja

²³ - Este argumento - que não receberá novas argumentações, por estar indiretamente associado à minha temática - segundo O. Wilson, citado por Cerqueira (2001a, p. 08), se assenta na “coexistência de dois fatores: (1) o desejo de cometer o crime e (2) a crença de que existe ou a existência da oportunidade. Se um desses fatores estiver ausente não haverá o cometimento do crime”. Na realidade, é possível encontrar esses argumentos na obra clássica de Beccaria, de 1764, que parte do pressuposto de que: se os indivíduos são livres e possuem o livre arbítrio, é plausível supor que irão agir de acordo com os benefícios e os custos de sua ação. É assentado em tais circunstâncias que a punição se reveste de importância, pois funciona como um mecanismo de diminuição da percepção dos benefícios para o infrator.



jansewen.gutenberg.com

A ABORDAGEM POLICIAL

placa era do estado de São Paulo. Ao perceber a “situação suspeita” em que se encontravam quatro homens (parados próximos a uma padaria, no meio de uma rua, observando o lugar), o policial-motorista estacionou a viatura. As portas se abriram rapidamente, e os PMs se colocaram estrategicamente no terreno à frente do automóvel abordado.

O comandante solicitou ao motorista que se retirasse do carro, pois se tratava “de uma abordagem preventiva e de rotina”. Pediu aos outros ocupantes que deixassem o veículo: “com as mãos para cima e bem devagar”. Os homens demoraram e a situação ficou tensa. O sargento aumentou o tom da voz e exagerou nas palavras. Mas os ocupantes do veículo insistiam em não sair. A viatura foi estacionada estrategicamente à frente do automóvel impossibilitando sua fuga.

“Por que eles não saem?” Perguntou o soldado ansioso e de arma em punho. Ante a demora, o comandante novamente solicitou aos ocupantes que deixassem o veículo. Após alguns minutos, os homens saíram do carro. À frente do comandante, somente a porta da viatura e, dos lados, os policiais que estavam na cobertura.

Com as mãos levantadas, aos poucos os homens foram saindo. Rapidamente, os PMs os cercaram e devagar observaram as circunstâncias e se aproximaram. Pediram para que os homens colocassem lentamente as mãos para trás da cabeça e que abrissem as pernas. Não deixou de ser perceptível a rapidez dos “suspeitos” em seguir as ordens dos policiais. Provavelmente, não era a primeira vez que passaram por aquela situação. Quanto aos policiais, rapidamente seguraram as mãos de um dos homens que já estava visivelmente sob controle e iniciaram a revista.

Complexa a ação policial em tais situações. A concepção do uso legítimo da força física se assenta na proporcionalidade de maior contingente policial em relação ao número de pessoas em conflito ou em situação de descontrole.²⁴ Não é possível prever em quais situações os policiais estarão em maior número. No caso em tela, eram quatro policiais “contra” quatro homens em um carro cujo controle, *a priori*, era dos suspeitos. Dois

²⁴ - Não se pode deixar de mencionar que algo ainda não está claro no campo dos estudos empíricos do conceito e conteúdo da utilização da força física comedida e legitimada pelo Estado. A meu ver, estamos forjando preconceitos em não chamar esta atitude humana de violência física, não bruta e comedida. Os estudiosos do assunto (Muniz, 1999) têm apostado mais na crítica, na reconceituação ou na reconstrução de ações violentas do que na exposição da legitimidade do uso da violência por parte do Estado. Interessante, mas é preciso notar que esta nova roupagem invadiu o solo brasileiro a partir do momento em que teorias norte-americanas, voltadas para os estudos de polícia, chegaram ao Brasil e, principalmente, depois que alguns intelectuais, muitos deles defensores dos direitos humanos, passaram a ocupar importantes postos no poder público. Sobre essa última temática, vide Soares (2000).

policiais procederam a revista, os outros - o patrulheiro e o motorista - executaram o trabalho de cobertura. Os policiais executavam várias ações ao mesmo tempo no intuito de dar conta da verificação da documentação das pessoas e do automóvel.

Ao mesmo tempo em que palestramos (conversamos) com os caras temos que ficar de olho nas mãos para ver algum movimento. Olhamos as roupas, os documentos e o carro buscando se algo estava errado. Eu sei que os meus colegas estão na cobertura, tanto que nem estava com a arma na mão. (Entrevista nº 46 - soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

Após o controle dos homens, que foram sentados ao passeio, os PMs solicitaram ao Copom que verificasse o número da placa na tentativa de comprovar a legalidade das argumentações do motorista. Após 10 minutos, a central repassou informações de que o veículo não constava nos arquivos e ficava difícil averiguar-lhe as condições exatas. As informações que chegaram deixaram a situação desconfortável para os policiais. A despeito de não possuir a carteira de habilitação, e estar sem os documentos do automóvel, os policiais decidiram por não apreender, tampouco multar o motorista. Bittner ([1967]; 2003) há muito já verificou que, “o poder de prender e a liberdade de não efetuar a prisão podem ser usados em casos que não envolvem crimes patentes”. Essa atitude, contudo, não significa que a decisão foi por negligência ou apego às atitudes ilegais. De acordo com o autor:

Não realizar uma prisão raramente é - se é que alguma vez foi - uma mera decisão de não agir; na maioria das vezes, trata-se de uma decisão de agir de modo alternativo. No caso de crimes menos graves, fazer uma prisão muitas vezes é apenas uma entre várias escolhas possíveis de ações apropriadas ao caso. (Bittner, [1967], 2003, p. 47).

No caso em questão é possível afirmar que os PMs optaram em *agir de modo alternativo*. No entender dos policiais, tudo indicava que se tratava de “delinquentes”, “verdadeiros marginais”, “tudo bandido”, mesmo após a revista. Mas, “o que fazer?” “levar para a delegacia? Na certa teríamos que esperar cerca de quatro horas e depois eles seriam soltos em menos de 30 minutos”. “Poderíamos ter multado, chamando uma outra viatura, mas e aí? Colocar o meu nome na multa de marginal. Difícil, né?” Na realidade, essas atividades ficam somente na memória dos policiais e daqueles que presenciaram a cena. Até porque é difícil - e os estudos têm enfrentado essa situação - avaliar o desempenho da polícia (Reiner, 2002; Beato, 2001; Cano, 2002).

2.2.6. “Tem gente que sabe com quem está lidando. Tem gente que não”

Em linhas atrás apontei para o aprendizado daqueles homens no veículo do estado de São Paulo que souberam como se comportar na presença da polícia. Em uma nova abordagem, muito comum nas rondas policiais, um grupo de jovens, que parecia fazer uso de drogas e que estava em locais suspeitos, nos quais crimes e assaltos haviam ocorrido, ao perceber a possibilidade de a viatura parar, colocou-se em posição de revista. Os policiais, que rapidamente saíram do automóvel, constataram que apenas um dos jovens não possuía documentação. Entretanto, conforme o soldado, todos “estavam limpos”.

Esse evento pode ser analisado por dois aspectos: ou os jovens têm medo da violência policial que há muito está estampada no campo midiático, ou realmente mais de uma vez são obrigados a se deixarem revistar. Difícil saber e avaliar os acontecimentos no curso das operações. O que cumpre registrar é que certos atores têm ciência da ação policial. Sabem como proceder para evitar a brutalidade e se livrarem da polícia. Podem fazer parte de “grupos socialmente suspeitos”, podem também ser delinquentes ou simplesmente estarem acostumados com o “fazer policiamento” na base da abordagem, como em geral acontece. Talvez seja exagero afirmar que não são poucos os grupos, notadamente homens e jovens, que moram em regiões pobres da cidade, que sabem como funcionam as ações policiais e que por mais paradoxal que possa parecer, são eles o alvo privilegiado do policiamento preventivo e reativo.

Mas nem todos os “suspeitos” são suspeitos, e também não são todos que possuem a ciência de como se comportar diante da ação policial. Tal como os desfavorecidos economicamente, aqueles que pertencem aos grupos socialmente excluídos, os famigerados “desviantes”, também têm consciência de como atuar com a polícia. Vejamos a seguinte chamada:

(Copom) “Atenção as viaturas próximas a região da Lagoa da Pampulha”.

(Comandante da viatura) “Viatura número XXX, na escuta”.

(Copom) “Foi acionada a presença de suspeitos próximos à região. Estariam agredindo os transeuntes e pessoas que residem próximo à localidade. É bom averiguar. QSL (Entendido)?”.

(Comandante de viatura) “QSL, estamos a caminho”.

Em cerca de três minutos, chegamos ao local. Na realidade, as pessoas que estavam próximas à Lagoa da Pampulha não eram “suspeitas”, tratava-se de um grupo de

homossexuais que, há muito, freqüenta a região. Os policiais, por força da rotina do trabalho, procederam a revista. Tudo indicava que aquelas pessoas já sabiam como se desenvolvia a ação policial, tanto que, tranqüilamente, se colocaram em posição para ser revistados. Nada foi encontrado.

(Comandante da Viatura) “Viatura tal (número), Copom”.

(Copom) “Prossiga”.

(Comandante de viatura) “Efetuamos o nosso trabalho sobre os suspcitos e nada foi encontrado, QSL”.

(Copom) QSL.

Homossexuais, prostitutas, pessoas negras, desempregados à revelia e mendigos, que estão longe da ilegalidade são alvos fáceis da polícia. Os que dificilmente se constituiriam como alvos, acabam se tornando quando são vítimas da alcagüetagem. Esse é o caso, por exemplo, da apreensão de um adolescente que portava um revólver calibre 38. Ainda durante a revista aos homossexuais, os policiais ficaram sabendo da existência de um adolescente que apontara uma arma para esse grupo de pessoas. Os PMs logo partiram em busca do adolescente. Em poucos minutos avistaram um casal. Aos poucos a viatura se aproximou e, antes mesmo do estacionar, o comandante desceu e, com gestos rápidos retirou a arma da cintura do assustado garoto. Em seguida, solicitou que levantassem as mãos: tratava-se de uma abordagem preventiva e de rotina. O adolescente e sua companheira, moradores da região, que pareciam pertencer à classe média alta não sabiam como se comportar.

Após a apreensão da arma e uma revista apurada no rapaz, de somente quinze anos, o comandante passou a argumentar o porquê daquele feito. O garoto, que comprou a arma por 350 reais no centro da cidade, argumentou que estava armado por ter medo de assaltos e de certas pessoas que ficam na região. Afirmou ainda que os seus pais não sabiam da existência dessa arma. A fisionomia dos adolescentes não deixou de indicar aos policiais que se “tratava de pessoa de bem”. Após uma amigável conversa e apreensão do adolescente, os policiais, já na viatura, comentaram o assunto:

Veja bem. Um garoto de 15 anos que não sabe nem usar a arma e que fica apontando ela para os outros. Disse que a comprou para manter a segurança de sua namorada. Ele disse que, no local está tendo muitos assaltos. Ele nem sabe usar a arma. Veja ela (coloca a arma à mostra), parece que nunca foi usada. Coitados dos pais dessa criança. O pai é médico a mãe é até doutora, e eles nem sabem onde está o filho. O pai está trabalhando e agora o

garoto vai ter sua ficha na polícia. Ainda bem que é gente rica senão estava “f” por resto da vida. (Entrevista nº 46 – soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

O sargento parecia estar sensibilizado com a situação do garoto - “polícia também é gente”, disse em tom irônico. A jovem acompanhante fora dispensada a fim de que contasse aos pais do garoto o acontecido: “avise a mãe ou o pai dele, e diz que estamos indo para a Delegacia de Proteção ao Menor na Rua X, próximo ao Y”. Em cerca de quinze minutos, chegamos à DEOM (Delegacia Especializada de Orientação a Menores) e, “como de costume”, nos direcionamos à “sala de ocorrência”.

2.2.7. “Olha o tempo que estamos aqui, são duas viaturas e oito homens a menos na rua”

Agora você vai ver o que são condições de trabalho. O local que a gente tem que ficar para fazer a ocorrência, e como a Polícia Civil trata a Polícia Militar. O lugar é um lixo, fede tudo. As paredes são todas sem pintar, não têm cadeiras para sentar direito e nem espaço para todos. Um lixo, um lixo. E a mesa, né sargento? O que é aquilo? (Entrevista nº 45 – soldado com 04 anos de serviços prestados à PMMG).

A ação “espetacular” da Polícia Militar recebe nova roupagem ao chegar em uma delegacia da Polícia Civil. Não pretendo me alongar nessa descrição, mas é forçoso narrar em algumas linhas os constrangimentos que fazem parte da integração do trabalho da Polícia Militar com o da Polícia Civil.

A indignação do soldado em relação ao trato do “pessoal da Civil com a Militar” não deixa de ser algo significativo. Na realidade, já é de domínio público que, “quem já visitou uma delegacia de polícia ou mesmo já participou de seus trâmites burocráticos sabe em que condições ela se encontra”. Creio que não estão distantes do que relatou Guaracy Mingardi (1992) em seu estudo sobre a Polícia Civil de São Paulo; Antônio Luiz Paixão (1982) em sua pesquisa em Belo Horizonte; Roberto Kant de Lima (1995) no estado do Rio de Janeiro ou mesmo Luiz Eduardo Soares (2000) em seu “desabafo” indignado com a política de segurança desse último Estado.

No que concerne à minha observação, creio ser relevante referendar o que disse o soldado. Ao chegarem na delegacia, os policiais seguiram com o adolescente para o que chamam de “sala de ocorrência”. Um lugar muito pequeno, insalubre, de estética não apreciável, mal cheiroso e de pouco espaço. Inexistem cadeiras para mais de três pessoas se acomodarem – as guarnições da PM, que vão chegando, permanecem em pé e à espera da anterior – e as mesas não comportam o trabalho a ser efetuado.

É significativa a rapidez com que os PMs produzem as ocorrências. Três motivos parecem contribuir para essa agilidade. Primeiramente, os policiais procuram ser rápidos, porque tem ciência de que novas guarnições vão chegar e que a sala não comporta a todos. Em segundo, é visível que os PMs não suportam ficar naquele local. A relação com a Polícia Civil é muito tensa. A “sala de ocorrência”, pouco cuidada, denota antipatias, decresce o valor simbólico do trabalho repressivo da PM e causa desconforto aos olhos e aos corpos. Em terceiro e último, os policiais sabem que muito tempo vai ser gasto. Adiantar a ocorrência é chegar primeiro, “na frente (de uma outra patrulha) do policial civil, que vai repassá-la ao delegado de plantão. Isso se ele estiver lá”.

Não foi possível “entregar o menino” antes de quatro horas na *fila das guarnições*. Ao sairmos, encontramos a responsável pelo menor que, indignada, pouco falou com o comandante da guarnição e com o policial civil de plantão. Após cumprirem-se todos os caminhos burocráticos, ato que levou cerca de 40 minutos, encontramos mais duas equipes que esperavam em uma fila de quatro guarnições. Estas traziam dois adolescentes que haviam roubado num transporte coletivo.²⁵ Os PMs - de outros batalhões da cidade - ao chegarem nos cumprimentaram, sentaram-se nas poucas cadeiras da delegacia e ficaram à espera.

Os códigos culturais, normas e regras informais e simbólicas que perpassam o *modus operandi* da Polícia Civil já foram discutidos por Antônio Luiz Paixão (1982), Kant de Lima (1995) e Guaracy Mingardi (1992). O cotidiano da Polícia Militar no trato com a Polícia Civil não foge muito a um simples ritual: apreensão, condução dos suspeitos (se possível da também da vítima) para a Delegacia, “entrega do pessoal” após a confecção da ocorrência e “ato de apreensão do produto”. Termina por aí o elo entre as ações cotidianas da Polícia Civil com a Polícia Militar. Mingardi (1992, 1994) chamou atenção para o pouco controle existente sobre o trabalho efetuado pela Polícia Civil. Revelou as situações tensas e conflituosas com a hierarquia governamental, notadamente nos anos do Governo Montoro²⁶, as quais, diferentemente da Polícia Militar, são tácitas e, muitas vezes,

²⁵ - Tornou-se rotina - uma perigosa e complexa rotina à bem da verdade - a apreensão de jovens/adolescentes que cometem pequenos delitos. A relação entre a Polícia e esses adolescentes é algo com que se deve preocupar. Os policiais, notadamente os que atuam “na ponta”, já têm ciência de quem são esses “garotos, mal intencionados, sem educação, família e assistência”. Contudo, parecem que estão perdendo a paciência com esses atores “que andam roubando ônibus, fumando maconha, fazendo tráfico e assaltando os outros”. Já existe até um vocabulário próprio para isso “está aí, mais um 157”, “esse é nosso freguês”, “está aí. Mais uma vez, aos dezoito anos a gente pára de trazer ele aqui”, “mais uma bomba. Já ficou cliente”.

²⁶ - Franco Montoro foi Senador da República e governou o Estado de São Paulo de 1983 a 1986.

desproporcionais em relação ao poder informal de determinados agentes.²⁷ Por fim, o autor apontou para a dificuldade de enfrentar os costumes perversos que fazem parte do trabalho da Polícia Civil. Creio que os autores deixaram de indicar os obstáculos forjados nas atividades rotineiras que integram o trabalho da Polícia Militar e da Polícia Civil. Nem sempre o “suspeito” é amaciado no caminho. O “pau”, comum nas delegacias paulistas, de acordo com Mingardi (1994), tampouco é ponto de acordo entre os policiais militares. Mas a relação tensa parece ser algo generalizável nas delegacias. Um problema latente - e que certamente trata-se de um mecanismo de estrangulamento das políticas de segurança pública - são as relações entre *o policia militar* e *o policia civil*. No meio destes, há os criminosos, os “suspeitos”, mães, jovens, pais, crianças e adultos os quais não percebem que nas relações de *espera, segredo* e *silêncio*, existem rixas culturais, disputas por poder na sociedade e por espaços no erário público.

2.2.8. “É a forma que eu encontrei de não enfrentar sindicâncias e de sair de perto dos homens da capa preta”

De volta às ruas, foi interessante descobrir como alguns comandantes de viatura controlam o próprio trabalho. O sargento fez questão de mostrar um material que havia elaborado no intuito de controlar as ocorrências e suas possíveis conseqüências. Em uma pasta com folhas escritas e rascunhadas com tabelas feitas e refeitas, encontravam-se a quantidade e o número das armas apreendidas – “já que muitas retornam para a sociedade” – de pessoas levadas à delegacia e o número das ocorrências feitas em trabalho.

Faço isso para a gente ter o nosso controle diário. Sabe, a gente nunca sabe o que pode ocorrer depois da ocorrência. Você viu que eu assinei os papéis lá. Nós não sabemos com quem estamos lidando. Vai que o garoto toma uns tapa lá. Eu tenho tudo sobre a ocorrência e o número da arma. É a forma que eu encontrei de não enfrentar sindicâncias e de sair de perto dos homens da capa preta. (Entrevista nº 44 - terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

²⁷ - O professor Antônio Luiz Paixão (1982) já havia chamado atenção para esse fato em estudo que efetuou na Polícia Civil de Minas Gerais. Em seu estudo, o sociólogo afirmou a predominância de relações personalizadas, lealdades e identidades configuradas no ambiente de trabalho e práticas informais de organização, força e poder. Tudo isso porque “a atividade política” da polícia civil não está fortemente associada à “estrutura formal” da organização. Na verdade, inexistente o interesse dessa associação eficaz, isto porque “a autoridade central retém o poder de selecionar o grupo dirigente: pirâmides paralelas reproduzem, em menor escala, as linhas hierárquicas formalmente estabelecidas e lealdades pessoais ampliam a capacidade das autoridades de mobilizar energia dos subordinados para fins organizacionais. Entretanto, há uma nítida disjunção entre a atividade política, dominada por dimensões particularistas e personalizadas, e a estrutura formal burocrática” (Paixão, 1982, p. 71 - Grifo do autor).

A questão do controle, da responsabilização e administração do trabalho policial, de acordo com Reiner (2002), é um problema político e acadêmico, difícil de identificação, mensuração, avaliação e construção de critérios de resultados, qualidade e sucesso. No caso citado, o controle informal é efetuado pelo policial e nada tem a ver com diretrizes administrativas oriundas do Estado. Pelo contrário, inexistente essa prática no cotidiano do policiamento nas patrulhas e mesmo das ações ostensivas a pé, a cavalo, sobre motos ou acompanhadas pelo cão. De acordo com o autor mencionado:

Desde o princípio, a pesquisa das atividades diárias dos policiais da patrulha, que constituem a maioria do quadro pessoal da polícia, tem demonstrado as dificuldades especiais enfrentadas nas tentativas de definir, avaliar e regulamentar o trabalho policial. Elas incluem as funções difusas que os policiais são solicitados a desempenhar, o alto nível de arbítrio a que as operações nas ruas estão inevitavelmente sujeitas, a baixa visibilidade das decisões para os supervisores organizacionais (nominais), os imprevisíveis confrontos com o perigo, que atuam contra a mudança de opinião, após o evento, de decisões tomadas no calor da hora, e o caráter inerentemente conflitante da maioria das intervenções policiais, que são acompanhadas de um consenso sobre o resultado e a maneira "corretos" de tratar qualquer interação como uma questão de perspectiva. Essas descobertas repetiram-se nas pesquisas na Inglaterra, América do Norte e em todos os outros lugares, sugerindo que não é um fenômeno contingente e paroquial, mas está condicionado às exigências das sociedades urbanas policiadas contemporâneas. (Reiner, 2002, p. 87 e 88).

O autor afirma que esse problema segue concepções tradicionais forjadas dentro da própria organização que tende a escamotear a autonomia e o arbítrio: "a avaliação do 'bom' trabalho policial é algo que, de fato, só pode ser efetuado por profissional especializado, com experiência quanto à natureza difícil, ambígua, imprevisível, confusa e, freqüentemente, intratável de muitos problemas encontrados" (Reiner, 2002, p. 88).

Diante da dificuldade de medição, segue a autonomia do policial. Nem sempre o arbítrio fala mais alto e, obviamente, a própria natureza do trabalho ação policial requer a autonomia de ação. Por enquanto, creio ser importante manter o registro do pouco controle que se tem do trabalho ostensivo "espetacular" e mesmo, no caso brasileiro, de sua relação com a Polícia Civil. Ao meu ver fica uma possibilidade de medição que parte do próprio policial em serviço. Todavia, creio importante frisar que estou ciente das várias possibilidades de escamotear os arbítrios, a brutalidade e a violência que podem fazer parte das operações policiais. Contudo, é de fundamental importância que as ações governamentais caminhem para a constituição de mecanismos de segurança pública capazes de controlar as atividades efetuadas.

2.2.9. “Não se pode prender todo mundo. Temos que entender a vida do coitado”

O controle das ações nem sempre é efetuado pelos comandantes das viaturas. Nas operações maçantes, então, creio que o próprio tédio impossibilita esse trabalho cognitivo. Ironia à parte, vale terminar a descrição ressaltando a autonomia dos policiais no trabalho da operação que nos serviu para analisar a atividade “espetacular” da polícia. Já no final da noite, e longe do desenvolvimento da operação, o rádio fora acionado. Tratava-se de um caso de veículo roubado. Pela descrição do assaltante revelada através do rádio, os PMs demonstraram saber de quem se tratava. O policiais tentaram organizar o cerco: “Vire aqui, contorna ali, sobe a “M” e cruze aquela avenida perto do posto. Se passar, a gente pega”, afirmou o sargento.

Entretanto, a viatura foi estacionada, e os policiais esperaram o desenvolvimento da ocorrência através do rádio. A trajetória do veículo não mostrava estar a caminho de nossa direção. Em poucos minutos, os PMs descobriram que, dificilmente, o cerco resultaria na prisão do delinqüente. Em tais circunstâncias optou-se por retornar ao patrulhamento e duas abordagens finalizariam o trabalho daquela noite.

Na primeira, duas pessoas em uma moto eram suspeitas de roubo e assalto. As camisas, a cor do veículo e os capacetes estavam de acordo com algumas descrições anotadas no quartel. As sirenes foram ligadas e, apesar do alarme e do constante buzinar do patrulheiro, a moto não estacionava. Dependurado em uma das portas, a uma velocidade próxima a 80 Km, um dos policiais conseguiu se fazer observar e, finalmente, a moto parou próxima ao passeio. A ação foi rápida. A saída dos PMs é percebida por meio das portas que batem e da pronúncia, em voz alta, das seguintes palavras: “Mãos para cima. Encostem na parede. Abordagem de rotina”.

Os PMs, após dominarem os “suspeitos”, certificaram-se de que eram dois jovens: “é um casal de namorados aprendendo a conduzir uma moto. Ele tem habilitação, ela não, sargento”. Avisa o soldado. Após a revista o comandante decidiu por liberar o casal. Antes, porém, tratou de avisá-los de que “ela não deveria conduzir a moto em vias públicas e de alta periculosidade”. Além do mais, “Meu filho, todo mundo sabe que dirigir sem carteira é crime”.

Um olhar menos atento denunciaria a ação policial pela ilegalidade da liberação dos jovens delinqüentes. Contudo, são freqüentes as ações em que os policias não prendem os recalcitrantes, mesmo que eles estejam distantes dos direitos legais, o mesmo vale dizer em

relação às multas. Bittner (2003), mais de uma vez, em seu estudo acerca do policiamento em áreas deterioradas, apontou para as ações discricionárias da polícia e, no caso em tela, certamente está em questão a *relevância restrita da culpabilidade*:

É bem conhecido o fato de que é discricionária a liberdade que os policiais têm de invocar a lei. É também verdade que, em alguma medida, tal prática é inevitável. Sendo assim, o problema que daí brota é se as decisões estão ou não de acordo com a intenção da lei. Nas áreas deterioradas, freqüentemente os policiais tomam decisões baseadas em razões que a lei provavelmente não reconhece como validadas (Bittner, [1967], 2003, p. 59).

Obviamente, as ações discricionárias dos policiais não se resumem às áreas consideradas “deterioradas”. O mesmo é possível observar em bairros nobres da cidade, em tempos e espaços bem definidos. Como bem disse um policial: “é na calada da noite que as coisas acontecem, é na madrugada. Muitas vezes ali não tem *filhinho de papai*, filho de deputado, de vereador de nada. Está errado e pronto. Aí resolvemos da melhor maneira possível”.²⁸ No caso relatado, os policiais optaram para o que Bittner (2003) identificou como *ações de manutenção da ordem*. Na inexistência de crimes graves é freqüente o policial optar por “resolver o problema por ali mesmo. Para que ir para a delegacia? Dá para perceber que são gente de bem e que não vão fazer mal a ninguém”.

A segunda operação, a última daquela noite, foi a abordagem em “rua suspeita” de um solitário jovem também considerado pelos policiais como suspeito. Abordado e ciente do que devia ser feito, ele, aparentemente na faixa dos vinte e poucos anos, encostou-se à parede, abriu as pernas e colocou as mãos para cima. Rapidamente, os policiais cercaram-no e somente um soldado foi preciso para encontrar “uma pequena bucha de maconha”. Para esse caso, o que se observa é a existência de duas posturas: ou o policial seguia todo o ritual de trabalho com a Polícia Civil (apreensão, condução do(s) suspeito(s) e - se possível - da vítima para a delegacia e “entrega do pessoal” após a ocorrência e “ato de apreensão do produto”) ou “resolveria por ali mesmo o problema”. Esse dilema é mais de uma vez citado nas conversas informais que os PMs trocam na hora do lazer ou do trabalho. No caso em questão, os policiais optaram por equacionar a situação naquele momento. Como se tratava visivelmente de um “viciado”, refém das teias lucrativas e “organizadas” do tráfico, os policiais decidiram por destruir o pequeno papelote. Jogaram-no ao chão e pisaram sobre ele. O PM, com o intuito de fazer valer a autoridade policial próxima a de um pai que reprime o filho pelo uso de drogas, faz-lhe um discurso de repressão. Pela

²⁸ - Entrevista nº 02 - terceiro sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

facilidade com que o policial profere esse discurso, acredita-se que esta seja uma ação recorrente em casos dessa natureza.

Um cara forte né, rapaz? Mexendo com isso? A gente tem que atuar e entender a vida do coitado. Se eu o levo na delegacia, ele está "f" mesmo com a possibilidade de cair no artigo 16. Querendo ou não, sua ficha fica marcada. E vai que a gente o pega de novo... vai virar freguês. E outra, se o delegado segura o cara para a averiguação, ele pode ficar lá no meio de gente muito sacana. Podem até comer o (XXX) dele e sofrer algum tipo de tortura. Não compensa. E mais, se a gente vai para lá agora, estamos a vinte minutos de largar o serviço. Já pensou a gente ficar lá quatro horas igual aquela hora. O melhor é resolver aqui mesmo.²⁹

São vários os determinantes que operam na decisão policial. O fator tempo e a relação com a Polícia Civil são decisivos para a atitude discricionária dos policiais no trato com as "coisas corriqueiras que ocorrem na noite". Porém, a autonomia policial é potencializada em algumas situações. Em ambos os casos, o que se observa é que os policiais, a despeito das "coisas corriqueiras", atuaram como verdadeiros magistrados, pois nos casos citados, julgaram e puniram "da melhor maneira possível" os recalcitrantes. Os PMs decidiram pela sociedade sobre algo oferecido somente aos juízes e em casos muito especiais. Essas situações são evitáveis e, no caso das operações repressivas, podem fugir da lógica da *ascese* policial de cunho ostensivo.

Não é preciso ir longe para refletir sobre a situação de autonomia do aparato Policial Militar que, ao contrário do que se pensa, opera muito mais "contra" do que "em favor" da polícia. Conforme argumenta Beccaria ([1764], 1994, p. 47).

Outorga-se, em geral, aos magistrados encarregados de fazer as leis, um direito contrário ao fim da sociedade, que é a segurança pessoal; refiro-me ao direito de prender discricionariamente os cidadãos.

Guardadas as devidas proporções, o mesmo pode-se dizer da polícia. Há muito é conhecido o poder que ela possui para prender o recalcitrante. Não poucas vezes, homens e mulheres comuns são surpreendidos com a ação policial que "joga na parede" determinados cidadãos. Os "suspeitos", como já foi mencionado, em sua grande maioria, pessoas pobres, negras e jovens, são colocadas "na parede" para averiguação. Aos olhos dos policiais, retirando, é claro, as abordagens indevidas, estão eles - tal como os magistrados de Beccaria - fazendo e garantindo a "segurança social". Estão, através da

²⁹ - Para preservar a fonte, creio ser importante não mencionar a graduação do policial.

ação que pode resultar em brutalidade e violência, dando vida à sociedade.³⁰ Esse debate torna-se significativo e complexo se caminhararmos no entendimento das relações e do lugar constitucional garantido para a PM no aparato judicial. Na verdade, como bem disse um oficial “a Polícia Militar não prende ninguém. Se o sujeito quer ser polícia que entre na Polícia Civil. Aqui não. É pegar o marginal e levar para a delegacia. Acabou o serviço”.³¹ A PM, como poder executivo do Estado, apreende o ator do delito e o leva para o poder judiciário que garante a prisão ou a soltura do recalcitrante.

O problema da legalidade em uma ação ostensiva da polícia aparece como uma espécie de “jogo” que tem por alicerce o que os autores chamaram de “ordem sob a lei” (Skolnick, 1966; Bittner, 2003; Paixão, 1988, 1993). Ao invés de atuarem como polícia ostensiva - raramente repressiva - e administradora da paz, como rezam os preceitos constitucionais vigentes no país, não são poucas às vezes em que os policiais militares atuam como verdadeiros magistrados e implementam a “lei”. Esse tipo de atitude é vista por esses profissionais como a mais adequada, seja para a própria consciência, seja para a sociedade. Na reação repressiva, o dilema entre a *ordem* e a *lei*, é resolvido, na maioria das vezes, em ações que garantem a manutenção da ordem. A lei aparece somente como um verniz das relações forjadas nos acontecimentos “corriqueiros da noite”, e é acionada em casos cujas situações saem do controle do poder policial. Em tais circunstâncias, necessariamente se faz obrigatória a “integração” do trabalho com a Polícia Civil. É bem verdade que nem sempre as ações “de manutenção da ordem” são em favor da paz social.

Os jornais não cansam de mostrar as atitudes arbitrárias e ilegais da polícia notadamente em bairros pobres e regiões deterioradas da cidade. E creio que o importante tampouco é essa temática. O ponto de estrangulamento das ações repressivas da polícia encontra-se na disjunção estatal das atividades judiciárias e, tal confusão, opera na arquitetura cognitiva das instituições policiais. Armados e conscientes da ineficiência do Estado em punir, os policiais se revestem da roupagem jurídica desse Estado, cujo capacete são as regras informais de uma justiça forjada no que é socialmente aceito como norma moral (Young, 2002). O erro dessa ação é o que Beccaria - há um bom tempo - já afirmou

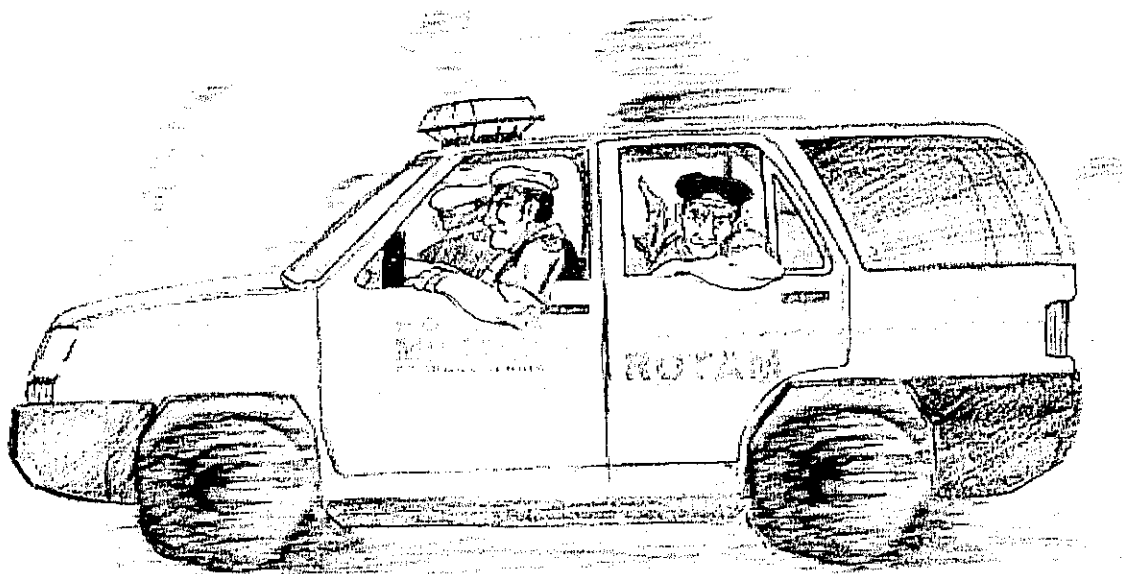
³⁰ - Certamente, um dos debates mais frutíferos na atualidade está nos mecanismos de controle do aparato estatal voltado para a repressão da criminalidade e desordem urbana. É preciso ressaltar que somos infantes, em nosso regime democrático, na discussão dessa temática. A polícia não parece ter se profissionalizado para o uso legítimo da força física (Mesquita Neto, 1999), e nossos governantes parecem aptos na compra de automóveis, equipamentos e aumento de efetivos e não poupam forças para calar a opinião pública que reivindica maior investimento no controle da criminalidade e da violência. Sobre a temática da violência na América Latina e no Brasil, ver Chevigny (2000), Cano (2001), Oliveira, *et all* (2001) e Belli (2004).

³¹ - Entrevista nº 41 - major com 19 anos de serviços prestados à PMMG.

acerca dos magistrados: “de tirar a liberdade ao inimigo sob pretextos fúteis e, por conseguinte, de deixar (sic) livres os protegidos, malgrado todos dos indícios do delito” (Beccaria, [1764], 1994, p. 23-24). Esse é o erro que, certamente, atinge a ação policial quando opera somente na discricionariedade. A possibilidade de atuar de forma leviana e ilegal em tais casos dever ser considerada (Bittner, 2003). Pode-se, nesse caso, utilizar um pequeno desabafo de Beccaria ([1764], 1994:24): “Como se tornou tão comum um erro tão funesto”. Longe da esfera de ação do campo jurídico e dos escritos indignados de Beccaria, encontra-se a resposta nas palavras de Bittner ([1967], 2003, p. 60):

É uma rara exceção, em que se invoca a lei apenas por estar presente o que a lei especifica. Isto é, estar de acordo com a lei é mera aparência externa de uma intervenção que, na realidade, baseia-se em considerações totalmente outras. Desse modo, poder-se-ia dizer que os policiais, na realidade, não cumprem a lei – mesmo quando eles de fato invocam, mas simplesmente a utilizam como recurso para resolver certos problemas práticos, e urgentes, na manutenção da paz.

Os policiais, ao atuarem na “informalidade”, freqüentemente fogem dos preceitos universais delineados pela lei. Não obstante, na “calada da noite”, podem se transformar em verdadeiros magistrados. Na tentativa de manterem a sociedade longe de pequenas ou grandes perturbações, em dois momentos operam como forças estatais. Na relação com o recalcitrante, atuam como poder executivo lançando mão do uso legítimo da força física. Às margens da lei, procedem como poder judiciário, e práticas informais – acrescentando-se a isso a violência simbólica perpassada pela linguagem – substituem o poder legal. Nesses casos, tanto o recalcitrante como a sociedade “apanham” da polícia. Conseqüentemente perdem a credibilidade a organização e o policial, pois, longe dos motivos por que foram criados, tais aparatos dão margem a estigmas e marcas que o imaginário coletivo não deixa de construir em relação ao trabalho exercido nas ruas. Essa é a face, muitas vezes, entendida como “espetacular”, ostentatória e de difícil controle das atividades policiais. Em geral, ocorre nas ações repressivas, escandalosas, dramatizadas e glorificadas pela mídia. Freqüentemente, ocorrem “na calada da noite”, em regiões deterioradas, “zonas quentes de criminalidade”, bairros pobres, favelas, casas noturnas e prostíbulos da cidade.



joaoenil.pablo.com

O POLICIAL: ENTRE O ESPETACULAR E OS "ANOS DE JANELA"

3. Conclusão

3.1. “Agora é só lavar a viatura e vamos embora”

A atividade “espetacular” da Polícia Militar termina com a sensação de que nada ou tudo foi feito. Um trabalho recheado de fortes emoções, medo e ansiedade, encerrou-se com a apreensão de uma arma.

Policiais Militares, antes descansados e impecáveis no fardamento, cederam espaço a profissionais que, na negociação com uma das empresas de ônibus da cidade, conseguem lavar a viatura que “rodou à noite toda”.

Temos que limpar e deixá-la bem limpinha. O outro sargento que vai tirar serviço nela à noite, é muito chato. Reclama se a viatura estiver suja e fedendo e, pior... se tiver um “arranhãozinho”, ai de nós. Ele cuida desse carro como se fosse dele. Só você vendo. (Entrevista nº 46 – soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

Após a limpeza do automóvel, os policiais seguiram para o Batalhão. No quartel, os PMs exaustos e apressados - para “sair do serviço” - deram “baixas” na viatura e nos equipamentos utilizados: “tudo sem alteração”.

3.2. Vítimas do próprio mito

É no mínimo curiosa a condenação que perpassa as instituições policiais militares responsáveis pelas atividades ostensivas na cidade. É bem verdade que os meios de comunicação sempre apresentam denúncias de espancamentos e corrupção das polícias, alimentando, por consequência, uma considerável desconfiança nessas instituições.

Acresce a esse fato, obviamente, o passado autoritário brasileiro, no qual a polícia foi utilizada com grande vigor na repressão não somente dos “subversivos”, mas de todos aqueles que se colocaram contra o modelo político vigente. Nos casos em tela, a descrição das atividades efetuadas revela que a polícia tornou-se vítima do próprio mito. Autores como Monet (2001), Bittner (2003) e Reiner (1992) há muito destacaram o mito forjado pelas atividades policiais, notadamente, as ações de caráter repressivo.

De acordo com Monet (2001), desde a constituição das polícias como órgãos públicos garantidores da paz, tudo caminhou no sentido de levar a polícia a ter a função de

“prender criminosos” ou de “lutar contra a criminalidade”. Uma guerra imaginária que não deixou de ter os seus protagonistas e coadjuvantes.

Os próprios policiais contribuíram bastante para propagar essa imagem de “justiceiro” – de crime fighter, dizem os anglo-saxões –, mais valorizadora, a seus olhos, que as inumeráveis tarefas rotineiras e burocráticas que constituem na realidade seu pão cotidiano, e mais legitimadora, aos olhos do público, que a dispersão sem deferência de algum piquete de greve diante de uma fábrica ou de uma manifestação de pacifistas nas avenidas. (Monet, 2001, p. 157-158 - Grifo do autor).

É essa a representação que a polícia faz de si mesma. Representação que se faz necessária, pois é na possibilidade de desordem, “pânico moral” - como diz Reiner (1992) - e medo generalizado que a polícia faz o seu *show*. Um “espetáculo” de duas faces e de resultados questionáveis. Primeiro porque a polícia freqüentemente foge dos imperativos legais e, para “mostrar serviço”, não deixa de revelar ao *voyeurismo* coletivo o “grande assaltante”, “o rapaz que fura a bunda das mulheres” ou “o garoto que controlava o tráfico na favela”. Em segundo, é preciso mostrar a face agressiva e repressora do Estado. É essa imagem que garante recursos, aumento de efetivos, inchaço da máquina administrativa e criação de novas unidades especializadas em casos particulares de delinquência.

Monet (2001) afirma que fortes tintas sobre o trabalho repressivo da polícia garantiram por muito tempo papéis e representações equivocadas forjadas por jornalistas, romancistas e cineastas, que, obviamente, não deixaram de faturar com o “espetáculo”, a dramatização e a demonização da atividade repressiva ou investigativa da polícia. Contudo, o autor assevera que essas representações são redutoras e, tal como afirmamos, mistificadoras.

Redutora, pois a polícia de segurança trata de muitos outros problemas sociais que não aqueles referentes à criminalidade, pondo ordem nos lugares das catástrofes, dos incêndios ou das explosões, escoltando as assistentes sociais ou os médicos quando é preciso arrombar a porta atrás da qual se encontra um doente mental ou uma senhora idosa moribunda, controlando o respeito às regras de trânsito, procurando uma criança perdida. Mistificadora, na medida em que faz crer que os policiais detêm o monopólio de tudo o que se refere, de perto ou de longe, à criminalidade e que existiriam equações tais como “polícia = segurança” e “mais polícia = mais segurança”. (Monet, 2001, p. 157-158 - Grifos do autor).

Monet (2001) salienta que as ilusões têm vida dura. A polícia – “instituição situada na encruzilhada de múltiplas apostas sociais, políticas e simbólicas” – se contorce para solucionar as curvas ascendentes de criminalidade. Ao se colocarem como protagonista da

questão, as corporações policiais atiram no próprio pé. O aumento dos efetivos policiais em muitos países não tem suscitado a diminuição da criminalidade (Monet, 2001; Kelling, G. *et all.*, 1974). Essa constatação tem levado as instituições policiais a apostarem em pesquisas, parcerias com órgãos públicos, e convênios com associações e organizações não governamentais. A polícia, notadamente a repressiva, que deu *show*³² no passado não se sustenta no novo palco do presente. A polícia em sociedades democráticas não é a mesma vigente em períodos ditatoriais. O “espetáculo” veiculado e alimentado pelos próprios policiais deve ser minimizado a favor de práticas preventivas. Se, no passado, a polícia foi empurrada para frente do palco (Monet, 2001, p. 158; Storch, 1985) que, no presente, ela busque novos protagonistas capazes de contribuir de forma efetiva para o controle da criminalidade e para a manutenção da paz.

³² - No caso brasileiro, é sabido que a transição política dos anos 70 produziu uma espécie de “politização” (Pinheiro, 1982) do aparato policial que deu vida à famigerada ROTA (Rondas Ostensivas Tobias de Aguiar), inaugurada em 15 de outubro de 1970. Criada como Ronda Bancária - que tinha como função reprimir e coibir os roubos a bancos e outras “atividades violentas” praticadas por criminosos e por grupos “subversivos” – essa unidade de policiamento foi pouco a pouco se direcionando à repressão de “inimigos internos”, notadamente os “criminosos” que, *a priori*, atuavam na periferia da cidade. Caracterizados “como boinas pretas”, essas guarnições de choque, em geral, eram compostas por quatro a cinco homens fortemente armados, com grande poder de mobilidade territorial e de comunicação. Longe dos “subversivos”, na verdade alguns já presos, a ROTA passou a atuar na “guerra contra o crime”, colecionando nas estatísticas um assombroso número de mortes de civis. Para uma descrição da ação da ROTA em São Paulo, ver Barcellos (1992), Pinheiro (1982) e Mingardi (1992).



joaseven@yahoo.com

ATIVIDADE REPRESSIVA

Capítulo V – Da “polícia comunitária” ao “mundo civil”

Introdução

“Essa polícia é pedintária”, “somos cachorros de guarda do Estado”, “somos mendigos do governo”, e “estamos longe da comunidade”, esses são alguns “desabafos” de policiais, tanto praças como oficiais, sobre o conteúdo de algumas atividades que cumprem no cotidiano. Nesse capítulo trato das percepções, crenças, representações e do ideário do policial militar acerca das ações gerenciais, administrativas e do trabalho que associam o PM aos acontecimentos cotidianos “da rua”, da política e da sociedade.

O capítulo está dividido em duas partes. Na primeira - devido à atualidade e ao constante debate nos meios acadêmicos - discuto as relações dos policiais militares com a sociedade, chamando atenção para a emergência, maturação e desenvolvimento do que vem sendo chamado de “policiamento comunitário”. O objetivo primordial é verificar como os PMs do Santa Efigênia perceberam a implantação dessa filosofia de policiamento e como foi o seu impacto no piso do Batalhão.

Na segunda parte problematizo as mudanças no cotidiano dos policiais, a partir das diretrizes gerenciais que foram implantadas no final da década de 90. O meu interesse é pesquisar o imaginário dos PMs em relação aos desdobramentos de alguns programas e acontecimentos que vêm marcando e modificando a instituição. Em tais circunstâncias foi significativo verificar a bifurcação do “mundo da polícia” e do “paisano”, bem como os efeitos perversos produzidos pela implantação do policiamento voltado para a comunidade.

1. Polícia e “comunidade”

O final da década de 80 abriu um longo caminho para a democratização das instituições no Brasil. Aos poucos, diante da opinião pública, notadamente as que pertencem ao Estado, essas instituições foram colocadas em questão. Há muito já se discute o papel da educação no desenvolvimento brasileiro e qual a função que realmente deve prestar às escolas; e as universidades, à sociedade. O mesmo caminho trilhou a política de saúde que se rendeu ao modelo híbrido diante da incapacidade do Estado em manter padrões adequados de salubridade para todos. O final da década de 70 e o início da seguinte foram marcados pelo aumento da criminalidade e da violência nos grandes centros

urbanos. No entanto, somente no final dos anos 90 e início da seguinte é que a segurança pública tornou-se alvo de políticas e de debate público. Ao ser colocada em xeque, curiosamente, a questão da segurança social tem posto em questão o papel das instituições repressoras do Estado, notadamente as funções da Polícia Militar.

Para que serve a polícia? Uma pergunta direta como esta (que certamente causa mal-estar a alguns) pode resultar, de acordo com o senso comum, em diversas respostas. Não obstante, tanto no espaço acadêmico como nas pesquisas institucionais e de políticas públicas as réplicas parecem diferentes. Penso que dois grandes grupos podem ser formados em torno de duas idéias básicas: de um lado, estariam aqueles que defendem a centralidade da ação policial no combate à criminalidade, na repressão da iminência de crimes e da violência. Nesse grupo é fácil localizar os defensores de políticas públicas de conteúdo repressivo. Ao aparato policial caberiam atitudes enérgicas, violentas e brutais contra o que entendem como criminalidade, violência e desordem pública. A repressão pura e simples, baseada em códigos e regras, longe de verificação e controle é o antídoto indispensável para barrar as “ondas” de criminalidade que assolam as metrópoles urbanas.

De outro lado, estariam os atores que defendem a idéia de que as funções de combate e controle da criminalidade, da violência e da desordem urbana não devem ser exclusividade das instituições repressoras do Estado. Pelo contrário, como a criminalidade e a violência são fenômenos “normais” é logicamente necessário pensar que múltiplas são as causas para a sua ocorrência. Em tais circunstâncias, não cabe somente à polícia a função de controlar o aumento da criminalidade ou a maturação de fenômenos violentos. Todos somos cúmplices ou participantes de uma nova empreitada: a obrigatória e necessária participação da “comunidade” que se faz presente em organizações não governamentais, órgãos públicos e ações voluntárias.

Nos dois grupos mencionados, é possível encontrar um bom número de autoridades públicas, judiciárias, formadores de opinião, acadêmicos e administradores de polícia. O debate sobre a temática exposta é sempre “esquentado” quando as eleições estão próximas, quando a violência e o crime chegam a cifras espetaculares e invadem o espaço midiático, em casos de brutalidade ou de exageros da ação policial, no controle de grandes multidões ou de desordens públicas, ou mesmo no aparecimento de crimes de colarinho branco ou de grandes e pequenos delitos que envolvem o crime organizado. Longe das controvérsias, o fato é que o crime tornou-se, nos últimos tempos, um problema público que não deixa, consoante as palavras de Beato (1999, p. 14), de carregar o seu conteúdo dramático:

É um aspecto dramático do problema do crime no Brasil que ele venha a ser objeto da atenção de nossos governantes somente quando ultrapassa os limites estruturais aos quais está tradicionalmente confinado. Quando estende-se à classe média e à zona sul, imediatamente soam os alarmes da mídia e a indignação das elites. Nesse momento, as pessoas põem-se a especular a respeito das causas da criminalidade a fim de combatê-la.

Muitas são as causas a especular e uma delas, tal como evidencia o autor mencionado, é a concepção de que o crime estaria associado ao desemprego, à pobreza, à marginalidade e ao forte processo migratório por que passaram os grandes centros urbanos. Longe dos mitos, há muito desbancados por estudos acadêmicos (Coelho, 1978; Paixão, 1990), é fato que a criminalidade aumentou¹, por paradoxal que possa parecer, no período democrático (Pinheiro, 1996; Peralva, 1997, 2000; Dellasoppa, *et all.*, 1999), após vinte e um anos de regime autoritário (1964-1985). Nesse cenário veio à tona a crise de todo sistema judicial e com ela a desconfiança que marca boa parte da população. Essa desconfiança atingiu em cheio as instituições repressoras do Estado, principalmente a parte visível que anda pelas ruas, a Polícia Militar.

1.1. Re-significar a polícia? Como?

Creio não ser ingênuo afirmar que a crise institucional e política que assolou as polícias militares ganharam vida após eventos dramáticos, possivelmente evitáveis, que sacudiram os órgãos e os formadores de opinião. Dentre muitos acontecimentos, alguns receberam notoriedade dos meios de comunicação. Esses foram os casos, por exemplo, do massacre na Casa de Detenção do Carandiru (São Paulo / 1992), o ocorrido em Vigário Geral (Rio de Janeiro / 1992), a chacina na Candelária (Rio de Janeiro / 1993), a matança no Eldorado dos Carajás (Pará / 1996), o espancamento de cidadãos na Favela Naval em Diadema (São Paulo/1997) e a ação desastrosa dos policiais no caso da linha 174 no Rio de Janeiro em 2000.

A esses acontecimentos, pode-se acrescentar as denúncias de corrupção no aparato de segurança de um importante estado brasileiro, a ponto de um secretário ser demitido por denunciar a perigosa existência de uma “banda podre na polícia” (Soares, 2000; Adorno &

¹ - Há tempos os acadêmicos têm denunciado o aumento da criminalidade violenta e o descaso do poder público no seu controle. Para uma boa apreciação do debate, conferir Paixão (1982), Coelho (1987), Zaluar (1994), Soares (1995), Beato (1998), Adorno (1993, 2000), Caldeira (2000) e Lemgruber (2004).

Soares, 2000)² e o período de greve das polícias militares aberto em 1997 em Belo Horizonte. Esses acontecimentos, além de fortalecer a desconfiança do público em relação à polícia, colocaram em pauta temas distantes das organizações policiais em tempos de democracia, como a profissionalização, a qualificação, o treinamento, o papel dos órgãos de polícia em relação à manutenção e garantia dos direitos humanos, enfim, a competência da polícia em atuar em casos de criminalidade, desordem e violência.

A reação das autoridades, tanto da geração de políticos oriundos da “esquerda” como de alguns conservadores associados aos princípios democráticos, caminharam no sentido de modificar e dar maior prioridade e importância aos órgãos do sistema judicial.³ No caso da Polícia Militar não foram poucos os Estados que implementaram o que vem sendo chamado de “Policimento Comunitário”.

As primeiras experiências de mudança das instituições policiais no Brasil foram feitas no final dos anos 80. É conhecido o trabalho do coronel da Polícia Militar do Rio de Janeiro, Carlos Magno Nazareth Cerqueira, cruelmente assassinado em 14 de setembro de 1999. O livro dedicado a sua memória “*O futuro de uma ilusão: o sonho de uma nova polícia*” (2001b) traz alguns textos que retratam a experiência e concepções do autor acerca das mudanças por que passava o país e, por consequência, a polícia. O livro revela obstáculos, mitos, problemas que as organizações policiais deverão resolver, modificar ou mesmo abandonar. Contudo, não são poucas as experiências que vêm se acumulando no país. Sabemos da *polícia interativa* em algumas cidades do estado do Espírito Santo (experiência iniciada no final da década de 80), no Rio de Janeiro, principalmente em Copacabana (início do decênio de 90) e no estado de São Paulo (final dos anos 90). Em Minas Gerais, o policiamento comunitário teve início em Belo Horizonte a partir de 1993, e tal como indica Beato (2001, p. 03), “as primeiras experiências... não atingiram o objetivo de aumentar a confiança e a credibilidade pública na polícia, e tampouco de garantir segurança com a prevenção e diminuição de crimes”.

² - Conf. O Globo. *Luiz Eduardo cai após denunciar banda podre*. Rio de Janeiro, sábado, 18 de março de 2000, Ano LXXV, nº 24308. pp. 10-14.

³ - É bom citar a criação do *Programa Nacional de Direitos Humanos*, criado em 1996, levado a cabo pelo Ministério da Justiça e órgãos da sociedade civil. O Plano tinha como objetivo a identificação dos principais problemas e a garantia dos direitos humanos no Brasil. Com ele, muitas propostas foram colocadas em prática no intuito de envolver a população na promoção, garantia dos direitos e mudanças nas instituições judiciais e policiais brasileiras. Para uma apreciação dos resultados e perspectivas abertas pelo Programa, ver Pinheiro e Mesquita Neto (1997).

No que diz respeito aos obstáculos externos que vem enfrentando a implantação do policiamento comunitário, destacam-se o despreparo e a resistência da população em participar efetivamente do programa; a baixa confiança no policiamento há tempos feito em algumas regiões; o desconhecimento das autoridades políticas; a descontinuidade de sua inserção na comunidade, devido principalmente às mudanças no campo político e social; a dificuldade em atingir certas áreas da comunidade, notadamente aquelas nas quais reside a maioria da população de baixa renda; a pequena visibilidade dos efeitos do programa; a não integração das instituições do sistema judicial e, por fim, a escassez de recursos materiais e humanos próprios para viabilizar toda filosofia do policiamento voltado para a “comunidade”.

Quanto aos fatores internos que interferem na implantação desse policiamento, à distância histórica que separa o policial das pessoas “à paisana”, pode-se acrescentar a resistência dos policiais de participarem do programa; desconfiança em relação ao controle externo exercido por instituições e pela comunidade; a não incorporação de todos os escalões da polícia dos princípios do policiamento comunitário e sua respectiva aceitação; a resistência dos policiais “de ponta” em modificar as ações reativas em favor das atividades preventivas (fato que pode estar associado ao grande rodízio dos policiais nas regiões das cidades); apego exagerado aos princípios do militarismo; inexistência de indicadores de avaliação e supervisão de resultados e precariedade das instâncias organizacionais no que diz respeito à divulgação, desenvolvimento de mecanismos pedagógicos e recursos materiais na implantação do programa.⁴

Os obstáculos mencionados, contudo, não podem ser avaliados isoladamente.⁵ Souza (1999) identificou boa parte desses problemas no estudo que fez sobre o 22º Batalhão em Belo Horizonte. As limitações impostas pela própria pesquisa que fez, ressaltando somente a implantação do programa, inviabilizou a percepção da pesquisadora de outros determinantes que, de uma forma ou de outra, interferem na relação do policial com a “comunidade”. Na realidade, penso que existem diversos fatores que interferem em

⁴ - *À guisa de* informação, não posso deixar de mencionar que chegam a ser cômicas, para não dizer dramáticas, as experiências do policiamento comunitário desenvolvido em Copacabana (RJ). O policiais têm resistido em aderir ao programa, dentre vários fatores, justamente por acreditarem que não se trata de trabalho de polícia. Pelo contrário, significa “coisa de menina”, “privilégios garantidos” e medo de trabalhar na rua trocando tiros. A vitória dos “machos”, dos “verdadeiros policiais” é colocada como um fator importante que contribuiu com o fim da experiência naquele lugar. Para maiores detalhes conferir Muniz, Larvie, Musumeci, e Freire (1997).

⁵ - Para uma análise da temática, conferir os seguintes estudos: Muniz, Larvie, Musumeci, e Freire (1997), Mesquita Neto (1998), Souza (1999), Soares (2000), Lara (2000), Beato (2002) e Marinho (2002).

uma maior aproximação do policial militar da sociedade. Muitos desses obstáculos foram identificados por Beato (2001), que asseverou, com contundência, que:

A aproximação entre polícia e comunidades tornou público a precariedade de recursos materiais e a ineficácia da organização policial em resolver sozinha os problemas de criminalidade e garantir segurança pública. Além disso, o conceito de polícia comunitária não foi incorporado por todos os membros da organização, como um valor a ser seguido capaz de transformar a forma de pensar e operacionalizar a ação policial, sendo alvo de tensão e resistência pela maioria dos policiais. Na prática, a polícia comunitária tornou-se um programa isolado, ficando o policiamento comunitário restrito a algumas unidades de polícia. A ênfase nas parcerias logísticas contribuiu para a inversão do conceito de polícia comunitária passando a ser identificado como estratégia organizacional alternativa para suprir o parco investimento Estatal na segurança pública. O impedimento legal das parcerias logísticas pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais consolidou o descrédito público compartilhado por grande parte de membros da organização e da população em geral em relação a esta primeira experiência de polícia comunitária. (Beato, 2001, p. 03)

O desabafo do autor comporta muitas evidências empíricas e as veremos a seguir. No entanto, creio que outros fatores impedem o melhor gerenciamento, a efetivação do programa ou mesmo a maior aproximação da polícia com a comunidade. O que pensam os policiais no *chão dos departamentos* do batalhão? Como percebem as mudanças pelas quais perpassam a instituição policial militar e a aproximação crescente da sociedade civil organizada? Em que medida os policiais acreditam na possibilidade de mudança do fazer policiamento ou mesmo de mecanismos associados à administração organizacional? Como venho defendendo, elementos internos e externos do cotidiano policial não estão dissociados. Acredito que as respostas para tais asserções podem contribuir para o debate. Souza (1999) partiu de elementos empíricos recolhidos em um batalhão. Beato (2001) lançou mão de dados agregados, revelando os obstáculos para a implantação do policiamento comunitário em Belo Horizonte. Para responder às questões propostas, utilizo os dados que recolhi em trabalho etnográfico efetuado no Batalhão Santa Efigênia. Evidentemente não tenho a pretensão de generalizar as informações encontradas. Meu interesse, nesse contexto, é verificar o *modus operandi* de um quartel; mergulhar nos mecanismos e no mundo operacional da administração cotidiana da polícia, além de demonstrar as relações entre comando e comandados, polícia e sociedade e o mundo policial interno e as mudanças políticas que estão afetando o seu cotidiano.

1.2. “Polícia comunitária? Sei mais ou menos, mas o que é isso mesmo?”.

O subtítulo em destaque, retirado da fala de um dos policiais que trabalha na área administrativa do quartel, é o retrato do que se observa nas instâncias organizacionais do Batalhão. Proferida por uma policial feminina (PFEM), ela não deixa de ser um indicativo de que muitos policiais não conhecem o significado do policiamento voltado para a “comunidade”. A questão torna-se mais instigante justamente porque não somente ela desconhecia o programa, mas também muitos PMs haviam “ouvido falar”, outros prestaram um pouco de atenção “no dia da instrução”, vários ficaram sabendo “pela televisão” e muitos entrevistados souberam “porque o comando mandou”.

Esse negócio de polícia comunitária, que me parece ser uma idéia interessante, surgiu em 1993 ou 1994, se eu não me engano. Mas quem mandou brasa nisso tudo foi o “Severo”. Ele chegou e já foi colocando isso aí em prática. Eu até fui na universidade uma vez, respondi uns questionários lá. Umás perguntas que nem li direito, e depois caí fora. Lá tinha esse negócio. Depois o pessoal ficou sabendo na instrução. Mas foi muito pouco. No batalhão quase não se fala. O negócio pega é nas companhias, e também não está lá essas coisas. (Entrevista nº 06 - segundo sargento, com 21 anos de serviços prestados à PMMG).

A fala do experiente policial revela as representações vigentes no Batalhão, principalmente, dos policiais mais experientes. De fato, as primeiras experiências de policiamento comunitário em Belo Horizonte surgiram em 1993, mas ganharam força em 1999 com a implantação do programa “Polícia de Resultados” (Beato, 2001). Esse programa transformou-se em “diretriz”⁶ básica para a polícia em 2002, mas, desde o final da década de 90, produziu várias mudanças de ação no interior da Polícia Militar. As principais características do programa são resumidas por Beato (2001, p. 04) da seguinte maneira:

A “Polícia de Resultados” tem como princípios norteadores de sua ação: regionalização e descentralização das atividades de policiamento ostensivo; utilização de ferramentas de geoprocessamento da violência, criminalidade e análise das características Sócio-econômicas das Subáreas das Companhias; avaliação de resultados e estabelecimento de metas quantitativas a serem atingidas; desenvolvimento de parcerias comunitárias através

⁶ - Para maiores detalhes, conferir POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança pública*. Diretriz para a produção de serviços de segurança pública. Belo Horizonte, n.º 01/2002 – CG. Março de 2002. Ver também POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Polícia de resultados: Um novo conceito de “ser” e “fazer” Polícia Ostensiva de Preservação da Ordem Pública na cidade de Belo Horizonte*. Belo Horizonte, junho de 2000.

dos Conselhos de Segurança. O policiamento comunitário insere-se aqui como uma das bases de sustentação de uma perspectiva mais ampla de redefinição de serviços policiais.

A relação com a comunidade é colocada como ponto primordial. Para isso, o comando da PMMG criou 25 Conselhos Comunitários de Segurança Pública chamados pelos executivos de polícia de CONSEP. Para a implantação dos conselhos, foram seguidos os seguintes objetivos:

METAS PARA OS CONSEPS⁷

Ações	Descrição	UEOp Responsável
Ação 01	Treinamento dos Cmt e Oficiais Subalternos de Cia para atuação comunitária no modelo Consep	CRPM
Ação 02	Otimizar, através da comunicação, a atração de pessoas de boa vontade e índole para participarem dos CONSEP – cadastramento.	UEOp de área
Ação 03	Desenvolver e implantar os CONSEP	UEOp de área
Ação 04	Desenvolver e implantar sistemas para coleta, análise e utilização de avaliações periódicas dos serviços pelos cidadãos atendidos pela PMMG, bem como suas reclamações e sugestões.	UEOp de área
Ação 05	Promover eventos comunitários que fortaleçam os vínculos da polícia com a comunidade e o valor da integração de esforços na prevenção criminal	CRPM UEOp de área
Ação 06	Desenvolver e implantar programas de instrução e divulgação de ações de autodefesa às comunidades.	UEOp de área
Ação 07	Desenvolver programas de atendimento a problemas sociais persistentes com implicações policiais	UEOp de área

Muito trabalho, tempo e recursos foram gastos para implantação desse projeto.⁸ Vale ressaltar a presença e a cooperação da Universidade Federal de Minas Gerais

⁷ - Conf. POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Instrução sobre Conselhos Comunitários de Segurança Pública. Comando Geral: Belo Horizonte. Belo Horizonte, julho de 2000.

⁸ - Para maiores detalhes das funções, organização, condições de participação, deveres e direitos dos comandantes e participantes, ver a instrução mencionada que traz, além disso, a distribuição territorial dos Conseps por companhia, as unidades por região, telefone e endereços dos batalhões.

(UFMG) e da Fundação João Pinheiro nesse processo, bem como do CRISP, que formou cerca de 400 pessoas, logo na primeira turma de lideranças comunitárias (Beato, 2001).

No Batalhão Santa Efigênia, quatro companhias receberam as determinações de criação do CONSEP. Com exceção apenas à Cia “A” que ficou destinada ao “policciamento repressivo e de cobertura do batalhão”.⁹ Durante a pesquisa, observei que, em três companhias, os conselhos se organizavam de forma precária e não eram poucos os conflitos entre policiais e “comunidade”, principalmente em relação à atuação de determinadas lideranças comunitárias. Uma das companhias, no período da pesquisa, ainda funcionava no interior do batalhão, e poucos passos haviam sido dados para a efetiva implantação do CONSEP. Infelizmente, não posso me alongar nessa discussão. Uma avaliação geral foi feita por Beato (2001). Nesse espaço, deixando claro a sistemática de minha pesquisa, me atenho somente às representações, categorias de pensamento e comportamentos dos policiais acerca da emergência e maturação do programa que, de uma forma ou de outra, trouxe a “comunidade” para o imaginário dos policiais.

1.3. Comando e comandados: um mundo de relações sociais

Um dos pontos interessantes a salientar parte das observações efetuadas em várias localidades e situações no Batalhão. Raros são os momentos de discussão sobre o programa de policiamento comunitário. Na realidade, os projetos dos comandantes da Polícia Militar recebem pouco ou (quase) nenhuma atenção dos policiais no piso dos departamentos. Por motivos óbvios, as “recomendações do Estado Maior chegam rápido aos comandantes oficiais subalternos”, mas tudo indica que recebem pouca atenção ou são desprezadas pelos policiais que atuam “na ponta” ou nas mesas da administração.

A história do projeto “Polícia de Resultados”, que agrega o policiamento comunitário, não é diferente. Os policiais que receberam as primeiras recomendações do comando afirmaram que se esforçaram nas instruções semanais para passar aos seus subordinados, as iniciativas oriundas “do pessoal do ventilador e do cafezinho”. Alguns oficiais, sargentos, cabos e soldados, cinicamente, aparentaram “comprar” a idéia e seguir à risca o que estava sendo estipulado. As instruções feitas sobre a temática não surtiram efeito. Aos policiais “de ponta” não foram distribuídos materiais didáticos. Muitos

⁹ - Entrevista nº 24 – capitão com 17 anos de serviços prestados à PMMG.

procuraram “saber mais” e não conseguiram maiores informações nos corredores dos quartéis. Policiais que efetuaram cursos ou “que ficaram sabendo” sobre o assunto resistiram aos princípios do programa. Primeiro, porque acharam incompatível com o cotidiano administrativo. Segundo, porque não acreditaram que a comunidade é competente para auxiliar a polícia. Veremos com maior cuidado esses comportamentos dos policiais. Porém, cumpre reter, nesse contexto, que no imaginário coletivo do grupo em observação o que existe é a percepção de que “mais uma política está sendo feita” e, em pouco tempo, “uma outra será colocada no local”.¹⁰

Olha, a polícia comunitária é uma coisa muito boa. Mas do jeito que está é difícil. De repente o comando liga para cá, num final de semana, e diz: “Segunda-feira quero vocês com um representante para atuar no Consep aí na região. Esse vai ser o presidente”. Rapaz, todo mundo saiu correndo e todo mundo estava lá com um representante que virou do dia para à noite o Presidente do conselho. E é aí que está o problema. Nem todos têm o perfil e o mesmo pensamento do que é a polícia comunitária. Uns utilizam isso como política, querem mandar na polícia e, às vezes, até atrapalham o nosso trabalho. Mas tinha que sair. Foi tudo muito precipitado, mais saiu. (Entrevista nº 04 - capitão com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

Os oficiais, principalmente os que acreditaram na proposta do policiamento comunitário, afirmaram “que, na polícia, algo tinha que ser feito. De algum lugar tinha que começar e foi pelo Comando Geral”.¹¹ Essa concepção de que “algo deve começar em algum lugar e em certo espaço” não é privilégio das organizações policiais. Em órgãos públicos civis esta prática é comum, principalmente quando se modificam os lugares dos atores que têm poder de agenda. Como exemplo dessa prática, basta lembrar as mudanças políticas nos primeiros períodos de um “novo” governo para verificar como programas recebem novas roupagens. O mesmo pode ser verificado no setor privado que caminha, muitas vezes, não pelas mudanças do mercado, mas pelo sabor do juízo e dos desejos de seus proprietários. No campo da política, é razoável supor que as estratégias de gerenciamento seguem as normas daqueles que possuem o poder de agenda para modificar a organização. Não é por acaso que a *versão do programa do policiamento comunitário*, na maioria das vezes, é associada à pessoa do coronel Severo, um dos árdios defensores do programa no final da década de 90. Alguns policiais chegaram a dividir o policiamento em “antes e depois do Severo”, justamente devido às modificações ocorridas nos batalhões.

¹⁰ - Entrevista nº 16 – capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG.

¹¹ - Entrevista nº 01 – capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG.

Por outro lado, é preciso chamar atenção para aqueles policiais que viram nessas estratégias de policiamento interesses políticos e de maior envergadura. Um período de minha pesquisa coincidiu com o processo eleitoral. O oficial mencionado havia pleiteado a cadeira de deputado federal. A ressonância da iniciativa do coronel nos bastidores do batalhão foi inevitável.

Eu acho que esse negócio de polícia comunitária veio porque o Severo quis sair para deputado. O negócio nem pegou e o cara já estava no meio da política. Tudo nesse país é isso. E depois que colocamos três pessoas lá, os oficiais não perderiam a oportunidade. Garanto para você, que a maioria dos seus votos vão vir desse pessoal de Consep. Quem era o coronel antes disso? Ninguém o conhecia. Agora até fardado ele está nas propagandas. (Entrevista nº 5 - cabo com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

Muita coisa é política. Para você ter uma idéia, desde o final de agosto, início de setembro, a gente fez ou foi ordenado a fazer reunião do Consep. Para quê? Por causa das eleições? Não sei. O fato é que muita coisa que ocorre na polícia tem segundas intenções. Mas essas coisas passam rápido. Depois vem um outro e muda tudo de novo. (Oficial, com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

No entanto, alguns entrevistados sabem que a “polícia comunitária é uma boa”, defendem que ela é a polícia dos países democráticos e desenvolvidos e que “se a PMMG fizesse da forma correta, seria melhor para todos os policiais”. O uso político da organização é que, aparentemente, emerge como algo indesejável. Para a maioria dos policiais entrevistados e, mesmo nas inúmeras reuniões em que participei, “existem pessoas que querem usar a PM como trampolim político”¹² e esse objetivo não se revela somente na introdução de novas estratégias de policiamento. As atividades dos policiais deputados também são lembradas nesse contexto.¹³

¹² - Entrevista nº 23 – major com 25 anos de serviços prestados à PMMG.

¹³ - São diversas as narrativas que chamam atenção para a ação dos deputados policiais militares dentro e fora dos quartéis. E não é preciso visitar os batalhões para saber a ação desses atores nas instituições policiais. Há tempos, eles já se tornaram “fontes viciadas” no campo midiático. Fotos, reivindicações, textos e negociações políticas tem lhes garantido a imagem de “defensores dos interesses dos policiais” (Entrevista nº 22 - primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG).

Como a questão é de domínio público, creio ser, *à guisa de* informação, importante revelar os principais atores desse processo. No período da pesquisa, a ação dos três deputados sempre forjou calorosos debates entre os PMs. O primeiro deputado, o denominado Cabo Júlio, foi líder da greve de 1997 e o mais votado na Câmara dos Deputados em 1988 (217.088 votos). Em quatro anos de mandato apresentou 16 projetos de lei e três propostas de Emenda Constitucional na Câmara dos Deputados. Além disso, participou da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que investigou o narcotráfico no país e tornou-se membro das Comissões de Relações Exteriores e Defesa Nacional e da de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado no país. O deputado estadual Sargento Rodrigues foi o segundo mais votado no Estado em 1998, com 74.594 votos. Sua atividade na Assembléia Estadual resultou na apresentação de 27 projetos de lei, sendo que 07, até o momento em que estive no Batalhão, haviam se tornado lei. Uma delas, que ganhou forte apoio dos policiais, é a lei de número 13.962/2001 que garantiu a pensão integral às viúvas dos policiais

A polícia é usada politicamente, e não é para garantir a ordem não. Pelo contrário, é para garantir a desordem deles (Menção às autoridades políticas). Eu acredito na polícia comunitária e acho que ela é a saída para muita coisa. Mas da forma como está sendo feita é complicado, tendo colega que não acredita e que nem sabe o que ela significa. Mas é uma idéia muito interessante, principalmente agora que o Lula vai ganhar mesmo. (Entrevista nº 47 - terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

As reações em relação ao uso político da instituição, contudo, devem ser percebidas com cuidado. Provavelmente, se o coronel em questão não houvesse se colocado como alternativa na Assembleia Legislativa, possivelmente, o projeto do policiamento comunitário não teria obtido a roupagem política que recebeu. Até porque, os PMs mais antigos, que possuem mais de 20 anos de serviço, ao falarem do policiamento comunitário, lembram da experiência do PPO (Posto de Policiamento Ostensivo), que faz parte da primeira tentativa de policiamento comunitário na capital. A idéia surgiu no Japão e consistia de um miniquartel que funcionava em vários bairros da cidade. Nestes pequenos “quartéis”, moravam os policiais com os seus familiares que, por residirem na área, passavam a conhecer os integrantes da comunidade. A idéia ganhou força em Uberlândia, Uberaba e em Belo Horizonte¹⁴ e, de acordo com os policiais mais antigos, ela teve fim no governo Newton Cardoso. Não encontrei muitos documentos a respeito e as experiências desse policiamento estão nos relatos orais, principalmente dos policiais “que têm um maior tempo de casa”. A concepção desse policiamento, por mais paradoxal que possa parecer, é associada à presença marcante do coronel Klinger¹⁵, um respeitado policial “que não se metia em política”. “Pelo contrário”, dizem os policiais:

militares. Antes, elas recebiam 75% dos salários dos maridos. Além disso, o sargento encaminhou a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) nº 87 que criou a Secretaria de Estado de Defesa Social e atuou na Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Instituto de Previdência dos Servidores Militares (IPSM). O órgão mencionado teria deixado de receber do governo R\$ 500 milhões descontados da folha de pessoal dos policiais. A quantia teria sido encaminhada para o caixa único do Estado (Conf. Informativo Filhos de Minas, dezembro de 1999 e maio de 2001). O último policial militar de grande destaque entre os PMs é o Cabo Moraes que foi eleito com 20.702 votos. O cabo apresentou 05 projetos de lei e uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC) que determinava a promoção de todos os militares de dez em dez anos. Essa lei foi sancionada recentemente. Conf. Jornal Hoje em Dia. *Sai lei de promoção de cabo e sargento*. Belo Horizonte, MG, Brasil, Quinta-Feira, 08/01/2004.

¹⁴ - Para uma abordagem geral do PPO, que conta inclusive com os onze princípios do policiamento comunitário, ver a cartilha organizada por Cortes Costa, Alcino Lagares (Cel P1). *Policiamento Comunitário*. Belo Horizonte/Uberlândia, 1997 (data imprecisa). 23 p.

¹⁵ - Obviamente, está longe do meu interesse mencionar nomes e atingir, de uma forma ou de outra, a subjetividade das pessoas. No caso em tela, entretanto, é impossível não citar a presença marcante dos coronéis que marcaram, de alguma maneira, a instituição. É impossível não mencioná-los. Primeiro, porque raras são as entrevistas em que os nomes dos coronéis não são citados e, em segundo, porque estou me valendo da autoridade pública que esses atores tiveram na organização. Em caso contrário, optaria por preservar tais nomes.

Com ele não era brincadeira não. O homem era polícia mesmo. Era polícia 24 horas por dia. Não tinha esse negócio de governador, deputado, vereador e prefeito. Está errado, é “cana” (cadeia). E mais, não tinha esse negócio de tapinha nas costas e festas e mais festas não. Era polícia e pronto. E você pensa que para ele havia esse negócio de ficar negociando? Claro que não. Com bandido então, nem pensar. Lembro-me de uma rebelião numa dessas cadeias aí, se eu não me engano a de Neves ou de Contagem, o cara, o marginal começou lá dentro tentando negociar com a polícia. Ah! meu filho, o coronel Klinger chegou, pegou a carabina, não sei o que era direito, meteu aquilo no peito do bandido. O bicho caiu pelo chão e acabou a rebelião. (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

Na época do coronel Klinger, realmente as coisas eram diferentes. Se um policial, por exemplo, um praça, fazia as coisas erradas, com ele não tinha outra forma. Ele não agia em cima do soldado não, mas em cima do oficial. (Entrevista nº 11 – segundo sargento com 11 anos de serviços prestados à PMMG).

Os policiais, na maioria das vezes, citam o coronel como um “padrão de policial” a ser sempre seguido. Se existem aqueles que afirmam existir o “tempo do Severo” aparentemente ainda é maioria os que salientam a “era Klinger” que, aos poucos, está se rendendo à pouca força da memória. Mas é preciso deixar evidente que são tempos diferentes. O coronel Klinger é constantemente associado aos períodos de ditadura e de transição democrática. O paradoxo é que foi ele quem teria aberto as portas da instituição para as mulheres. Foi o primeiro a insistir na melhor formação escolar do policial, da relevância dos meios de comunicação, da formação de um banco de dados, da importância do policiamento ostensivo a pé, motorizado e da necessária despolíticação do aparato militar. Klinger teria marcado a organização justamente por ser um “homem fora de seu tempo”¹⁶, mas que sabia lidar com as mudanças institucionais e ler a conjuntura política, econômica e social do país. Policiais antigos não aceitam a comparação com o coronel Severo.

Não dá nem para comparar. O Severo é político: vai lá conversa, conversa, conversa, toda hora fala: “Pessoal vamos abrir o coração”. É muito papo. Ele sabe lidar com a mídia e sempre está disponível para discutir essas coisas de política. É um cara que se formou em um período diferente. O Klinger não. Não tinha esse negócio de política para ele não. Polícia é polícia e pronto. Se tinha uma greve, nós íamos lá fazíamos o nosso trabalho, voltávamos para o quartel e acabou o serviço. O Severo conversa e negocia e fala e fala. O Klinger era mais operacional nesse sentido. (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

Na época do coronel Klinger, eu posso falar um pouco porque eu fiz o curso de formação de sargento em 1986, quando o comandante da academia era o comandante Klinger. Então

¹⁶ - Entrevista nº 39 – coronel reformado da PMMG.

era uma disciplina extremamente rígida, voltada bastante para o militarismo. Mas, eu observo uma coisa que a gente não tem como comprovar que, naquela época, os militares saíam aparentemente melhor formados. Saíam com uma responsabilidade maior. Eram mais interessados. Não por causa da disciplina muito rígida. Mas eles saíam mais interessados. Inclusive, eu tenho sargentos da época de 1986/1987 que, se comparados aos militares formados hoje, parece que o interesse dos mais antigos é muito maior. Não sei se pela força do exemplo que ele dá (o coronel Klinger). A época do coronel Severo é voltada para uma época inteligente. Ele procurou inovar. Procurou que cada tenente acompanhasse a sua tropa no turno de serviço. No fenômeno da criminalidade ele inovou. Está no caminho certo, mas ainda há fatores externos que não foram, e eu entendo que não são observados, que toda carga cai em cima da Polícia Militar e os demais órgãos que acompanham a defesa social estão de fora. Eu acho que ele está no caminho certo, mas se não houver um envolvimento maior dos outros órgãos, a gente não vai conseguir atingir o objetivo. (Entrevista nº 24 – capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Apesar da existência da imagem deificada (Aktouf, 1997) de ambos coronéis no imaginário policial, tanto na estrutura cognitiva dos praças como na dos oficiais, é preciso salientar que “a nova geração, incluindo a formação do coronel Severo, é direta, ou indiretamente, produto do trabalho efetuado pela geração de oficiais que conviveram e que fizeram a polícia junto com o Klinger”.¹⁷ O que, aparentemente, aconteceu na Polícia Militar de Minas Gerais é uma contínua mudança para os novos tempos democráticos que encontraram ressonância nas idéias de seus superiores. O policiamento comunitário, o uso do geoprocessamento, do trabalho intenso com as novas tecnologias de informação ou mesmo a aproximação com a Universidade são resultado de iniciativas institucionais, não somente individuais.

Não creio que a afirmação de uma “nova geração”, tal como afirma Muniz (1999) em seu trabalho no Rio de Janeiro, tenha sido o determinante das metamorfoses que estão ocorrendo na polícia em Minas Gerais. Os escritos de Klinger, ou mesmo de outros coronéis, a maioria já publicada na revista *O Alferes*, mostram elementos de mudança. Tudo indica que os “velhos” e “novos” oficiais, com a transição democrática, foram modificando os seus princípios e práticas, e o policiamento comunitário nada mais “foi do que uma das idéias que ganharam vida no novo *jogo institucional* que a polícia teve que se inserir”.¹⁸ Em tais circunstâncias, é significativa a percepção dos PMs sobre a versão mineira de polícia comunitária. Mesmo os policiais mais antigos já perceberam que a associação entre polícia e “comunidade” se faz necessária e não são poucos os que têm a

¹⁷ - Entrevista nº 39 – coronel reformado da PMMG.

¹⁸ - Entrevista nº 39 – coronel reformado da PMMG.

ciência dos itinerários que devem percorrer a organização, após a transição e definição da ordem democrática.

A polícia comunitária é uma coisa legal. Veio dos Estados Unidos da América essa idéia. Mas lá tudo é diferente, não é igual aqui não. Tem um monte de polícia e uma comunidade que ajuda o pessoal. E não tem esse negócio de política misturada. Aqui está tudo misturado e a sociedade nem sabe direito o que a gente faz. Povo civilizado é outra coisa. Aqui (no Brasil) não tem gente jeito não. O negócio termina é numa "pedição" danada. (Entrevista nº 07 - cabo com 16 anos de serviços prestados à PMMG).

Eu já trabalhei no policiamento comunitário. É uma integração da polícia com os comerciantes, com as pessoas nas residências. Isso é muito bom. O policiamento comunitário foi implantado pela Polícia Militar a cerca de uns 10 anos atrás, que eu me recordo, ou um pouco mais de 10 anos, e trouxe muito bons resultados de integração entre o povo. Entre o público externo e o público interno. Houve muitos furtos e vários bandidos foram presos e, realmente seria o modelo ideal. (Entrevista nº 5 - cabo com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

Contudo, as limitações e resistências ao programa foram colocadas em evidência pelos entrevistados: "os participantes do Consep não são mais especiais do que os outros", "Eles não sabem fazer polícia", "Eles querem ensinar a gente". Essas são as falas dos policiais. Praças e oficiais são quase unânimes nessas afirmações. A participação da "comunidade" deve ser limitada. A população deve ter o conhecimento "de que não é a polícia". Para os PMs, existe uma "certa confusão" acontecendo em muitos dos conselhos de segurança em relação às atividades policiais, a ponto de algumas lideranças confundirem o seu papel.

Esse policiamento comunitário, e acho que a população pode ajudar a polícia com informações, apoio técnico e mesmo bélico, em relação à viatura e tal. Mas agora, ela querer fazer o trabalho da polícia não pode. Não pode porque, se a população pudesse se autopolicar, para quê existir polícia? Vou te dar um exemplo desse Consep. O sujeito entra para o Consep. Ele se acha no direito de polícia. Você vai pegar o cara: "Eu sou presidente do Consep" ou "Eu sou membro do Consep". E daí? Poderia ser qualquer um, mas o cara se acha superior a um outro cidadão que vive com ele normalmente. Não é por aí não. Da mesma forma que eu não concordo: porque o cara é polícia ele tem direito de fazer tudo de errado? Eu não concordo não. Eu tive um chefe que falava. Ele cobrava mais do polícia que do cidadão "Você tem que dar exemplo". Como é que você vai exigir do cara que ele ande com cinto de segurança se você não anda? Como é que você vai exigir do cara que o carro dele esteja funcionando toda parte elétrica se o seu não está? Eu não acho certo eles quererem interferir. A polícia vai agir assim, assim ou assado. Mas, "o maior índice de criminalidade está acontecendo em lugar tal". Então você pode dar prioridade. Então eu acho até certo. Agora, eles quererem designar a forma de você trabalhar, eu não concordo não. (Entrevista nº 6 - segundo sargento com 21 anos de serviços prestados à PMMG).

A relação com a população é complicada porque você tem o aumento, a interferência no trabalho policial. A sociedade vai exercer maior controle. Acho que deve ter é pareceria,

uma maior interação e não interferência em nosso trabalho. (Entrevista nº 40 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

Sobre a reação dos seus comandados um oficial asseverou que:

Eles não vêem com bons olhos a interferência (da “comunidade”). Às vezes, dentro do quartel, “pessoas”, entre aspas (movimento com as mãos), ditando regras para o cumprimento das missões. Isso aí, a tropa tem um receio muito grande. Isso aí vem desde antigamente. Tem mudado um pouco, mas a gente observa que eles não vêem com bons olhos (a “comunidade”) entrando com normas dentro da Polícia Militar. (Entrevista nº 24 - capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Os depoimentos descritos, dentre tantos outros, revelam a distância, a desconfiança e o receio do policial em relação à “comunidade”, ou mesmo um certo preconceito e visão negativa do que a população representa para a polícia. Em geral, a comunidade é entendida como a presença do paisano ou do civil no interior ou nas ações desenvolvidas pela instituição. Percebidos com desconfiança, os paisanos são divididos em “pessoas de bem” e “pessoas que não devem ter o mínimo de confiança”. A seguir, examino como se desenvolve essa relação.

2. A “comunidade”, o “mundo civil” e a polícia

Muitas idéias e experiências sobre o policiamento comunitário no Brasil tiveram como principal base a obra de Robert Trojanowicz e Bonnie Bucqueroux (1994). A partir desse trabalho muitas apostilas, relatórios, documentos e pesquisas foram feitos. Didático e de leitura extremamente fácil, a obra traz toda a “filosofia” do policiamento voltado para a comunidade. Revela, dentre outras coisas, os desafios e problemas a serem enfrentados, os atores que devem ser mobilizados, a questão da responsabilização dos policiais, a importância da confiança, da cortesia, da coleta de informações, seleção, treinamento de pessoal interno (para o policial recém-chegado, em campo e em serviço) e externo e os critérios para as rondas, identificação de problemas e supervisão.

O como implementar traz diversas características do que se entende por esse programa. Os autores mencionados produziram para melhor implantação e gerenciamento

dessa filosofia, 10 princípios básicos que “devem estar presentes em todas as políticas, procedimentos e práticas associadas ao policiamento comunitário”.¹⁹

Creio que muitas palavras e possibilidades de conceituação transformam qualquer experiência de policiamento em grandes empreendimentos administrativos. Todavia, é bastante redundante e difícil conceituar o policiamento comunitário (Mastrofski, 2002) que, de acordo com Monjardet (2003, p. 265), não foi incorporado de forma significativa sequer nos estados norte-americanos.²⁰ Além disso, é complexo o conceito de “comunidade”, em geral entendido como um conjunto de pessoas que possuem os mesmos

¹⁹ - *Grosso modo*, segue um resumo dos princípios descritos por Trojanowicz e Bucqueroux (1994, p. 09-15):

1 – Filosofia e estratégia organizacional - o policiamento comunitário é, ao mesmo tempo, uma filosofia (uma maneira de pensar) e uma estratégia organizacional (uma maneira de desenvolver a filosofia) que permite que a polícia e a comunidade trabalhem juntas para resolver os problemas oriundos da criminalidade.

2 – Comprometimento com a Concessão de Poder à comunidade – todos no departamento de polícia devem contribuir para a prática da filosofia de participação no poder. Essa prática exige mudanças profundas, pois se concentra na necessidade de resolução de problemas da comunidade. Esta prática exige o maior comprometimento e autonomia dos policiais operacionais, tendo como consequência, o maior respeito por suas idéias.

3 – Policiamento descentralizado e personalizado – os departamentos de polícia devem investir em um novo tipo de policial operacional, visando uma ligação direta entre a polícia e as pessoas da comunidade. Aos poucos, os policiais devem ser liberados das chamadas pelo rádio podendo, gradualmente, ter maior contato diário e pessoal com as pessoas a que serve.

4 – Resolução preventiva de problemas, a curto e longo prazo – a polícia e a comunidade, devem explorar soluções para os problemas que afetam a vida das pessoas da região policiada. Os policiais atendem a chamados e realizam prisões, mas devem ultrapassar essas práticas e desenvolver e monitorar iniciativas mais abrangentes. O policial atua como “ombudsman” da comunidade e funciona como elo entre cidadão e instituições públicas e privadas.

5 – Ética, responsabilidade e confiança – um novo contrato deve ser feito entre polícia e cidadãos. Um contrato que afasta a apatia e a possibilidade de criação de vigilantes. O respeito mútuo e a criação de confiança desafiam as pessoas a aceitarem a responsabilidade pela qualidade de vida da comunidade. O policiamento comunitário significa que os cidadãos serão estimulados a cuidar de suas próprias preocupações menores, liberando a polícia para outras atividades.

6 – Extensão do mandato policial – adiciona-se ao papel repressivo da polícia as ações de prevenção. Como ela funciona 24 horas por dia da semana, é possível um maior empenho nas ações preventivas.

7 – Ajuda para as pessoas com necessidade específica – trata-se de garantir novos caminhos para valorizar a vida das pessoas mais vulneráveis - jovens, velhos, minorias, pobres, deficientes, sem teto. O objetivo é a prevenção do crime e melhor relações com a comunidade.

8 – Criatividade e apoio básico – a idéia é apostar nas tecnologias sem contudo, deixar de lado os recursos humanos. Aos que trabalham na linha de frente, o policiamento comunitário garante confiança, sabedoria e experiência para levar a efeito novas abordagens para as preocupações contemporâneas.

9 – Mudança interna – cumpre aos policiais o envolvimento de todos que operam no departamento. É necessário que todos saibam e forneçam informações e esclarecimentos sobre os problemas da comunidade e saibam garantir o apoio da comunidade aos objetivos gerais do departamento.

10 – Construção do futuro – à comunidade é fornecido um serviço policial descentralizado e personalizado. Não cabe aos policiais, a imposição da ordem na comunidade. As pessoas devem ser encorajadas a pensar a polícia como um recurso útil para a solução de seus problemas. Não é uma prática a ser implantada e depois abandonada.

²⁰ - Para uma abordagem geral das *versões do policiamento comunitário*, implantadas em alguns países, ver Lévy (1997), Ocqueteau (1997), CED, *Polícia y Sociedad Democrática*, Boletín, nº10 (2000), Fruhling (2001) e Marteau, (2002).

interesses e ideais²¹. Conceito abstrato e de difícil verificação empírica, a “comunidade” recebe no mundo cotidiano do policial outras nomenclaturas. Acrescentando informações ao que disse anteriormente, a “comunidade” é percebida como “sociedade”, “população”, “mundo do paisano” e do “civil”. Essa compreensão do mundo real é, provavelmente, um dos obstáculos a serem enfrentados pelos administradores de polícia.

Longe dos obstáculos do gerenciamento, é forçoso chamar atenção para a divisão de concepções que os autores têm seguido no intuito de compreender os problemas pelos quais estão passando as organizações policiais. Para efeito de explicação é comum encontrar uma interessante bifurcação nos estudos. Com o objetivo de chamar atenção para o policiamento comunitário e verificar as mudanças na polícia, os autores têm lançado mão do que entendem por policiamento profissional ou tradicional. Em outras palavras, em jogo estariam duas visões antagônicas do *fazer policiamento*, o policiamento profissional *versus* o policiamento comunitário.²² Grosso modo, caracteriza-se o primeiro pela burocratização interna de funções e atividades rotineiras e a divisão do trabalho é composta por regras fixadas e padronizadas normativamente. Um conjunto de normas inflexíveis orienta os participantes da organização tanto nos acontecimentos diários do dia-a-dia das vias públicas, como nas relações entre as patentes no interior da organização. Esse policiamento segue certos padrões e rituais de trabalho. Operam fixando suas atividades na aplicação da lei e nas reações dos atores sociais que acionam o patrulhamento (daí a importância do telefone) e, em momentos espetaculares, tal como visto no Capítulo IV, agem repressivamente. O crime aparece como o principal fenômeno a ser combatido e perpassa, no imaginário organizacional, a representação de que a criminalidade, a violência e a manutenção da ordem pública são problemas somente da polícia.

Em relação ao policiamento voltado para a comunidade, vale frisar que os autores apostam na maior flexibilidade administrativa da corporação, na descentralização, desburocratização e utilização do trabalho de civis nas atividades. Essa maleabilidade

²¹ - Não creio ser aqui o lugar propício para abrir a discussão do que se deve ou se entende por “comunidade”. O meu interesse é pesquisar somente como os policiais militares construíram e percebem o que é a comunidade. Para os interessados na temática do conceito, conferir a clássica obra de Tonnies (1979) e o interessante ensaio de Nisbet (1978). Recentemente essa discussão foi simplificada e desenvolvida por Bauman (2003), que a associou à necessária segurança que os seres humanos devem almejar. A sociedade contemporânea, no olhar do sociólogo, estaria colocando em xeque a “boa sensação” e o lugar “cálido” e confortável (idéia também presente em Tonnies (1979)) que, pelo menos no campo abstrato da teoria, a comunidade poderia nos fornecer.

²² - Sobre a temática, conferir Kelling & Coles (1996), Dias Neto (2000), Cerqueira (2001a), Moore (2003), Reiss Jr. (2003), Goldstein (2003) e Marinho (2002).

interna tem ressonância nas ações cotidianas levadas a efeito nas vias públicas, já que os policiais ficam liberados para atuar somente na atividade fim, colocando em segundo plano a atividade meio. Além disso, o policial torna-se “auxiliar” e co-participante da “comunidade” (Dias Neto, 2000, pp. 55-94), abrindo a possibilidade de maior participação do público nas ações policiais e de configuração de parcerias com outras instituições. O policiamento comunitário ainda tem por alicerce o uso de novas tecnologias de informação e processamento de dados. Finalmente, as ações da polícia são voltadas para a prática da prevenção, e as entidades policiais não aparecem como organizações privilegiadas e as únicas responsáveis pelo combate à criminalidade e a violência.

Os “modelos” propostos, utilizados nas pesquisas como mecanismos heurísticos, na realidade, estão mesclados no cotidiano policial. Não era novidade os policiais afirmarem nas festas, jogos e atividades administrativas que há muito a polícia já trabalhava na comunidade ou no trabalho repressivo, próprio do policiamento tradicional. Os policiais que vieram ou que passaram alguns anos no interior do Estado dizem que atuavam conforme os princípios do policiamento comunitário, privilegiando as relações face a face com os moradores da região. São experiências vividas e que, certamente, fazem parte do que seria um policiamento de proximidade ou cívico.

Contudo, a resistência dos policiais reside é no “perfil da sociedade” que temos. Difícil encontrar PMs de baixa ou alta patente que acreditam em mudanças substanciais no cenário político e social brasileiro. O “mundo político é dos ladrões de colarinho branco”. A “justiça está podre”. “A polícia civil é corrupta, não tem hierarquia e muito menos disciplina”. E a sociedade, que eles entendem como “comunidade”, “agora quer é mandar no como devemos policiar nossas regiões”. A seguir, analiso duas percepções dos policiais sobre o que chamam o “mundo dos civis”.

2.1. Adeus ao paisano?

Celso Castro (1990), ao pesquisar o grupo de cadetes das Agulhas Negras, apontou algo que há muito era percebido pelo senso comum. Os militares, no caso os profissionais do Exército, dividem o mundo, já no curso de preparação, em dois grandes blocos: o dos “paisanos” e dos militares. Não creio que seja tão relevante esse tema aparecer como “descoberta científica”. Muito já se falou da constituição de subculturas, ou culturas forjadas institucionalmente por determinados atores. Não vejo novidade nesse caminho.

Contudo, é real que certas instituições se esforcem para separar o mundo “profano”, “cruel” e perigoso, daquele mundo que “disciplina”, alicerçado na hierarquia, em valores, regras claras, verdadeiras e coerentes com o funcionamento institucional. Encontramos isso não somente em quartéis. Manicômios, presídios, conventos e bordéis carregam suas próprias regras (Goffman, 1992).

No caso da PM já mencionei sobre o seu passado com base em princípios oriundos do Exército.²³ Muitos são os estudos que apontaram para a contaminação ou mesmo o transporte de mecanismos, regras, preceitos organizacionais e normas do Exército para a constituição da Polícia Militar. Esse transporte de idéias teria forjado uma organização longe da sociedade. Ao invés de mecanismos de controle da desordem, a polícia brasileira teria servido muito mais para reprimir, o que se convencionou chamar de “classes perigosas”, do que realmente proteger a sociedade e barrar o avanço da criminalidade (Bretas, 1997; Holloway, 1997). Essas observações partem da idéia de que a polícia foi e, ainda é nos dias atuais, algo parecido e muito próximo ao que foi ou ao que é o Exército. A polícia não teria erguido se não fosse a militarização de suas atividades. Bastaria constatar, para isso, o conjunto de treinamentos que o policial recebe em um batalhão. Tal como um preparo para a guerra, soldados e aspirantes recebem instrução e treinamentos físicos próprios para combates em caso de conflitos armados. Rastejos em lamaçais, acampamentos, estratégias de guerra, exercícios em campos abertos e fechados, passagens em rios com e sem o uso de cordas, o cavamento de trincheiras, saltos de carros de combate, sem falar das instruções de moral e cívica, requisitos primordiais de fomento de amor à pátria, à ordem e ao progresso da nação. Não é útil ir tão longe para verificar que muito do que se aprendeu nas academias de polícia está distante dos acontecimentos produzidos nas vias urbanas. Consoante as palavras de Muniz (1999):

O que os PMs sabem não está ordenado em um formato científico, não aparece quantificável ou traduzido nas estatísticas, não pode ser provado com números, tabelas e gráficos. Este saber atrelado ao episódico, constrangido pelas contingências, parece resistir à padronização. Ele está ali em cada evento, na memória prodigiosa de cada policial. Ele é parte indissociável da trajetória de vida e das experiências individuais vividas por um personagem que deve aprender a observar - de um lugar em movimento (a ronda), de um lugar vigilante - “os outros” personagens que desenham o cenário urbano. Este tipo de saber descobre-se atento ao menor indicio de “anormalidade”; ele está à procura do que se encontra “fora do lugar”, ele se põe em perseguição a tudo aquilo que pareça, à primeira

²³ - Conf. Capítulo I.

vista, “incorreto”, “indevido” e “inadequado”. (Muniz, 1999, p. 155-156 - Grifos da autora).

Contudo, o treinamento dos policiais nas Academias não está muito longe do que relativamente ocorre nos quartéis do Exército. Apesar de serem poucas, as mudanças significativas surgiram nos últimos tempos: tornou-se comum encontrar nos batalhões debates acerca dos direitos humanos, novas técnicas de abordagem, polícia de investigação e acuidade nas ocorrências. Mas deixo isso para depois, já que o relevante nesse contexto não é discutir somente as mudanças, mas também as continuidades. Mudar treinamentos parece ser um bom caminho e muitos oficiais acreditam na construção de uma nova forma de fazer policiamento. Contudo, as acepções encontradas no senso comum e no trabalho de Celso Castro (1990) a respeito da separação “paisano” e “militar” persistem no piso dos batalhões e nas atividades diárias dos policiais.

Você para mim é um paisano. Um suspeito. Na rua é assim que te vemos e te tratamos. As coisas parecem que estão mudando. Mas é muito pouco. O pessoal anda com medo e está difícil perceber quem são as pessoas de bem. E pior, nós temos farda. Somos muito visados na rua. (Entrevista n° 11 - segundo sargento com 16 anos de serviços prestados à PMMG).

Você pode ouvir de tudo aqui dentro: reclamações contra os oficiais, contra o Estado, o trabalho que está ruim, a farda que temos que pagar ou sobre as viaturas que não funcionam, mas jamais você vai ouvir ou ver lá fora tais reclamações. O pessoal não deixa e defende a tropa e a instituição. Pode-se discutir aqui dentro, mas lá fora não. Pois sabemos que não existe no Estado, apesar de todos os problemas, instituição mais organizada (Entrevista n° 48 – segundo sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

O policial é, muitas vezes, diferente do paisano. Com a farda ele é uma pessoa, sem a farda ele é outra completamente diferente. (Entrevista n° 40 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

A observação do cotidiano dos PMs revela esta bifurcação do “mundo civil”. Os entrevistados afirmam ter receio de saírem de casa fardados. Várias vezes analisam empiricamente o aumento da criminalidade e da violência chamando atenção para os descasos das autoridades, e como a sociedade carrega contornos fascistas e de destruição. Comentam a escassez de amigos, medo de morrer em emboscadas e salientam que a vida está em torno do mundo do quartel.

Eu não saio na rua desarmado. Até na padaria eu vou armado. Não sei quem são meus vizinhos? A maioria das pessoas não gosta de polícia. Temos que nos cuidar, senão amanhã eles pegam a gente. (Entrevista nº 45 – soldado com 04 anos de serviços prestados à PMMG).

Na minha casa eu não convido qualquer um para entrar. Até gente do quartel, aqui, eu tenho medo às vezes. Mas aqui eu sei que estão meus amigos. Lá fora não dá para acreditar nas pessoas. Meus vizinhos sabem que sou policial e eu evito que eles até me vejam. (Entrevista nº 09 - cabo com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Quer uma coisa mais vexatória que entrar no ônibus por trás? O pessoal já não gosta da gente e quando vê que a gente não paga, a situação fica até pior. Eu, às vezes, prefiro pagar para não sofrer esses constrangimentos. É melhor para mim também. Vai que alguém está armado, me vê e me dá um tiro. (Entrevista nº 40 – segundo sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

Existem relações e comportamentos paranóicos entre os policiais. Desconfiam de tudo e de todos. No ambiente do batalhão, parecem mais livres, “sossegados” e “poderosos”. O mundo civil – como um outro mundo – é um espaço de sociabilidade conflituosa. O “inimigo” pode estar muito próximo da casa, ao lado sentado no transporte coletivo urbano, em uma festa, ou, em certos momentos, dentro do próprio quartel. Ao se tornarem coletivas, as “manias de perseguição” têm ressonância nas instruções. Oficiais e sargentos chamam atenção para o aumento da criminalidade. Lembram de muitos casos que ocorreram nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. Buscam na memória episódios esporádicos acontecidos na capital e em outras localidades da região metropolitana de Belo Horizonte. Essas ações recebem novos ingredientes nos espaços de jogos e lazer. Sargentos, oficiais e praças relatam casos de PMs que são perseguidos por bandidos, nos quais tiveram suas casas ou de amigos arrombadas e familiares perseguidos. A conjuntura do mundo da vida delineada pelos policiais, na maioria das vezes é perigosa e tem-se a impressão de que a próxima vítima está por perto.

Um outro fator que merece destaque é que os policiais militares têm ciência da grave crise que invadiu as instituições do chamado sistema de defesa social (Espírito Santo e Meireles, 2003). Os PMs não confiam na Polícia Civil, pois sabem que, a qualquer momento, os “marginais” ou a arma apreendida estarão novamente na rua; além disso, já perceberam, há algum tempo, que “as prisões nesse país nunca funcionaram”. Em tempos de democracia e de policiamento comunitário tais relações causam mal-estar. Tal como revelei anteriormente, os policiais desconfiam da “comunidade”; para oficiais e praças, por

paradoxal que possa parecer, “já não está certo não pensar a própria polícia como parte da comunidade”.²⁴ A resistência à “população” parece seguir elementos comportamentais de resignação. A sociedade para os PMs é “mal agradecida”, “não reconhece o nosso trabalho” e “só nos percebe quando colocamos a mão em alguém da família”. É preciso, nesse contexto, chamar atenção para os estudos sobre o policiamento comunitário que, muitas vezes, reduzem o problema aos determinantes e mecanismos de administração, relações de gerenciamento, responsabilização e fiscalização de atividades (Bayley & Skolnick, 2001, 2002a, 2002b; Mastrofski, 2002; Bennett, 2002 e Rosenbaum, 2002) que, certamente, pesam no envolvimento do policial com a comunidade, mas de forma nenhuma respondem à indignação e à resistência dos PMs configuradas em episódios ocorridos dentro e fora das agências policiais.

Não é necessário ir longe para perceber os constrangimentos internos que acompanham a inserção de projetos que objetivam aproximar a polícia do “paisano”. Como aproximar “desiguais”? Como envolver dois mundos que, na concepção de seus atores, estão distantes? Os relatos e as observações revelam um grupo formado por homens e mulheres que procuram um “inimigo”: um “marginal”, um “desigual”, um “excluído” que está fora das redes de sociabilidade construídas socialmente. A polícia aparece como *superego* dos exageros e patologias do corpo social. Nas narrativas dos policiais do batalhão em pesquisa, o mundo civil está repleto de problemas sociais que a polícia deve dar conta, “está cheio de vermes da sociedade”, “bandidos organizados”, “filhos da puta que não deixam a sociedade viver em paz”, “marginais, na maioria preta”, “políticos corruptos que só pensam em poder”, “maridos sacanas que só sabem bater em mulheres”, “filhos ingratos que vivem batendo nas mães”, “gente ruim capaz de estuprar, matar, roubar e, ainda, comer o seu (*/#)”. No imaginário dos policiais pesquisados estamos em um mundo sem regras, sem respeito ao próximo, a pátria e ao país. Se, no passado, a Polícia Militar foi utilizada para identificar, reprimir e guardar o Estado das “forças malignas” da guerrilha urbana - a ponto de auxiliar o golpe de 64 -, nos dias atuais, a luta contra os guerrilheiros foi substituída por novos atores (Pinheiro, 1982; Paixão, 1995). Mudaram o país, as pessoas, o crime, os criminosos, as autoridades e está modificando a polícia. Mas em que medida?

²⁴ - Entrevista nº 02 – segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

Difícil a avaliação. Anos se passaram e os treinamentos continuaram relativamente os mesmos. Não se sabe se a polícia deve ou não continuar militar. Sequer temos um alicerce político capaz de levar a efeito importantes modificações no cenário da segurança pública. No cotidiano das atividades policiais, contudo, as fardas ainda são elementos de diferença. Acredita-se na constituição de culturas, normas e regras próprias de um campo separado, organizado, paralelo e distante da desorganização do mundo civil. E mais, tudo indica que serão grandes os desafios. As resistências internas, as regras, normas informais e tácitas, há muito já aceitas, cristalizaram uma certa “razão de ser policial” (Muniz, 1999). A metamorfose rumo ao que os administradores de polícia tem chamado de *Um novo conceito de “ser” e “fazer” polícia ostensiva* está longe dos corredores escuros e salas de instrução mal equipadas de muitos quartéis e companhias. Não há consenso quanto às diretrizes políticas. Se não existe consenso no campo político o que dizer da implantação de novas formas de policiamento que devem ser modificadas em tempos de democracia?

2.2. A “polícia pedintária” ou “esmolitária”²⁵

Não demorou muito para que os policiais dessem um novo nome à *versão do policiamento comunitário* efetuado em Belo Horizonte. Nas refeições, nos jogos, nos momentos de lazer, nas atividades com a viatura, nos POVs e nas instruções, basta uma simples conversa com os PMs para que a concepção de uma “polícia pedintária” venha à tona. Mas essa percepção - dita na maioria das vezes em tom jocoso - é algo menor diante do que os policiais pensam do “mundo da política”. A acepção de um policiamento comunitário não emerge para os policiais dissociada de interesse político, tal como muitos projetos que já foram levados a cabo pela PMMG. Nesse jogo de informações, marcado, muitas vezes por desconhecimento, receio e indignação, os policiais se expressam por outras linguagens. Esquecem os programas e atacam o que acreditam ser o campo da

²⁵ - Não existe a palavra “pedintária”, tampouco “esmolitária” nos dicionários de língua portuguesa. Obviamente, é possível encontrar as palavras “pedinte” e “esmolar”. Todavia, optei por utilizar o trocadilho que os PMs passaram a fazer assim que se intensificou nos batalhões a reunião dos Conseps. Assim: “polícia comunitária” = “polícia pedintária” = “polícia esmolitária”. Esta mudança de linguagem, no imaginário policial, merece melhor tratamento. Infelizmente, escapa do meu escopo tal empreendimento, valendo frisar, contudo, que o significado de uma palavra produzida no piso das organizações nem sempre se refere ao sentido original encontrado nos dicionários; elas dizem respeito na verdade, às relações sociais produzidas na cultura organizacional.

política e do poder. Em relação às práticas de solicitar recursos à sociedade, os policiais asseveram que:

Eu não agüento é esse negócio de pedir. Não deixa de ser uma forma da polícia se prostituir. (Entrevista n° 12 – segundo tenente com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

O que me mata na polícia é ver o policial pedir. Pede-se tudo: de um pneu a uma casa. E com esse negócio de relacionamento com a comunidade o negócio piorou. (Entrevista n° 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Pedir as coisas à sociedade é a coisa mais triste na PM. Por isso sofremos muitas críticas, sem falar que não deixa se de ser um comportamento vexatório. (Entrevista n° 40 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

Não agüento é pedir. É um tal de pedir as coisas que está danado. No trabalho diário o cara vai lá, no intervalo, e pede cafezinho. Veja só: vende a dignidade dele por um café. E assim ele começa a pedir. Pede na seção, pede na companhia, na rua e vai pedindo. Eu não me vendo. (Entrevista n° 02 – segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

A esses depoimentos, carregados de emoção, seguem outros que atacam “o mundo da política”, a “sociedade”, a ingerência na corporação, o desconhecimento das atribuições estatais por parte das autoridades, a escassez de treinamentos, dificuldades de mudança e, por fim, a estrutura do sistema de defesa social:

Você quer saber de uma coisa: a Polícia Civil, o delegado, a Polícia Militar, o Ministério Público, esse bando de juízes, estão é se fudendo para a segurança pública. Todo mundo quer é ganhar mais, pegar o seu dinheiro, suas coisas, dá o horário para casa e ir embora. É isso que todo mundo quer. (Entrevista n° 26 - primeiro tenente com 10 anos de serviços prestados à PMMG).

Ninguém está nem aí não, rapaz. A gente prende um monte de gente e ninguém faz nada. Tem arma que já prendemos mais de três vezes, e depois achamos ela de novo na rua. Tem gente que a gente já prendeu e depois passa perto da gente e ainda ri. As autoridades estão pouco ligando com o que está acontecendo. É bom para eles né? Gera voto. (Entrevista n° 49 - soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

A polícia “pedintária” é uma representação simbólica que nega as ações de “pedir” à sociedade recursos de qualquer natureza. Se o policiais estão pedindo, e isso é o que dizem praças e oficiais -, isso não significa que inexistente a percepção de que essa ação é de responsabilidade do Estado (Souza, 1999). Mas o fato é que os profissionais da PM pedem ou por mando ou por motivos internos que possam lhes garantir melhor lugar na arquitetura institucional:

O policiamento comunitário carece muito de uma doutrina de implantação, de um treinamento da tropa para isso. Um treinamento da comunidade, do envolvimento da comunidade, do treinamento daqueles que vão gerir, da valorização daquele que vai efetivamente fazer o policiamento comunitário. A polícia chegou na hora - um determinado comando - e fez assim: "pir lim, pim, pim". Criou uma tal de DPO 3008, cujo significado principal dela é: "Polícia Militar e sociedade, juntas no combate a criminalidade"... um negócio assim (procura o documento). Aí o que aconteceu. Fez aquele documento e mandou goela abaixo e falou assim: um cara que estava vindo lá da... acostumado a... eu não diria cavar trincheira porque já tinha, já estava no Cosme e Damião. Aí o cara vem e fala: "Ah, agora você vai ter que executar o policiamento comunitário". Mas não ensina o cara. Não treina o cara. Aí o Estado vai e ficou caladinho. Aí o que aconteceu, o policiamento comunitário sofreu um desvirtuamento que eu acho assim, que contribuiu muito para que ele não desse certo em vários setores da Polícia Militar. O pessoal começou a achar que polícia comunitária era você pedir. Pedir coisas para a comunidade. Aqui está. Aqui na minha mão aqui ó (mostra o documento). É a DPO 3008²⁶, em 1993: "trabalho participativo entre a polícia e o público que diz respeito às leis para prevenir o crime, prender os marginais e encontrar soluções para os problemas e melhorar a qualidade de vida da população". Então o que aconteceu? Enfiou isso aqui goela abaixo dos comandantes e falaram: "Você agora vai ter que fazer polícia comunitária"... (folheia o documento) ... aqui ó, fala em fontes alternativas de recursos, "capitação de recursos para a segurança pública tal, tal e tal, não deve ser confundido com pedidos difusos à população. Deve prevalecer presença estatal, regimes federal e municipal". A polícia fez um documento, uma DPO, uma Diretriz de Planejamento de Operações, dando atribuição *para* o governo federal. Olha que loucura esse trem, cara. Olha que loucura.... (folheia o documento)... aí vem atribuição de todo mundo: "Comando de execução operacional: planejar e executar o emprego de suas forças dentro da doutrina de polícia comunitária". E essa doutrina que ele não sabe? Que ele passou? Os comandantes dessa época de 93 chegaram a cavar trincheiras quando cadetes na academia. Era o conhecimento do militar básico. A aula mais importante era a maleabilidade, passar na PAM (Pista de Aplicação Militar). (Entrevista nº 04 - capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Em linhas anteriores, foi revelado que alguns PMs têm uma "boa visão" do policiamento comunitário. O que parece deixá-los incomodados é a prática que se firmou na polícia de pedir as coisas à população. Muitos acham "vergonhoso", "vexatória" e "humilhante" a ação de pedir o que é de obrigação constitucional do Estado. Os policiais que participam das reuniões dos Conselhos de Segurança Pública são entendidos como "baba ovos", renderam-se a uma "obrigação que é do Estado" e estão se "paisando". Pedir, para os policiais, é perder a dignidade e a autoridade sobre determinados cidadãos. Se há muito já se sabe que os alvos privilegiados da polícia são os pobres, a prática do "policiamento comunitário" que chegou ao Batalhão fortaleceu essa percepção, pois os "bairros onde moram pessoas ricas sempre ajudam mais do que aqueles onde moram pessoas pobres. É um rádio, um pneu, um celular, um POV, um conserto na viatura. São

²⁶ - POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Diretriz de Planejamento de Operações - DPO - nº 3008/93 - (Polícia Comunitária), CMDO - Geral, Belo Horizonte - MG, 141500jun93. Conferir também o documento distribuído em março de 1994 confirmando o "compromisso" com o Policiamento Comunitário (Anexo - 7).

essas coisas”.²⁷ O prescrito nos documentos oficiais está longe dos acontecimentos da realidade. No quartel em pesquisa, os PMs lembram e falam da experiência ocorrida no 22º Batalhão. Afirmam que “a Polícia Militar fez sua parte e ofereceu de tudo”. O mesmo não teria feito a Prefeitura da cidade, o Estado e outros órgãos da Justiça, como a Polícia Civil e o Ministério Público. É verdade que um dos núcleos duros da filosofia do policiamento comunitário é o envolvimento de outras instituições. Essa dificuldade é facilmente percebida nas narrativas policiais e na observação direta do cotidiano policial no quartel e nas companhias.

Na verdade os policiais não incorporaram o que os administradores de polícia denominam “filosofia” do policiamento comunitário. Desconfiados, os entrevistados, tanto praças como oficiais, salientam que “a polícia saiu na frente porque percebeu que era uma forma de conseguir novos recursos para a corporação”.²⁸ A denúncia em relação ao Governo Azeredo ganha força nessas discussões. De acordo com os entrevistados, “foi nesse governo que a polícia *foi para o brejo*. Muitos recursos foram cortados e até a alimentação dentro dos quartéis o cara cortou. Para comer, agora temos que ir para a rua”.²⁹ As reclamações se dirigem à falta de equipamentos, viaturas e de um eficiente programa de segurança pública. Os PMs são praticamente unânimes em afirmar que não foi por acaso que a greve surgiu no Governo Azeredo. A questão salarial teria sido deixada de lado e “o comando parecia sempre seguir as ordens oriundas do governo e no *amarelar* apareceu (sic) o cabo Júlio, o cabo Moraes e o sargento Rodrigues”.³⁰ Não cabe maior demora nesse assunto, valendo destacar que os policiais resistem e discordam da prática de pedir mais recursos para a sociedade, simplesmente por se tratar de uma bi-tributação (Souza, 1999). “O cidadão acaba pagando por duas vezes, né?”, diz um cabo ao discutir em meio ao jogo de futebol o problema da polícia comunitária. A questão tornou-se mais grave, e os policiais “acharam é bom”, o que ocorreu com a polícia diante do Tribunal de Contas:

O pessoal entendeu o policiamento comunitário e eu até faço um trocadilho, polícia “esmolitária”, o que aconteceu, o coronel (X) que comandou o (Y), ele conseguiu fazer algumas parcerias lá para soerguer as viaturas porque o Estado, porque com esse negócio aí o Estado cruzou os braços, aí quem tinha dinheiro para recuperar viaturas tinha viatura para

²⁷ - Entrevista nº 43 - soldado com 12 anos de serviços prestados a PMMG.

²⁸ - Entrevista nº 04 - capitão com 15 anos de serviços prestados a PMMG

²⁹ - Entrevista nº 22 - primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG.

³⁰ - Entrevista nº 22 - primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG.

passar no seu bairro, aí o Tribunal de Contas detectou uma coisa muito grave que foi a particularização da polícia ostensiva que deve ser pública, segundo a Constituição Estadual e a Federal. Aí mandou caçar todos os termos de comodatos e, negativo. A viatura tem que atender toda a área e não tem esse negócio de atender a um só bairro não. “Ah, a viatura é do bairro tal. Tem que atender...”. “Negativo!” (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Os contratos de comodatos no período da pesquisa já haviam sido cassados no Batalhão Santa Efigênia e a *versão mineira de polícia comunitária* pouco era discutida nos corredores do quartel. Reclamações, acontecimentos esporádicos e até cômicos entre participantes de Consep e oficiais eram contados com conteúdos de graça e humor. Com a aproximação das eleições em 2002, os policiais começaram a entender que o Consep “transformou-se em trampolim político” e, por isso, não devia possuir a prerrogativa constitucional de sustentar a corporação. Os oficiais de baixa patente e os praças, principalmente os que vivenciaram de perto os rumos dos acontecimentos, parecem descrentes quanto ao projeto polícia comunitária. Saliendam que se trata de mais um programa como tantos outros que já passaram pela Polícia Militar. Afirmam que basta modificar o comando, ou “aqueles que fazem politicagem” no governo estadual, que “muda muita coisa na polícia”. No entanto, existe um comportamento latente, manifesto em algumas falas, de que “os governantes, os comandantes da polícia passam, mas a polícia, a polícia mesmo, permanece”.³¹ A organização é entendida como um aparato institucional distante, paralelo aos desígnios governamentais. Ela vive, sente e sofre os determinantes políticos oriundos das autoridades eleitas democraticamente, mas suas metamorfoses acontecem somente em longo prazo, dependendo do consentimento dos praças e do comando capaz de criar um corpo de idéias que seja aceito por todos, ou, pelo menos, pela maioria dos policiais.

3. Conclusão

O debate em relação à questão da polícia comunitária parece indicar que o “modelo” atual de organização policial está em “crise” ou esgotado. Os autores apostam em uma crise de identidade. O que a polícia faz? Para que foram criadas? Qual o seu perfil e lugar nas sociedades democráticas? No que concerne ao seu “esgotamento” os questionamentos são os seguintes: qual a relação da polícia com a garantia dos direitos?

³¹ - Entrevista nº 23 - major com 25 anos de serviços prestados à PMMG.

Como controlar as forças que andam armadas pelo corpo social? Cumpre somente à polícia o controle da criminalidade a ponto da comunidade sequer saber as reais tarefas do policiamento? A quem a polícia pertence? Qual o “modelo” organizacional condizente com os rumos democráticos do país? São várias as asserções que merecem respostas.

Algumas podem ser encontradas ou mesmo problematizadas. Na primeira parte desse capítulo me esforcei por deixar claro alguns obstáculos à emergência, maturação e desenvolvimento do que se convencionou denominar “policiamento comunitário”. O capítulo traz, em largas linhas, como o programa foi implantado, e como os policiais no Batalhão Santa Efigênia o receberam. O imaginário dos PMs revelou e abriu a possibilidade de discutir a “politização” de certos momentos da vida política da Polícia Militar que, certamente, interferiu na mudança de mentalidades e introdução de novas tecnologias de administração e informação do fazer policiamento. Os policiais percebem as modificações com desconfiança e incerteza. Atuam como *bilontras* aceitando com resignação as mudanças oriundas do comando. Em tais circunstâncias, novas relações são forjadas no cotidiano do Batalhão no qual os policiais vivem uma espécie de combinação de conjunturas de mudanças e de continuidades de determinados comportamentos, culturas, dogmas e mitos.

Na segunda parte destaquei uma das resistências, curiosamente ainda vigentes no quartel, que é a presença e atuação dos “paisanos” ou do que os policiais entendem como “comunidade”, “sociedade” e “população”. Foi rápida a produção de nomenclaturas pejorativas para definir a “nova” relação da polícia com os civis. As relações sociais ainda estão divididas na mentalidade coletiva da PM. O “mundo civil” está distante e não merece o respeito, tampouco o reconhecimento do “mundo militar”. Essa bifurcação certamente produz “cultura” que denominei no capítulo a seguir de “quase militar”, mas que não deixa de causar os seus efeitos perversos, como é o caso da insistente fachada repressiva e deificada que a polícia teima em evidenciar para a sociedade; o problema da questão de “quem vigia os vigilantes?”; a questão dos constrangimentos internos produzidos pelos atores, sempre atentos às promoções e méritos, bem como a problemática do uso desnecessário da força física no *fazer policiamento* que sempre se encaixa de forma manifesta nas páginas dos jornais.

Capítulo VI - Da cultura “quase militar” à questão do controle democrático

Introdução

O presente capítulo discute a polícia diante dos novos tempos abertos pela transição democrática (O'Donnel, 1990). Indubitavelmente, as organizações policiais vão se deparar com mudanças profundas que, provavelmente, atingirão três campos de ação.

Em primeiro, há muito que se fazer nas instituições policiais no sentido de mostrar ao público o seu papel, importância, legitimidade e lugar no jogo democrático. Esquecidas no passado, a polícia, e nesse contexto tanto a Militar como a Civil, têm mostrado sintomas e efeitos colaterais que revelam a crise que assola os órgãos de justiça e de repressão do Estado.

Em segundo, coloca-se em questão o mecanismo da *responsabilização* das ações levadas a cabo pelos atores da organização.¹ Em tempos de democracia, é preciso deixar claro para os agentes - tal como nos informa O'Donnel (1996) - o nascimento, a maturação e o desenvolvimento de “novas institucionalidades”. Novos mecanismos, regras e valores que controlam e transformam as organizações e instituições policiais nos países democráticos necessariamente serão revestidas por novas roupagens. Os órgãos repressores do Estado, como instituições vitalizadoras e garantidoras de direitos, são alvos importantes de políticas que avancem no sentido do controle democrático oriundo da sociedade civil. Em governos democráticos, trata-se de um caminho sem volta. Não cabem resistências, apegos a dogmas, “subculturas”, normas e tradições.

Por último, e não menos importante, é preciso fazer a abertura do debate sobre a necessária e obrigatória revisão dos mecanismos administrativos e gerenciais das organizações policiais. Burocráticas, militarizadas, descontroladas e politizadas essas organizações parecem instituições “caducas”, ingerenciáveis e fora de controle da sociedade civil.

Vejamos como os policiais entendem esses processos:

¹ - Tornou-se comum no Brasil utilizar a palavra inglesa *accountability* para se referir à responsabilidade pelo controle e supervisão dos órgãos estatais. O sentido exato do termo é “prestar contas a”. Ao meu ver, o mesmo que dizer “responsabilizar algo ou alguém de”. Nesse texto, entendo *accountability* como o ato de responsabilização das instituições. Ato este proveniente de atores externos às instituições prestadoras de serviços. Sobre a temática policial, consultar Bayley (2001) e Beato (2000).

1. A questão do controle e a polícia

No dia-a-dia com os PMs tem-se a percepção de estar participando de uma instituição que funciona paralela à sociedade. Uma organização que caminha e se esforça para atuar sob a própria lógica de funcionamento. Parece se tratar de uma organização permeável aos desígnios e ordens de outros poderes. Já se disse que: “se há poder tem que ter controle”. Como vimos, é perceptível, em relação aos atores da organização, uma certa autonomia tanto no interior como nas atividades preventivas e repressivas levadas a cabo pelos administradores do Batalhão.

O problema da segurança é grande e todo mundo faz pouco. Nós tentamos fazer o possível aqui na polícia. O que eu acho engraçado é que quando querem mudar a gente eles vêm e inventam um monte de coisas. Mas não tem jeito, a polícia não precisa deles não. Nós mudamos quando queremos e sabemos fazer o nosso trabalho. A polícia pode ser colocada em xeque, mas a cultura organizacional de nossa instituição sempre falou mais alto no momento de crise. Por isso, acho que o novo governo não vai trazer tanto problema. (Entrevista nº 25 – major com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

O depoimento corrobora muitas afirmações reveladas nas viaturas, instruções, momentos de lazer, refeição e em reuniões com autoridades e lideranças das associações. “A polícia não tem que pedir nada a ninguém para entrar em determinado lugar”. “Todo mundo quer mandar na polícia, mas eles pensam que mandam. Não mandam é nada”. “Eu já falei para o pessoal, nós temos muito poder. Difícil nos controlar, principalmente agora com os deputados então”. Realmente é difícil ter o controle ou mesmo a avaliação das atividades policiais, principalmente as rotineiras. Contudo, não parece verídica a inexistência de mecanismos de controle. Se eles funcionam adequadamente é uma questão em aberto. Bayley, em *Padrões de Policiamento*, afirma com contundência que:

As interações deliberadas entre polícia e sociedade pertencem ao domínio da política e ocorrem primariamente através do governo. Elas consistem, de um lado, nas tentativas da comunidade em direcionar e controlar a polícia e, do outro, na pressão policial sobre a vida política. A primeira interação representa a questão da responsabilidade e a segunda do policiamento político. (Bayley, 2001, p. 173).

A questão da responsabilização das ações coloca-se como problemática, porque, segundo o mesmo autor:

A respeito da responsabilização, a pergunta mais importante a ser respondida é quanto bem sucedidas as diferentes comunidades têm sido em conquistar um meio termo entre o que desejam e as ações policiais. Infelizmente, é impossível determinar isso com certeza. Para tal seria necessário saber não só o que as comunidades desejam, mas também o que a polícia está fazendo. (Bayley, 2001, p. 173 e 174).²

Diante da impossibilidade de saber o que desejam as organizações policiais e a “comunidade”, afinal muitas aspirações individuais e coletivas revelam-se disfarçadas (Bayley, 2001), é fato que a história de nossa polícia não é invejável. Desde o passado, a Polícia Militar e a Civil são coadjuvantes e, por vezes, protagonistas de atrocidades em uma estrutura de dominação fundamentada na hierarquia, repressão, discriminação, impunidade, corrupção e exclusão social (Holloway, 1997; Bretas, 1997; Canceli, 1993; Rolim, 1999). É sabido que esse modelo de dominação ganhou força nos períodos ditatoriais e que deixou uma amarga memória sobre as organizações repressoras do Estado.

Conforme assinala Pinheiro (1996, 1997a, 1997b), resquícios do autoritarismo do passado ainda sobrevivem nas instituições repressoras do Estado. Mas ter como mecanismo de análise os princípios autoritários, corre-se o risco de pouco responder à resistência da polícia – agora em tempos de democracia – aos determinantes de controle e responsabilização. Como controlar e responsabilizar o que, aparentemente, não possui o interesse em ser controlado? No Capítulo V, foi visto como os policiais entendem a “comunidade” e o “mundo da política”. A ação institucional evidencia interesses políticos e organizacionais que ganham vida em determinadas conjunturas da história organizacional e que não deixam de produzir desconfiças e dilemas acerca do controle e da responsabilidade dos seus agentes. Em entrevista ao Jornal *Estado de Minas*, o estudioso e coronel da Polícia Militar de São Paulo, José Vicente da Silva Filho³ resume com acuidade a questão:

Os governos não têm uma idéia clara de como deve se estruturar e funcionar uma polícia. O Ministério da Justiça deveria estar fazendo isso há muito tempo, montando um modelo de funcionamento da polícia. Exemplo: quais são as vantagens de ter uma corregedoria única ou

² - Bayley (2001, p. 174-202) assinala com acuidade a existência de quatro “tipos ideais” de controle: (1) Externos-Exclusivos (controle governamental-próprio, unitário-múltiplo, político-burocrático e autoritário conservador), (2) Externos-Inclusivo (tribunais, promotores, legisladores, partidos políticos, mídia e ombudsman); (3) Internos-Explícitos (supervisão hierárquica, procedimentos disciplinares organizacionais, responsabilidade entre colegas e socialização) e (4) Internos-Implicitos (sindicatos e associações, vocação para a carreira, critérios de premiação e contato com a comunidade). De acordo com o autor, não há como encontrar todas as combinações em uma determinada localidade. Elas se encontram imbricadas e se modificam de acordo com a filosofia política, cultura social, abertura e possibilidade de regulação bem como a história e a tradição das instituições.

³ - Conf. Vicente da Silva Filho, José. “As polícias pararam na década de 30”. Entrevista ao *Estado de Minas*, segunda feira, 04 de fevereiro de 2002. p. 04.

ter uma em cada polícia? Aqui é preciso ter um helicóptero ou não? De quantos distritos policiais você precisa? Aí, sim, os governadores sabendo o que fazer teriam o controle da polícia. Hoje eles colocam um secretário da segurança para distanciar a polícia deles. “Cuida dessa porcaria aí para mim” – é como a coisa funciona, mais ou menos. Em Minas, há ainda um detalhe: o secretário de Segurança Pública é chefe apenas da Polícia Civil. O comandante da PM despacha direto com o governador.

O caso de Minas é atípico e a meu ver não somente pela característica mencionada pelo coronel. No Batalhão Santa Efigênia, são vários os entrevistados que não aceitariam ser gerenciados por um civil. Em depoimento em meio aos policiais, um jovem sargento se expressou da seguinte maneira:

Eu vejo com muito medo esse negócio da unificação. Você acha que a tropa vai aceitar um civil? De jeito nenhum. Hoje o Comandante Geral da Polícia Militar conversa direto com o Governador. Numa unificação, como vai ser? Ele vai falar com o secretário de segurança? Com um civil? Duvido. (Entrevista nº 51 – terceiro sargento com 07 anos de serviços prestados à PMMG).

Ser administrado por um secretário “paisano”, para os policiais, é muito mais que uma simples resistência às políticas de unificação das atividades ostensivas com as de investigação da Polícia Civil. Os PMs temem perder o prestígio do passado, carregado de tradições e apoio ao Estado. Revelam ter receio de ficarem de lado na política de segurança pública levada a efeito pelo Governo. A questão dos recursos e dos salários são temas muito recorrentes nessas discussões. Por último, os PMs apostam na existência de um espírito de corpo mantido somente por um comandante que tem a ciência do que é “ser polícia militar”.

Mas o fato é que a PM, com ou sem um “comando policial militar”, é assombrada pela questão do controle externo. A meu ver a mobilização dos policiais militares em 1997 mostra esse problema no âmbito político. O episódio ainda está bastante vivo no imaginário de oficiais, sargentos, cabos e soldados. Vejamos.

1.1. O problema do controle político

A mobilização dos policiais militares, em Belo Horizonte, surgiu após uma *determinação política* do governador Eduardo Azeredo. Buscando atender à reivindicação dos oficiais de alta patente, que agregam aqueles indicados politicamente, o governador reajustou os salários dos oficiais em 11% da mesma forma que fez com os delegados da Polícia Civil.

Os praças, que não foram contemplados com a iniciativa governamental, sentiram-se

“traídos” e “discriminados” ante a decisão do governo em aumentar de forma diferenciada os salários. Lideranças do governo denunciaram a falta de comunicação por parte do Comando Maior da PM, que acreditava possuir o controle da tropa. Contudo, uma boa parte dos soldados, cabos e sargentos decidiram por desobedecer aos princípios de autoridade e hierarquia, partindo para a negociação direta com o governador.⁴

A “greve” teve início em junho de 1997 e, apesar da repressão, cabos, soldados, sargentos e subtenentes preferiram desobedecer aos regulamentos: deram entrevistas, queimaram contracheques, abandonaram postos de trabalho, cooptaram colegas e reprimiram “policiais companheiros” do *Serviço de Informações Secretas da PM* (os PM2) que insistiam em filmar e gravar os acontecimentos ocorridos. A imprensa escrita chegou a mencionar a participação de, aproximadamente, 4.000 policiais em todo o estado de Minas Gerais. O movimento terminou com a garantia do governo estadual de manutenção de um piso salarial de R\$ 615, 00 para soldados em início de carreira (este valor representava 48,19% de aumento salarial. Um soldado recebia, antes do movimento, R\$ 415,00) e às outras patentes ficou acordado aumento escalonado dependendo do grau hierárquico do policial. Os praças também conseguiram a garantia de participação na revisão do RDPM (Regulamento Disciplinar da PM) e no EPPM (Estatuto de Pessoal da Polícia Militar) da corporação e benefícios indiretos, como uma política habitacional e maior transparência das decisões na corporação.

O movimento de 1997 retoma a velha questão associada ao controle do poder dos militares: “Quem guardará os guardiães?”. No caso em tela, o governo do Estado solicitou a intervenção do governo federal que deslocou tropas do Exército para a manutenção da ordem. O mesmo foi feito pelo governo federal em outros estados da federação. Não cabe maior demora nesse assunto, cumpre mencionar que as atribuições prescritas na Constituição não garantem o real controle das instituições policiais em nível estadual. Constitucionalmente, sabemos que a Polícia Militar está subordinada ao Governador do Estado e, longe dos princípios constitucionais, a Polícia Militar – principalmente após 1997 – encontra-se *parcialmente sob comando do governador*. Isso porque, mais do que antes, é perceptível o poder de negociação que os policiais conseguiram após as eleições de 1998.⁵ Mais de uma

⁴ - As reivindicações dos praças consistiam em: 100% de aumento salarial, cujo piso para soldados seria de R\$ 800,00; reintegração à corporação dos policiais excluídos por atos administrativos em decisões consideradas arbitrárias; programa de habitação para os praças, revisão do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, do Estatuto da PM e um plano automático de promoção para os praças.

⁵ - Desde o final dos anos 90 os policiais vem se organizando em Associações e levando a efeito pequenas mobilizações no intuito de fazer valer algumas reivindicações provenientes do movimento de 1997. De lá para

vez, o Governador Itamar Franco foi obrigado a negociar aumentos salariais com os deputados eleitos pelas praças e oficiais.⁶ O capital político conseguido pelos “policiais deputados” – que se apegam à imunidade parlamentar – tem modificado a agenda política da segurança pública e, por ressonância, o cotidiano policial.

O pessoal não percebeu ainda a importância dos nossos colegas lá no governo. É importante, rapaz. Eles estão lá. Estão sabendo o que o pessoal da política está fazendo com a gente. Mas eu acho que o pessoal aqui, na PM, nem sabe disso. Veja bem o monte de gente que saiu para vereador nas eleições passadas. Ninguém ganhou. Agora a mesma coisa. Mas eu vou votar em um só e no mesmo. (Entrevista nº 44 - terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

Não são poucos os policiais no Batalhão em pesquisa que acreditam que o grande “divisor de águas” e de profundas modificações na organização da Polícia Militar foi o ano de 1997. Nas linhas que seguem discuto algumas questões organizacionais e aspectos políticos que, inegavelmente, modificaram o imaginário e a prática da política e dos mecanismos de controle da polícia.

Antes de 1997, eu entendo que havia pouco diálogo, pouca conversa: um espaço muito grande entre oficiais e praças que, provavelmente, deve ter sido o motivo da greve. Após 1997, houve uma aproximação maior. (...) Como eu fui soldado e sargento, eu tinha uma distância muito grande do oficial, raramente eu conversava com um tenente, com um comandante de pelotão, ou com o comandante da companhia. Eu era barrado no sargento diante da companhia. Hoje

cá, as Associações, em conjunto com os administradores da polícia, alcançaram bons índices de reajuste salarial, substituíram o *Regulamento Disciplinar da Polícia Militar* (R = 116) pelo Projeto de Lei N.º 1.439/2001 - que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais, cujo objetivo, muito próximo ao do RDPM, é definir, especificar e classificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a sanções disciplinares, conceitos, recursos, recompensas, bem como regulamentar o Processo Administrativo-Disciplinar e o funcionamento do Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade – CEDMU -, e, recentemente, os policiais conseguiram uma Lei Complementar que prevê a promoção de cabos e soldados por tempo de serviço. De acordo com o periódico *Hoje em Dia*: “O governador Aécio Neves (PSDB) sanciona hoje, às 11 horas, a lei complementar que prevê a promoção de cabos e soldados por tempo de serviço. Em 90 dias, 7 mil soldados que já completaram dez anos de tempo de serviço terão promoção imediata a cabo. Os cabos terão que fazer um Curso de Formação de Sargentos para terem direito à promoção a terceiro-sargento. A estimativa é de que existem 200 vagas disponíveis para promoção e apenas a metade delas serão preenchidas pelo requisito de tempo de serviço, prevalecendo o critério de antiguidade. Hoje existem cerca de 4.500 cabos e, portanto, 100 poderão receber a promoção em 2004 após a participação no curso”. Conf. *Jornal Hoje em Dia*. Sai lei de promoção de cabo e sargento. Belo Horizonte, MG, Brasil, quinta-feira, 08/01/2004.

⁶ - As eleições de 1998 mostraram para o estado de Minas Gerais um forte rebanho eleitoral. A Polícia Militar devido à própria natureza da instituição, possui cerca de 40 mil homens e mulheres e está presente em cada um dos 853 municípios do Estado. Três candidatos venceram as eleições de 1998: dois no plano estadual e um no federal. Cabo Júlio, o deputado mais votado no Estado de Minas Gerais em 1998 (217.088 votos), saiu novamente vitorioso nas eleições para deputado federal em 2002. O mesmo aconteceu com o deputado sargento Rodrigues. Cabo Moraes foi derrotado. Para maiores detalhes sobre a greve e a força política conquistada pelos praças, ver os depoimentos e as descrições, na abordagem unilateral, do próprio Cabo Júlio (Dos Santos - Cabo Júlio, 2002).

me vejo na função de comandante da companhia: todos eles entram e conversam diretamente comigo ou com outro comandante da companhia. Então houve uma proximidade muito maior. Então você explica diretamente para a pessoa aquilo que ele pode ou não pode resolver. Já sai daqui com uma resposta: sim ou não. (Entrevista nº 24 – capitão com 17 anos de serviços prestados à PMMG).

As coisas mudaram tanto, depois de 1997, que, às vezes, eu tenho até receio de conversar com um praça. Às vezes, tenho que convencê-lo a me respeitar. Ele esqueceu da disciplina e da hierarquia como peça importante da administração da segurança. Tento passar isso para eles é na instrução, é na chamada e nas guarnições. Mas não está sendo fácil, é muito trabalho. É claro que não são todos. Mas estamos nos esforçando para melhorar a cada dia a relação. (Entrevista nº 26 – primeiro tenente com 10 anos de serviços prestados à PMMG).

Tornou-se comum os policiais procurarem os deputados para a solução de problemas no interior da corporação. A possibilidade de o comando exercer “controle autoritário” sobre o pessoal comandado, de acordo com os policiais entrevistados, teria diminuído após o movimento de 1997. Oficiais de baixa patente, que comandam companhias, passaram a ter receio de administrar e fazer valer as normas vigentes no campo prescrito. Temem retaliações políticas, conchavos e produção de acontecimentos que possam colocar em xeque o comando. Quanto aos praças, os entrevistados afirmam se sentirem “mais cidadãos”, pensam estar “melhor representados”, “próximos ao governador” e acreditam “poder contar com os deputados em caso de problemas vividos na rua ou no quartel”. Apesar das críticas, os PMs têm a mesma compreensão sobre as associações que representam os oficiais e os praças.⁷ Mais do que antes, apostam – apesar da pouca participação – na importância da “luta sindical e política”, “de como é importante saber que alguém está lutando por nós”. Mas não deixam de afirmar “que tudo é muito novo” e “que não se deve a todo o momento pensar em greve, porque a sociedade depende muito de nós”.

No que concerne à questão em análise, não é preciso ir longe para afirmar que a questão do controle e da responsabilização das atividades policiais está diluída entre uma confusão/sobreposição de poderes. Esses exercem, direta ou indiretamente, influência sobre questões internas e organizacionais ou externas e políticas que se desenvolvem fora dos muros da corporação. Em tais circunstâncias, fazendo uso das análises de Bayley (2001), não é a

⁷ - É no mínimo curioso e no máximo preocupante o poder das associações policiais. Bayley (2001) afirma que essas associações podem exercer controle interno sobre a polícia. O final da década de 90 tem demonstrado a possibilidade e a articulação das associações na escolha do comando da Polícia Militar. Aos poucos, essas organizações tornaram-se depósitos de reclamações e, de uma forma ou de outra, tem interferido – muitas vezes em conjunto com os deputados - nas políticas internas de escolha do comando da corporação. Cito, como exemplo, a escolha do governador Itamar Franco que, de acordo com os PMs entrevistados, na época, soube agregar e “agradar” a tropa, colocando, no comando geral, o experiente coronel Álvaro Antônio Nicolau e o coronel Severo Augusto como chefe do Estado Maior.

sociedade, através de suas autoridades políticas, que exerce poder ou reivindica controle. Pelo contrário, é a polícia que exerce “pressão” sobre o mundo da política, forjando, por consequência, limites na possibilidade de responsabilização dos seus agentes.

1.2. O problema do controle social

Bayley (2001), em seus estudos, chamou atenção para as instituições que podem exercer controle externo e inclusivo sobre a polícia. Dentre os órgãos e atores mencionados pelo autor, estão os tribunais, os promotores, legisladores, partidos políticos, a mídia e o *ombudsman*. Na fala dos PMs aparecem algumas organizações que, não poucas vezes, são entendidas como “problemas”. A fala de um sargento sintetiza algumas instituições que povoam o imaginário policial.

Olha, para você ter uma idéia. Basta o policial pegar alguém que tem poder na sociedade, poder aquisitivo e, por exemplo, fazer uma revista de rotina. No outro dia o que chove de reclamação aqui não é brincadeira. Vem a turma dos direitos humanos, o Conselho de Direitos Humanos da Assembléia, o Conselho Tutelar, Ouvidoria Pública e a Corregedoria da Polícia Militar. Assim, somos obrigados a abrir sindicância, averiguar o que está acontecendo e, muitas vezes, o caso não passa de rotina do trabalho policial. Mas já viu, a pessoa que reclamou tem poder. Hoje qualquer “panguá”, pode vir aqui e reclamar, inclusive no Batalhão, e somos obrigados a abrir sindicância para verificar o que aconteceu. (Entrevista n° 48 – segundo sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

Na realidade, tampouco as organizações mencionadas exercem efetivo controle sobre as atividades policiais. Em geral, as ações, notadamente as que caminham para a violência desmedida com requintes de brutalidade, são apuradas por iniciativa da própria polícia⁸ que, não poucas vezes, é acionada pela mídia. Nas narrativas dos oficiais e praças, contudo, destacam-se as atividades da Ouvidoria de Polícia do Estado que tem por objetivo fiscalizar as ações da Polícia Militar e Civil, mas sem poder de decisão na instituição. Em entrevista ao jornal *Estado de Minas*,⁹ a Ouvidora de Polícia em 2002 revelou que a organização recebia de 10 a 12 denúncias diárias contra as instituições policiais e que 70% delas se referiam à

⁸ - A Polícia Militar de Minas Gerais, para verificar os excessos no trabalho, utiliza-se de relatórios dos serviços dos comandantes, supervisores e coordenadores de serviço, as ocorrências, bem como as queixas dos cidadãos em quartéis. Recebida a denúncia são quatro os procedimentos administrativos que podem se desenvolver conforme a veracidade dos fatos: (a) Inquérito Policial Militar (IPM), (b) Auto de prisão em Flagrante (APF), (c) Sindicância Regular (SR) e Sindicância Sumária (SS). Para maiores detalhes, conferir Barnabé de Souza (1998) e Saporì & Barnabé de Souza (2001).

⁹ - Conf. Estado de Minas. *Impunidade estimula o crime*. Belo Horizonte, 16 de setembro de 2002. p. 19

atuação da Polícia Militar. A Ouvidora culpou a “cultura” da PM, afirmando que “a violência sempre esteve presente, seja por omissão ou por ação. Quando um policial coloca uma arma na cintura, acha que é o dono da vida e da morte das pessoas”. Segundo ela, 90% das denúncias encaminhadas ao órgão eram de pessoas entre 16 e 30 anos de idade, a maioria das vítimas (96%) era composta de pessoas pobres, e 20% de pessoas brancas. É preciso mencionar que tudo é muito novo nesse campo. A Ouvidoria do Estado completou quatro anos de funcionamento em 2002 e tudo parece muito precário no que respeita à fiscalização da Polícia Civil e Militar. A Ouvidoria funciona mais como um depósito de reclamações, muitas vezes infundadas, do que um órgão fiscalizador.

De acordo com os PMs, os profissionais dessa instituição, como tantas outras, desconhecem o trabalho policial. No dia da veiculação da notícia, através do jornal mencionado, estava presente no Batalhão - “em tempo real” como diz Yin (2001) - e, indignados, os PMs mostraram ofícios da Ouvidoria pedindo averiguações e informações acerca de alguns episódios corriqueiros ocorridos com determinados cidadãos. Os policiais afirmaram que respondiam com base nos manuais e quando “o caso é sério a gente manda eles procurarem a Corregedoria da Polícia”. A Corregedoria é um departamento novo na Corporação e foi fundada em setembro de 2000. Esse órgão, tal como a Ouvidoria, também atua com base em denúncias que, muitas vezes, retornam às unidades dos batalhões para averiguação.

Esse documento aqui (o entrevistado mostra a documentação) é uma sindicância. Um absurdo. A Corregedoria está fazendo o levantamento de uma coisa que não vai dar em nada. Está na cara que é uma abordagem e o pessoal aqui está reclamando de agressão. Uma loucura. Mas isso é o serviço deles, mas eles sabem como é o trabalho e ficam gastando tempo, dinheiro e pessoal. (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

A narrativa dos policiais retrata parte dos dados recolhidos pela Corregedoria da PMMG (Tabela 1). De setembro de 2000 a junho de 2002 esse setor computou 898 agressões e abusos de poder. Esse número corresponde a 63% do total, que é de 1.423. Os episódios de tortura, que somam 48 casos, correspondem a 3,4%. Os homicídios, que são os casos que chocam a corporação, aparecem com 2%. De acordo com os dados da Corregedoria, em 2001 a corporação expulsou 40 policiais e, em 2002, mais de 30.

TABELA 1 - Distribuição do número de denúncias à Corregedoria da PMMG, no período de setembro de 2000 a junho de 2002*

Denúncias	Total	%
Agressões e abuso de poder	898	63
Lesões corporais	127	09
Extorsão	15	1,5
Tortura	48	3,4
Homicídio	27	2,0
Diversas	308	21,55
Total	1423	100

Fonte: Polícia Militar, Corregedoria da PMMG e Clube dos Oficiais. *In*: Estado de Minas. *PMS expulsos*. Belo Horizonte, 16 de set. de 2002.

* Elaboração do autor

Os PMs se defendem afirmando que a “sociedade é ignorante”, “não entende” e “desconhece” o cotidiano das ações policiais.

A população e muita gente aí do governo não entende, não conhece e ainda quer mandar no nosso trabalho. Veja bem, outro dia eu estava apurando um fato. A mulher reclamava de uma policial que havia lhe abordado. Perguntei para ela: “Como foi a abordagem?” “Ah, sargento, ela me pegou pelas costas, colocando minhas mãos para trás com uma força danada e fez com alguns chutes eu abrir um pouco as pernas, e depois que passou a mão pelo meu corpo disse que eu estava limpa. Olha, que violência”.

- Aí eu disse para ela: “Olha minha senhora, a senhora pode até se decepcionar com o que eu vou te falar, mas a policial não fez nada mais que o trabalho dela. Se ela apontou a arma, é isso mesmo, primeiro porque a senhora está lidando com uma policial profissional e que sabe manusear o armamento. O armamento é nosso instrumento de trabalho, como o livro é o do professor, o ônibus do motorista, etc. E vou falar mais, a arma tem “n” dispositivos de controle. A arma não dispara assim... não. Como a senhora quer... que ela tenha uma bola de cristal e saiba quem é quem que está à frente de um bar, dentro de um carro, no qual foi chamado uma ocorrência? Não tem jeito. O que ela fez foi primeiro cuidar da sua segurança e da dela. Nem todos que pegamos são gente de bem. Não tem como ela adivinhar. Depois que a policial percebeu do que se tratava, eu aposto que não aconteceu nada. E agora a senhora está aqui, reclamando? Mas e se fosse um marginal? A senhora queria que ela chegasse perguntando e dando boa noite?”

Rapaz, a mulher, que havia chegado aqui tremendo, chorando e etc., saiu sabendo que o que a gente faz é de suma importância. Mas ela não sabia de nada disso e depois vem falar que a policia é violenta, é bruta, tal e tal. Quando ela saiu, eu fiz questão de falar com ela que ia continuar com o termo de reclamação porque depois ela sairia por aí falando o que não havia acontecido. (Entrevista nº 06 – segundo sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

É óbvio, mas complexo, que os cidadãos devem ter ciência das ações policiais. Provavelmente, o nosso déficit no campo da cidadania e dos muitos anos de repressão além de não permitir a maturação do conhecimento de nossas instituições deixou uma sombria história sobre a Polícia Militar (Cardia, 1997). Em meio à população, encontram-se, ainda,

instituições, muitas com poder de agenda no desenvolvimento de políticas públicas, que desconhecem o trabalho policial. Muniz, Proença Júnior e Diniz (1999) chamaram atenção para essa problemática, apontaram como é ingênuo e, por que não dizer, intencional, a não distinção entre o uso legítimo da força física e a violência policial:

É curioso que a percepção do problema do uso da força pela polícia e a discussão de sua propriedade no Brasil se dêem com base na ingenuidade perigosa que não distingue – ou não quer distinguir – o uso da violência (um ato arbitrário, ilegal, ilegítimo e amador) do recurso à força (um ato discricionário, legal, legítimo e idealmente profissional). Esta situação é agravada pela ausência de um acervo reflexivo cientificamente embasado e informado pela realidade comparativa com outros países, o que abre espaço para comportamentos militantes e preconceituosos. De fato, intervenções tecnicamente corretas do ponto de vista da ação policial têm sido lançadas à vala comum da "brutalidade policial" e erigidas em símbolo de uma mítica banalização da violência, que explicaria o atual estado da criminalidade em nossas cidades. O ônus desta indistinção é imenso, sobretudo para as organizações policiais, que se vêem na situação impossível de ter que tomar decisões em ambientes de incerteza e risco sem qualquer critério que as oriente quanto à propriedade das alternativas adotadas. (Muniz, Proença Júnior e Diniz, 1999, p. 01).

De acordo com os autores, a não distinção das atitudes policiais tem colocado uma roupagem negativa nas ações da polícia. Existe uma grande confusão e desconhecimento das atividades policiais. A população e suas instituições tampouco sabem que o policial tem o direito e está legalmente autorizado a utilizar a força física em casos de descontrole individual e social.

No entanto, a quem os policiais devem prestar contas? Os dados da Ouvidoria Pública estão longe de serem comparados, com certa lógica, às informações da Corregedoria. Esta última, na realidade, fiscaliza, mas não controla. Trata-se de um órgão institucional e, como tal, não deve estar longe de *corporativismos* e *particularismos* que invadem as instituições que têm, por "interesse", responsabilizar os seus agentes (O'Donnel, 1996; Lemgruber, *et. all.*, 2003). Para ainda tecer algumas reflexões, destaco a Tabela a seguir:

TABELA 2 – Distribuição do número de denúncias contra a Polícia Militar de Minas Gerais, no período de janeiro de 2001 a junho de 2002 (18 meses).

Denúncias	2001	2002
Procedimentos remetidos à Justiça	23	17
Nº de policiais indiciados	68	31
Procedimentos que geraram punição	09	06
Nº de policiais envolvidos	12	08
Procedimentos em apuração	30	07
Nº de policiais envolvidos	78	04
Procedimentos arquivados	92	43
Nº de policiais envolvidos	97	100
Total de procedimentos	154	73
Nº de policiais envolvidos	365	143

Fonte: Seção de Análise da Corregedoria da PMMG, Polícia Militar de Minas Gerais. Relatório de Direitos Humanos, setembro de 2002.

* Foram consideradas as denúncias que versam sobre a seguinte natureza: abuso de autoridade (agressão) e lesão corporal.

Como se vê, em todo ano de 2001, 154 procedimentos foram levados a cabo pela Corregedoria e até junho de 2002 foram contemplados 73. É provável que os dados estão subestimados, já que se tem em Minas Gerais cerca de 40 mil policiais militares. A despeito dos limites das informações, algumas considerações podem ser feitas. Do total de procedimentos apurados, mais da metade (92) foi arquivado em 2001, o mesmo acontecendo em 2002. O número de punições chegou a 09 em 2001 e 06 nos primeiros meses de 2002. Boa parte dos procedimentos está na Justiça (23 em 2001 e 17 em 2002) ou em apuração (20 em 2001 e 07 em 2002). As informações delineadas evidenciam duas possibilidades: (1) ou os números revelam policiais capacitados, qualificados e que se preservam longe das agressões e seguem os limites da força física, ou, (2) o que é mais plausível, o órgão institucional reflete o descontrole da própria polícia em relação às atitudes dos seus agentes.¹⁰ Com já dito anteriormente, há muito já se sabe que a polícia tem seu alvo preferido nas figuras de homens e mulheres negras, pobres e jovens.¹¹ Os policiais já rotularam os que devem ser perseguidos

¹⁰ - A mesma reflexão pode ser feita em relação à violência policial. Do total de procedimentos em 2001 (11), cinco foram arquivados, dois remetidos à justiça e quatro em apuração. É preciso afirmar que muitas acusações, de acordo com os policiais entrevistados, sequer chegam à Corregedoria, ficando a cargo da própria unidade a apuração dos fatos. Ademais, muitas denúncias não são apuradas simplesmente porque o reclamante desiste da acusação.

¹¹ - Para uma análise sobre a temática no Brasil, ver Bandeira & Suárez (2001). Uma boa análise sobre as denúncias oriundas dos negros nos EUA pode ser encontrada em Decker & Wagner (2002)

e, infelizmente, são esses que têm pouco acesso à justiça ou mesmo desconhecem os seus direitos.¹²

Contudo, é importante chamar atenção para algo que os dados revelam e que é patente no cotidiano policial. O número de PMs envolvidos nas denúncias mostra a natureza da ação policial. Raras são as vezes em que a responsabilidade por um ato ilegal não é distribuída entre os policiais que laboram em uma guarnição. Dai não serem poucos aqueles que estão respondendo a processos. Conforme evidenciado no Capítulo IV, a organização produziu uma curiosa bifurcação, os PMs que atuam nas ações repressivas, ao contrário da maioria dos PMs que trabalham nas atividades preventivas e de administração, são os protagonistas dos processos e já se acostumaram “com o homem da capa preta”¹³ e com a organização das sindicâncias em casos com ou sem fundamento. Em uma das instruções de que participei no Batalhão em pesquisa não foi difícil perceber a indignação dos policiais que atuam “na ponta” quanto à falta de reconhecimento institucional diante do trabalho efetuado e, por ressonância, o não reconhecimento da sociedade.

Só para a senhora ver (diz o sargento a uma oficial PFEM), está todo mundo aqui, principalmente na minha guarnição, com processo nas costas. Ele, ele, ele... ela... (o policial indica os companheiros da guarnição e de outras que sabe que respondem processo). É uma “pancada” de gente. Tem gente aqui que já perdeu até as contas de quantas vezes teve que responder coisas para os oficiais ou para o homem da capa preta. Quando não é sobre o próprio trabalho é por causa do trabalho dos outros. E ninguém não quer nem saber... já partem do pressuposto que estamos errados. E é complicado porque fazemos nada mais que o nosso trabalho e a sociedade nem reconhece. Esse menino aí... (aponta para um jovem soldado), outro dia quase foi baleado. Enfrentou sozinho o marginal e pergunta se a sociedade sabe disso. Esse outro ali (aponta novamente para outro integrante da guarnição) pulou de um barranco de uma altura danada e caiu dentro de um monte de merda porque correu atrás de um marginal. Pergunta se alguém sabe disso. E olha que tivemos que levar ele para lavar a roupa num posto de gasolina. (terceiro sargento, comandante de guarnição – anos de serviço indisponíveis).

Na realidade, poucos são os depoimentos dos policiais que não são emocionados quando em questão está uma operação de conteúdo repressivo, que resultou em perseguição, prisão, ou fuga do delinqüente. A Corregedoria, nesse caso, de acordo com os entrevistados

¹² - A despeito de boas iniciativas, como a criação do Juizado de Pequenas Causas Cíveis e Criminais, que agilizaram a prestação de serviços à população, é fato que a maior parte do judiciário não cumpre o seu papel. O acesso dos mais pobres à justiça é pequeno: a maioria da população não tem como pagar advogados, reivindicar presteza e arcar com os custos e a demora de um processo judicial. Esta temática tem sido ponto privilegiado em algumas pesquisas. Uma boa análise desta problemática, tanto no Brasil como na América Latina, pode ser encontrada em Sadek (1999), Grynszpan (1999), Sutil (2000) e Garro (2000).

¹³ - Termo pejorativamente utilizado para designar os juizes responsáveis pelos julgamentos das sindicâncias.

que atuam “na ponta”, é criticada por aparecer como “mais uma forma de pressão sobre o nosso trabalho”.¹⁴ A indignação chega mesmo a caminhar para denúncias de oficiais que “não querem trabalhar na rua” ou “que ficam esperando por promoções”.¹⁵

Não tão distante dos constrangimentos internos, acredito que a própria desorganização e as dificuldades de reunir dados a respeito das atividades invisíveis e autônomas dos policiais (Bittner, 2003) revelam o descontrole civil ou a difícil tarefa de construção de formas de avaliação, transparência e controle do aparato policial (Reiner, 2002) que poderiam, inclusive, render pontos positivos para a polícia. Se existem dificuldades de controle por parte da própria organização, é possível afirmar que o “dilema brasileiro de alguns setores que discutem política de segurança pública” está longe de ser resolvido, já que ele consiste em “equacionar” “várias instâncias de controle sob o denominador comum do controle exclusivamente externo da polícia” (Beato, 1999, p. 19).

2. O problema interno do controle da polícia

O leitor pode argumentar que a Corregedoria é um órgão de fiscalização e controle interno. Contudo, os dados coletados e as observações do cotidiano policial revelam que, apesar de ser um elemento de controle interno e explícito, de acordo com as tipificações de Bayley (2001), no imaginário de boa parte dos policiais, notadamente dos que atuam ou que já atuaram “na ponta”, a infante Corregedoria da PMMG ainda aparece como uma organização interna que exerce controle externo se configurando como mais um elemento de “alcagüetagem” do que de auxílio ao trabalho policial.

Nas linhas que se seguem discuto os seguintes eixos temáticos: a disciplina e a hierarquia, o regulamento interno, a “força moral” do comandante e o setor que tem por objetivo a investigação interna das atitudes dos policiais. Esses eixos foram retirados da observação, das narrativas e das representações que apareceram no dia-a-dia dos PMs. Eles foram desdobrados em outras categorias ou elementos de análise, tais como: “solidariedade”, “companheirismo”, “segredos”, “controle”, “autoridade”, “segurança/insegurança”, “militarismo” e “reconhecimento” interno e externo.

¹⁴ - Entrevista nº 24 – capitão com 18 anos de serviços prestados a PMMG.

¹⁵ - Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG.

2.1. O (falso) problema do militarismo

Mais de uma vez é possível perceber nos estudos de polícia no Brasil a famigerada associação dos “desvios” da instituição policial com a história e “cultura” militar das forças armadas. Essa “cultura” teria sido incorporada - em todas as suas significações, normas e regras de conduta - pelas organizações de polícia. Não vou me ater aqui às questões históricas que tendem a reduzir a problemática da polícia ao militarismo e à arquitetura autoritária brasileira que deu mais vida e dinâmica às práticas militares. Creio que o importante a reter é que, se no passado essa concepção foi verdadeira, principalmente se nos reportarmos aos episódios ditatoriais, no presente, ela já não tem tanta força.

É complexo, e estou ciente disso, ter a pretensão de generalizar dados que encontrei em um quartel. O meu objetivo não é esse. Tenho por interesse somente delinear certos comportamentos, significados e percepções oriundas dos policiais que viveram a transição democrática e que estão assistindo os problemas que perpassam as instituições policiais em plena democracia. Vamos por partes.

Brodeur (2000), ao discutir as reflexões de Chevigny (2000), recupera uma já conhecida tese. As forças policiais, no continente europeu, principalmente na Inglaterra, foram constituídas no intuito de retirar de determinados agentes da sociedade o direito sobre a vida dos cidadãos. Os atores privilegiados possuíam forças militares que punham fim às rebeliões e conflitos coletivos, mas, paradoxalmente, produziam mais rebeliões do que efetivamente consentimentos coletivos.

Meus próprios estudos para o governo canadense levaram-me a acreditar que há uma diferença fundamental entre o que eu chamaria de ética policial e ética militar. A ética policial é definida pelo uso mínimo da força para resolver problemas que requerem a imposição de uma solução. A ética militar consiste no uso de força esmagadora para ganhar a supremacia total sobre um inimigo num ataque e assegurar que o inimigo inflija o menor dano possível sobre seus atacantes (Brodeur, 2000, p. 98).

De acordo com o autor, a ética militar é utilizada para a guerra entre países que comungam interesses diferentes. No entanto, para lidar com os conflitos internos, a força militar “é completamente não apropriada para promover o respeito à lei numa sociedade”. O contundente argumento do autor é concluído da seguinte forma:

O que define uma sociedade é precisamente seu desejo de colocar um fim na situação de guerra, segundo a qual cada pessoa está em conflito contra cada uma das outras. Desde que uma polícia militarizada ataca os ventos da guerra em uma sociedade, ela derrota o próprio propósito para o qual essa sociedade foi criada. (Brodeur, 2000, p. 98).

Hobbes (1588-1679), há muito, já mostrou as principais bases filosóficas que marcaram a conjuntura delineada. Homens e mulheres, livres no estado de natureza, e possuídos de “interesses egoístas” agem conforme desejos individuais, sem limites e constrangimentos. Para não se matarem, decidiram elaborar um pacto e criaram um corpo político artificial, o Estado (*Leviatã*), que tinha por função garantir a liberdade e o bem comum aos seres humanos.¹⁶ É certo que muitos anos se passaram para que as sociedades descobrissem que a força militar não possuía as mesmas competências que um poder policial. Em sociedades democráticas, notadamente as liberais, acreditam-se nas leis e nos poderes reguladores de conflitos mantidos pelo Estado.

Confiar nas forças policiais militares parece complexo e problemático em um país injusto e desigual como o Brasil. São muitos os exemplos de arbitrariedade, brutalidade e escassez de controle das instituições policiais. Contudo, modificar estas instituições utilizando somente diretrizes e mecanismos sócio-estruturais, tem se mostrado ineficaz. Pouco adiantou reduzir a atividade da Polícia Militar ao trabalho ostensivo e da Polícia Civil ao trabalho de investigação.

Em questão parece se encontrar a inexistência de um “padrão ideal de polícia” (Bayley, 2001). É desse desconforto que se produz toda a discussão da dicotomia de um policiamento voltado para a comunidade *versus* um policiamento tradicional orientado profissionalmente (Cerqueira, 2001a; Dias Neto, 2000). Curioso, mas o debate anda em linhas paralelas e, não é por acaso, que “a Itália ainda dispõe dos *Carabinieri*, a Espanha da *Guarda Civil*, a França da *Gendarmerie*, e a Holanda da *Rijkspolitie*” (Beato, 1999, p. 18). A possibilidade de reduzir a contenda à existência de dois “modelos” diferentes não equacionou o problema em saber qual é o policiamento perfeito. O “modelo anglo-saxão” e o “modelo francês” são formas heurísticas, cognitivamente construídas para efeito de entendimento do

¹⁶ - Cabe aqui um comentário: por que homens e mulheres acreditaram no pacto? Analisando a obra de Hobbes (1651), Ribeiro (1999) afirma que os seres humanos acreditam e obedecem ao pacto estabelecido *porque têm medo*. O caminho mais propício – de menores custos –, é o da decisão coletiva e consensual do seguimento das regras. Regras claras e transparentes, capazes de sossegar os impulsos humanos e propiciar aos indivíduos calcular as ações do Estado e de seus iguais. A impossibilidade deste quadro tinha por solução a ação estatal, que poderia, através do uso legítimo da força física, fazer cumprir as regras de convivência antes estabelecidas. Se o medo produziu o pacto, e o *Leviatã*, também forjou a possibilidade de punição, através da violência, castigo e prisões e abriu a necessidade dos seres humanos educarem-se no intuito de viver em sociedade.

mundo real¹⁷ e, obviamente, limitadas para efeito de reproduzir as múltiplas realidades dos países (Monet, 2001). Até porque, se existe o modelo anglo-saxão, alicerçado nas experiências de Robert Peel, foi em função de os ingleses resistirem à implantação d'o "modelo francês", que também já foi contaminado com sua "versão de policiamento comunitário" (Lévy, 1997, p. 61).

O que parece razoável sustentar é a configuração, em muitos países, de "modelos" policiais "quase-militares" que atuam na manutenção da ordem e da paz pública assentados em estratégias e mecanismos preventivos e repressivos.¹⁸ Essa, aparentemente, é a tendência que vigorou nos países, principalmente naqueles que não abriram mão de suas forças repressivas, ou que tenderam à manutenção do aparato policial sob o controle do poder executivo. Diante desse debate, a questão da *cultura* somente "militar" resiste pouco aos dados empíricos. Como ressaltado no Capítulo I, é parcialmente verdade que, no território brasileiro, até o final dos anos 60, as agências policiais militares, em todo o país, eram aquarteladas e tratadas como forças auxiliares do Exército, as quais tinham como função as manobras de infantaria, o corpo do Exército que, em caso de guerra, progride em terra tendo como privilégio o combate homem a homem. A Constituição de 1967 modificou este cenário e garantiu a função do "policiamento ostensivo" com o monopólio da farda às polícias militares estaduais. Essas regras foram confirmadas na Constituição de 1988, que pouco modificou a estrutura dessas agências. É justamente nessa temática que começam os problemas.

¹⁷ - De acordo com Lévy: "A imagem de dois modelos antagônicos, francês e inglês, alimenta ainda uma boa parte das discussões sobre a polícia apesar de seu caráter caricatural e em grande parte errôneo. Tradicionalmente, a polícia francesa representa o contra-modelo (não) liberal, instituição supostamente subordinada ao poder político, que se opõe, geralmente, ao pretenso 'modelo inglês' (londrino, na verdade), que seria benigno e estaria a serviço dos cidadãos. É num contexto polêmico que a própria idéia de 'modelo' aparece por ocasião de um debate que viria a provocar a reforma da polícia inglesa a partir da segunda metade do século XVIII e resultaria, finalmente, na instituição da 'New Police', em 1829. É aí, então, que surge o fantasma do 'modelo francês', isto é, uma polícia de estado ('Lieutenance de police' em Paris de 'Maréchaussée' no resto do território, posteriormente Ministério da Polícia), centralizada e com vocação para espionar os oponentes políticos, considerada oposta às benévolas tradições inglesas". Conf. Lévy (1997, p. 71 (Notas) e seguintes - os grifos são do autor). Sobre o mesmo debate, ver Monet (2001). Sobre o que se convencionou denominar "modelo" anglo-saxão, vide Reiner (1992) e Monkkonen (1981).

¹⁸ - Para maiores detalhes e discussão, ver Bittner (2003), Monkkonen (1981, 2003), Paixão (1993) e Beato (1999, 2000). De acordo com Paixão (1993, p. 05), o modelo *quase militar* equacionou também o problema da garantia da liberdade individual em relação à produção e os desmandos de um poder despótico. Este modelo apareceu como "alternativa organizacional a esse dilema: com sua ênfase sobre dimensões como o profissionalismo, o formalismo, a disciplina, a hierarquia de autoridade e comando, a polícia adquiriu os atributos da neutralidade e do insulamento em relação tanto aos efeitos particulares da subordinação a poderes locais, quanto à possibilidade de captura pelo poder central. E mais: a imagem guerreira da organização policial em luta cotidiana contra o crime permitiu à polícia legitimar-se frente a setores estratégicos do ambiente".

2.2. O problema do (des) controle interno e externo da polícia

É um mito achar que a polícia está submetida ou mesmo controlada pelo Exército. No campo da prescrição constitucional, sabe-se que as instituições policiais dos Estados da Federação estão submetidas ao Exército. No campo da política e do cotidiano policial estamos longe dessa prática. Dois exemplos são suficientes para evidenciar o argumento.

Em primeiro, retomo o episódio da mobilização reivindicatória de junho de 1997, iniciada em Belo Horizonte. Apesar de todo empenho no intuito de controlar os policiais, em muitas Federações, os PMs saíram às ruas abandonando o local e as prescrições da maioria das atividades policiais. Essa prática que se repetiu no ano de 2001 em alguns Estados da Federação, muitas vezes ainda é utilizada como ameaça para trazer à luz novas e velhas reivindicações. Em 1997, se o Exército atuou de forma efetiva nas mobilizações policiais foi para manter a ordem, ou a “imagem” de “segurança” pública preservada pelo Estado. Imagem, no mínimo, enganosa, pois além de não serem treinados para a segurança pública no mundo civil, é preciso afirmar que os recrutas mal são treinados para a guerra. Um argumento recorrente nessa discussão é a fracassada união que se verificou no passado ditatorial entre os órgãos de investigação da Polícia Militar e Civil e as forças armadas governamentais, notadamente, o Exército. Raras vezes, as informações não eram produzidas, direcionadas e maquiadas contra os “subversivos”, os “comunistas” e/ou pessoas que tampouco eram adversárias do governo no campo político-ideológico (Magalhães, 1997; Kucinski, 2001; Huggins, 1998) Controle das instituições, nesse caso, era possível pensar somente com base no que um coronel reformado informou, “o que caía na rede era peixe”.¹⁹

O segundo exemplo a ser mencionado é o conflito ocorrido em setembro de 1999 entre o governador Itamar Franco e o Presidente Fernando Henrique Cardoso. O governador Itamar, no intuito de “defender o território” e a não privatização da Hidrelétrica de Furnas, construída em Minas Gerais, reuniu tropas da Polícia Militar para combater uma possível invasão da esfera federal no Estado. Em favor do que dizia ser “patrimônio nacional”, centenas de policiais montaram abrigos, treinaram ordem unida e movimentos militares na região. Sob as ordens do governador, é possível afirmar “que ordem ilegal se cumpre”, pois, se a Polícia Militar fosse realmente submetida aos imperativos constitucionais bastavam algumas palavras para que um general – grau hierárquico inexistente na PM – equacionasse o problema.

¹⁹ - Entrevista nº 38 - coronel reformado da PMMG.

Dois exemplos, uma conclusão: a questão da submissão da Polícia Militar ao Exército é matéria somente constitucional²⁰ e que, na prática, pouco funciona como mecanismo de controle ou de recomendações para mudanças nas agências policiais.

Na esteira desse debate, é possível que exista uma certa confusão entre o que se entende por “ordem pública” e “segurança pública” (Soares, 2001; Cerqueira, 2001b; Dreifuss & Dulci, 1983), a ponto de ambas categorias revelarem a crise nas identidades tanto da Polícia (Muniz, 1999) como das Forças Armadas Brasileiras (Soares, 2001). Um dos argumentos que ganhou força nesse sentido, teve, como pressuposto as práticas policiais baseadas nos princípios de hierarquia e disciplina, treinamento militar, uso da violência “bélica”, armamentos pesados, rituais simbólicos e ritos de passagem próprios da “cultura” das forças armadas (Castro, 1990; Leiner, 1997). Se no passado não muito distante essas práticas eram verdadeiras - afinal procurava-se um “inimigo interno” e se treinava “para a guerra” que, diga-se de passagem, nunca veio (Pinheiro, 1982; Carvalho, 2001) -, no presente o dia-a-dia de um quartel revela novos e velhos comportamentos de uma instituição *quase militar*.

As entrevistas com os policiais veteranos - para muitos observadores contaminados pelo senso comum - podem parecer que serão momentos de aventura quando em tela estão os anos de ditadura. Somos levados a pensar em práticas constantes de combate, grande número de casos de tortura e um complexo rigor de práticas assentadas no medo e na incerteza. Todavia, as informações resultantes de leitura de documentos e entrevistas revelam somente parte do problema. De acordo com os policiais, “a questão dentro quartel sempre foi mais dura e cheia de problemas do que na rua”. “Tudo aqui era muito difícil”. “Não era permitido nem ser visto conversando com um civil”.²¹ “Nós éramos treinados para a guerra, mas nunca vimos que guerra era essa. Pensávamos que algo sempre ia acontecer. Quantas e quantas vezes fiquei de prontidão”.²² As imagens e representações daquele tempo retornam à memória dos “velhos policiais” como momentos de apreensão, incerteza e ignorância. No entanto, para economizar linhas, é preciso afirmar que muitos estavam distantes da realidade vivenciada naquele tempo.

²⁰ - *À guisa de lembrete*, conferir Artigo 144 (§ 6º) da Constituição Federal, na qual se encontram as seguintes palavras, “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”. A descrição e análise do mito da subordinação da polícia em relação ao Exército foram feitas no Capítulo I.

²¹ - Entrevista nº 06 – segundo sargento com 21 anos de serviços prestados à PMMG.

²² - Entrevista nº 50 – soldado com 29 de serviços prestados à PMMG.

Comparar a Polícia Militar às forças de uma infantaria é enganoso. Nos batalhões de polícia inexitem carros de combate blindados e sofisticados com armas pesadas, morteiros, granadas de guerra (defensivas e ofensivas), lança-rojões, metralhadoras potentes e um número significativo de fuzis 7.62. No passado e mesmo no presente, notadamente nas cerimônias, solenidades cívicas e rituais simbólicos, os policiais desfilavam e desfilam com mosquetões, um armamento que, no Exército, é utilizado em treinamento no meio de lamas e muita água suja. “A polícia vive de imagem”, me disse um oficial.²³ Essa afirmação parece verídica tanto no passado como no presente. Se existe algo que sobrevive na polícia, e que veio do Exército no campo das “funções militares”, são algumas práticas de treinamento que se tornaram comuns, funcionais e obrigatórias no cotidiano das ações policiais. Por exemplo, é necessária a preparação física, o mínimo de capital cultural e político, práticas de defesa pessoal, exercícios de tiro com armas leves de diferentes calibres, treinamentos de abordagens e salvamento e movimento de tropas em um cenário urbano de desordem civil (atividade muito praticada na década de 80 em que no país se abriu um longo período de greve). Muitas dessas ações são próprias da natureza do trabalho de polícia no campo da prevenção e, principalmente, da repressão que lida com a imprevisibilidade, autonomia e discricionariedade dos acontecimentos no mundo real.

Distante disso, “muitas coisas foi a própria polícia que aprendeu na prática”. E, “como na prática é outra coisa”²⁴, coube às agências policiais redefinirem o seu cotidiano fora dos batalhões. A distribuição de viaturas em uma região nos dias atuais está, obviamente, longe do que ocorria no passado. Muito já se falou de um “inimigo interno” que a polícia substituiu na carência do inimigo externo e do “subversivo” dos tempos da ditadura. Já mencionei que esses são, em sua maioria, negros, pobres e “desviantes”, Todavia, percebe-se a cada dia um número maior de policiais treinados nos mais básicos conhecimentos sobre direitos humanos e, já se tornaram matérias curriculares na academia, disciplinas como sociologia, criminologia, relações humanas e direitos civis e sociais.²⁵ Em poucas palavras, as mudanças estão acontecendo, mas uma nova forma de fazer policiamento estaria em emergência?

²³ - Entrevista nº 26 – primeiro tenente com 10 anos de serviços prestados à PMMG.

²⁴ - Entrevista nº 09 - cabo com 18 anos de serviços prestados à PMMG. Sobre a temática de o trabalho policial ser na prática muito diferente da teoria, ver também Muniz (1999).

²⁵ - Para uma análise da mudança no perfil da formação pedagógica do policial, ver o trabalho de Santos (2000), no qual temos toda a trajetória da criação do Curso Técnico em segurança Pública da PMMG e afirma que o objetivo do currículo é “habilitar um novo técnico para fornecer segurança à comunidade, com competências adquiridas para atuar em prol da cidadania, e não mais simplesmente formar um policial, nos moldes do ensino militar do exército, para cumprir um dever do estado. Esse novo profissional, formado mediante o currículo

Provavelmente, um dos principais obstáculos que a Polícia Militar terá que enfrentar diante das metamorfoses institucionais em tempos de democracia, são as modificações internas que pouco a pouco estão influenciando o cotidiano dos seus agentes. É possível salientar que reside nessa temática um dos maiores dilemas da polícia e dificuldades de estudo na instituição. Em relação ao controle das atividades policiais, elemento importante e imprescindível em países democráticos, é forçoso afirmar que muito do que resta no quartel de “militar” ainda é o que funciona como verdadeiro mecanismo de “controle” das ações dos policiais. Vejamos:

Há muito já caiu por terra a idéia de que o policial passa boa parte de sua vida aquartelado. Diferente dos recrutas do Exército – mesmo aqueles que servem ao CFO (Curso de Formação de Oficiais) – os soldados da PM são funcionários públicos de carreira, muito diferentes dos recrutas das Forças Armadas que, em menos de um ano, saem “formados” como força reserva para uso em caso de guerra. Com o “sonho” de uma carreira policial, o recruta da PM passa anos como praça ou como oficial e vive sua condição objetiva de vida tal como um civil. Logo, partir do pressuposto do aquartelamento como produtor de cultura e comportamentos militares/policiais - muitas vezes agressivos - não resiste aos dados empíricos e a observação no local de trabalho.

Normas, regras e condutas dos policiais no quartel não estão muito distantes do cotidiano de várias instituições públicas ou privadas que conhecemos. Como outras organizações, os quartéis seguem os mesmos elementos tayloristas de gerência e administração: horários e regras de jornada de trabalho, férias, benefícios indiretos e diretos, pagamento de salários e punições. Tal como as organizações públicas e privadas, também possuem os seus gerentes que, de uma forma ou de outra, alcançam lugar através de concursos ou méritos. Até aqui poucas novidades, salvo que os policiais trabalham armados e fardados e são entendidos como “pedaços do Estado em movimento”.²⁶

Na realidade não é preciso ir longe nas argumentações. Weber (1991[1922]: p.141 e seguintes), em obra clássica descreveu com acuidade o que deveria ser um tipo ideal de organização burocrática, enumerando uma série de características organizacionais. Tratava-se de prescrever um mecanismo heurístico ideal, distante da realidade, mas que correspondesse a

proposto para o CTSP, deverá desempenhar melhor o seu cargo de garantir aos cidadãos o direito de usufruir o ambiente da segurança pública” (Santos, 2000, p. 41).

²⁶ - A pertinente expressão não é minha, credito-a a um competente oficial da PM. (Entrevista nº 23 – major com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

um potente instrumento de análise e comparação. Dos atributos que fazem parte da “organização burocrática legal” estão a cuidadosa divisão do trabalho, a hierarquia rigorosa dos cargos e normas de autoridade, sistema minucioso e homogêneo de *disciplina* e controle do serviço, regras fixas de competências funcionais, qualificação comprovada e certificada em diploma, separação entre administração e propriedade, remuneração salarial em dinheiro com direito à aposentadoria, promoção baseada na competência técnica com perspectiva de carreira e exclusividade funcional na profissão. Esse era o modelo burocrático de organização próprio de ser desenvolvido na sociedade moderna.

Condenar a estrutura militar como “problema” para as organizações policiais me parece embaraçoso, já que elas aparecem como “modelos ideais” de organização. Portanto, é razoável supor que declarar as organizações policiais usando tais argumentos não é mais que um “truísmo sociológico”. As organizações são agências problemáticas, pois são elaboradas por atores que comungam interesses divergentes e, tal como visto no Capítulo III, que desejam influenciar os rumos da organização.

2.3. A hierarquia e a disciplina como dilemas na corporação

Diante do exposto, é curioso o fato de alguns estudos apostarem que a “crise da polícia” reside em sua militarização.²⁷ No cotidiano policial, a despeito dos problemas forjados pelos agentes, atributos da organização militar parecem incorporados e já equacionados pelos PMs. Muitos são os elementos que aparecem na observação direta das práticas quotidianas e nas entrevistas. Observemos o que os policiais salientam sobre a *disciplina* e a *hierarquia*, princípios norteadores e centrais na instituição:

É importante a hierarquia e a disciplina? Com certeza, porque em todo lugar você tem missões boas de cumprir e outras que ninguém quer cumprir. Se você não tem esse tipo de comando, esse tipo de coisa, você põe lá e as missões ruins nunca ninguém vai cumprir não. Vão estar sempre para serem cumpridas. O controle sobre a tropa. Se, em determinada, ação ela é correta - partindo do pressuposto “A”- e se a guarnição que você trabalha ela quer partir do pressuposto “B”, e você sabe que aquilo não é correto... então essa hierarquia e disciplina vai te ajudar que você mantenha toda essa guarnição trabalhando no pressuposto do que é o correto, que é o “A”. Tem um detalhe: a norma fala que: “ordem ilegal não se cumpre”. Mas se você tiver que cumprir... que pelo menos a responsabilidade recaia sobre aquele que deu a

²⁷ - A crise não se revela somente na Polícia Militar, estudos revelam que a crise há muito se manifesta nas práticas cotidianas da Polícia Civil (Bretas, 1997; Mota, 1995). A despeito de não serem militarizadas, muitos são os elementos constitutivos dessa polícia que mostram existir embaraços organizacionais também encontrados na Polícia Militar.

ordem sabendo que é ilegal. Então é uma forma de controlar tanto os superiores e os subordinados para manter esse determinado controle e evitar alguns abusos. (Entrevista nº 35 – terceiro sargento com 16 anos de serviços prestados à PMMG).

O princípio de hierarquia e disciplina... conversa com qualquer um... qualquer empresa... qualquer coisa que você... for construir uma casa, por exemplo. Você vai ter que ter esse modelo aí dentro da sua empresa, porque diz respeito à diferença por graduação, por seção, ou, quando se está trabalhando, você tem o que: uma melhor distribuição da tarefa, uma melhor visualização do resultado e você tem também um controle. Esse controle não é aquele controle imposto não! É o controle do conhecimento, nome, dificuldades. É você saber o que aquela pessoa está precisando ou não. Ou como ele rende ou não, porque você conhece a ação e você vai aproveitar melhor a pessoa em um determinado local. Essa hierarquia, essa distribuição, ela cria essa possibilidade, até mesmo de você dar a alguém a missão para ser cumprida, por todos aqueles que vão corresponder direto a ela, porque o vínculo da disciplina vai estar direto àquela pessoa. Se não houver aquilo (disciplina e hierarquia), as pessoas vão querer comandar e não seguir quem está direto no comando. Com a hierarquia, e você já estando na condição de comando, você consegue usar a sua condição de comando, e também criar uma certa simpatia. A pessoa subordinada a você, ela vai aceitar esse comando de uma forma tão natural que ninguém sente que o serviço sai. Então é o comandante com essa responsabilidade, comandar com parceria, comandar com respeito, porque aqui a hierarquia e a disciplina, elas têm um vínculo direto com o comando. (Entrevista nº 21 – segundo sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

A hierarquia e a disciplina são a base para qualquer instituição. Não só na Polícia Militar, como em todas as empresas comuns. Tem que haver disciplina e hierarquia. Tem que haver coisas definidas. Mas o que eu observo principalmente é o seguinte: a força do exemplo. Eu acho muito mais fácil a gente ir pela força do convencimento, pelo exemplo de mostrar o caminho certo do que aplicar a hierarquia e a disciplina puramente simples como autoritarismo. (Entrevista nº 24 – capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Sem hierarquia e disciplina não funciona. A autoridade, ela tem que ser exercida mesmo. Porém, com sabedoria, inteligência e conselhos. Não tente nada, usar a força, porque usando a força não vai funcionar. (Entrevista nº 05 – cabo com 23 anos de serviços prestados à PMMG).

É praticamente unânime entre praças e oficiais a importância da existência clara de disciplina e hierarquia nas organizações. São muitos os que afirmam a relevância e o lugar desses atributos “na família”, “na escola”, “nas empresas”, na “igreja” e “nos hospitais”. “Sem hierarquia não tem jeito, às vezes vou até contra a idéia do sargento lá na guarnição, mas ele sabe mais do que eu, e tem muito mais experiência. Fico calado e vejo que as coisas sempre ocorrem tudo bem”,²⁸ informou um jovem soldado.

Na verdade, sabemos da importância da hierarquia e da disciplina nas organizações. Técnicas disciplinares implicam a criação de várias maneiras e tecnologias de “controle” e

²⁸ - Entrevista nº 45 – soldado com 04 anos de serviços prestados à PMMG.

ordenação das “multiplicidades corporais”. Corpos disciplinados parecem ser mais úteis, oferecem personalidades “dóceis”, atitudes controladas de postura, ação e energia (Foucault, 1999 [1975]). A disciplina aparece como um mecanismo indispensável para o funcionamento das organizações. Não é por acaso que a encontramos em fábricas, conventos, prisões e escolas. O que diferencia a Polícia Militar de outras instituições no campo prescrito e manifesto é, logicamente, a possibilidade do uso legítimo da violência, e os mecanismos de autoridade e hierarquia manifestos no armamento, fardas, distintivos e símbolos.

No que concerne à ação cotidiana do policiamento, é importante frisar o funcionamento da hierarquia. No quartel, as insígnias manifestas nas fardas, as normas que garantem o poder dos gerentes e a possibilidade de punição aparecem como elementos de controle interno (Bayley, 2001). São esses imperativos que definem as atividades prescritas e a linha de comando que devem ser seguidas. Tem-se certeza de “que o capitão é o oficial do comando da seção, ou da Companhia. Ele é treinado para comandar, e nós, praças, para obedecer”.²⁹ Se no passado ainda recente os policiais reclamavam do excessivo poder dos oficiais garantidos através do princípio da hierarquia, nos dias atuais, notadamente, após a mobilização de 1997, a disciplina e a hierarquia se transformaram em elementos obrigatórios e necessários para a manutenção do *esprit de corps e o esprit de finesse* (espírito de fineza, gentileza e elegância) na polícia, que teriam sido gravemente ferido após a revolta dos praças.

Na polícia tudo é muito complicado, sô. Para você ter uma idéia, nós não precisamos de ninguém para fazer, organizar uma operação na região do quartel. Sabemos tudo. Sabemos distribuir o efetivo, os pontos de base, as encruzilhadas das favelas, onde as viaturas devem atuar e tudo mais. Teve um dia que eu peguei o “trem” para fazer e depois de tudo pronto o oficial pegou e disse: “Quem mandou você distribuir o pessoal para a operação?” Meteu o ferro e fui eu que descasquei o abacaxi. Depois da greve isso mudou muito, o capitão aqui é muito melhor e escuta a gente. Nós falamos: “Aqui não capitão, não vai dar certo. Tem que ser assim... e assim...”. Ele pega e atende a gente. Está muito melhor. Antes a gente não era escutado para nada, mesmo sabendo tudo. (Entrevista n° 09 - cabo com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Depois dessa greve (1997), tiveram várias modificações na polícia, como por exemplo: teve a greve, isso adquiriu uma força muito grande para os policiais militares, cabos, soldados, sargentos, os praças, vamos dizer assim. Teve uma força maior muito grande. Os oficiais de modo geral passaram a respeitar o praça, que eu quero dizer é do subtenente para baixo. Então passou a respeitar mais. Porque antes não. O oficial, o graduado de modo geral, quando ele via um soldado se apresentando, ele achava que era um animal e tratava-o com casca e tudo. Hoje não. Hoje está bem mais harmonioso. Voltaram a respeitar os praças, né? (Entrevista n° 36 – terceiro sargento com 30 anos de serviços prestados à PMMG).

²⁹ - Entrevista n° 02 – segundo sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG.

Hoje os policiais estão muito mais diferentes. Não sei por que, mas é diferente. Posso falar muito porque sou de uma geração mais nova, eu estudei o segundo grau e sei muito bem dos meus direitos. Tem gente aqui muito mais velha e tem medo até de conversar com o oficial. De repente eu falo de determinada forma com o meu superior e eles dizem assim “Você é doido cara, falando assim com o capitão”. E não falei nada demais, apenas comento meus direitos, como horário de trabalho, folgas garantidas, deficiências que são do Estado, mas não são minhas. Mas antes não era assim. O cara te dava uma missão e ela tinha que ser cumprida. (Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

Nota-se, nesses e em outros depoimentos, inexistir resistência em relação aos princípios de hierarquia e disciplina. Ao contrário, muitos são os relatos de como esses valores se manifestavam positivamente no quartel. Para os PMs, é no interior da instituição que os problemas deveriam ser equacionados. Sargentos, cabos e soldados, incluindo os oficiais que defenderam a mobilização dos praças, várias vezes denunciaram a “falta de comando” da oficialidade de alta patente e o descrédito que ganharam “por não dar o exemplo” e salvaguardar o *espírito de corpo* que não é “militar”. Distante da questão da greve, o problema da gerência apareceu de diversas formas nas narrativas dos policiais. Muitos chamaram atenção para as “alterações” e o que chamam de “incompetência” de determinados comandantes.

Na realidade, oficiais e praças que estão em posição de comando (no caso sempre o mais graduado ou o mais antigo, se, porventura, os policiais possuírem a mesma graduação ou posto) muitas vezes são colocados em xeque pelos subordinados. Os comportamentos manifestos no “você que se vire. Você não nasceu quadrado”, ou “ordem não se discute cumpre-se”, “no galinheiro, quem canta é o galo”, “isso explica, mas não justifica”, “você certo, já está errado”, “a corda sempre arrebenta para o lado mais fraco”, “não adianta: lagartixa jamais será jacaré”, “não vale à pena nadar contra a maré”, “a água do rio sempre vai para o mar”, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, são elementos perversos da hierarquia e da disciplina que contaminaram o “bom policiamento” e o cotidiano intramuros do quartel. As relações sociais que chamo de “negativas”, carregadas de preconceito, discriminação e deslealdade empurraram a organização para a ingerência, o retrabalho, a estagnação das informações, o mau uso dos equipamentos disponíveis e, provavelmente, para atividades brutais e assédios no campo moral e da violência.

Tem oficial que não tem jeito. Olha, eu não tenho nada contra eles. Mas, às vezes, o cara não sabe é trabalhar mesmo. Se o pessoal percebe que o sujeito é babaca, então, meu filho... Não quer dizer que ele sofre não. Mas ele vai contar e muito pouco com a ajuda do pessoal. O policial vai lá faz o que deve ser feito: cumpre os horários, faz o que o oficial manda. Mas acabou o horário ele vai embora. Às vezes, ele vê até coisa errada vinda do oficial, mas nem

avisa, fica quieto. Não é obrigação dele. Se o oficial fosse gente boa ele até falaria. Mas como é babaca os caras não falam e deixam pra lá. Faz tudo direitinho e vai embora. Faz apenas o serviço diário, mas não dá o sangue, tal como estamos dando aqui entendeu? (Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

Aqui na polícia as coisas sempre acontecem muito é no subterrâneo, no reservado. Se tem que sair um serviço, o policial, o praça, tem que dar conta. Se ele não conhece um outro praça e tem amizade com ele, não sai nada. O negócio é muito difícil. Às vezes, o oficial pede e diz “te vira” e a única forma de se virar mesmo é buscar ajuda, a amizade, porque tem que dar conta do serviço e ele nem quer saber como a gente deu conta não. Isso é ruim, pois desgasta muito as relações. (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG).

Esse Batalhão não faz parte da elite da polícia. Não se engane: sabe como o pessoal chama a turma do CPC? De Pelourinho, pois só chama a gente lá para reclamar. Mas na hora de dividir recursos nem se lembram de nós. Viaturas? Vão as melhores para o Choque, 22º, 16º e outros. Não é fácil não. E não é porque a polícia quer é aparecer da melhor forma lá. Aqui estamos em bairros e para o montante da população somos pouco vistos. (Entrevista nº 41 – major com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

Tem oficial que trabalha com os praças achando que está trabalhando com máquina. Não dá, o serviço assim não sai. Tem gente que a gente tem que arrumar a ocorrência, corrigir até erro de português, fora as “burradas” que eles fazem. (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG)

O acompanhamento do CPC da nossa produtividade é engraçado. Eu até falei para o comandante e, graças a Deus, ele está ciente disso. Eles vêm comparando o nosso desempenho de acordo com os índices de abril do ano passado. Pegam o ano passado e comparam com este ano. Vê se pode. Não dá, pois eles têm que olhar a conjuntura política, social e econômica que é tudo diferente. Eu fico muito “puto” com isso. Ninguém peita e ninguém fala. Mas o nosso comandante está falando. (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PM).

Olha, às vezes, não tem jeito. Você sabe que o oficial está fazendo tudo errado e tem outro caminho melhor, mas é obrigado a fazer aquilo. Não quer fazer e acaba tendo que fazer. É obrigado a ficar calado e tem que esquecer, agüentando a pressão. Se vê de tudo na polícia. É aquilo... se falar... (movimento com as mãos, demonstrando o que conhecemos como “está fudido”). E você acaba tendo que ser conivente. Mas o nosso trabalho é, muitas vezes, isso mesmo. (Entrevista nº 06 – segundo sargento com 21 anos de serviços prestados à PMMG).

Na polícia está cheio de coronel que nunca põs o pé na rua. Sempre ficaram dentro do quartel. Não sabem o que é polícia. Quem sabe o que é polícia é quem está lá na rua, trabalhando todo dia. O pessoal aí, chamam eles de pessoal do ar condicionado e do cafezinho. (Entrevista nº 23 – major com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

Não tem coisa pior que você conversar ou mesmo precisar de um oficial e ele te dá às costas. Às vezes ele até olha com desprezo, mas não está nem aí. Nesse caso você fica louco e tenta se virar do jeito que dá. E o ruim é o lado da coisa humana, porque não é por que é oficial ou está numa hierarquia maior que é melhor que nós não. (Entrevista nº 40 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

É razoável apontar para a configuração de uma cultura “quase militar” porque, na organização, o cotidiano policial - além de ser marcado por relações sociais próprias do

“mundo civil” - alimenta e preserva elementos, símbolos, rituais, estratégias e comportamentos da cultura militar (Castro, 1990; Leiner, 1997). Denuncia-se, por exemplo, que a hierarquia militar pode retirar a autonomia e a criatividade do policial que atua “na ponta”, principalmente, no que diz respeito às atividades do policiamento comunitário (Bayley e Skolnick, 2001; Beato, 2001). Segundo os PMs entrevistados, pelo contrário, “se não existirem hierarquia e disciplina, o sujeito lá *na ponta* pode fazer o que ele quiser. Tendo alguém que o controla, as coisas saem muito melhores”.³⁰ O que aparentemente incomoda os policiais, não é a estrutura organizacional militar, mas como ela foi ou está sendo utilizada. Mais do que antes, os praças afirmam ter maior acesso e contato com os oficiais. Outrora, tal como ocorre nos corredores dos quartéis do Exército, para reivindicar ou tentar solucionar um problema...

... o “pracinha” deveria seguir toda a linha de comando: o soldado falaria com o cabo, que fala com o terceiro sargento, ou mesmo o segundo, que vai e fala para o tenente, que depois vai e fala para o capitão e assim por diante. Até, dependendo do caso, chegar em quem está lá no comando. (Entrevista nº 29 – subtenente com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

Após 1997, os praças e os oficiais têm se esforçado para flexibilizar e dar maior velocidade às informações no Batalhão. Contudo, as observações efetuadas e as entrevistas indicam que estas se limitam às questões internas e pessoais e, raramente, dizem respeito à comunidade, a melhor forma de gerenciar o policiamento ou os entraves políticos que fazem parte da carreira ou da mudança das atividades do policial. Novas técnicas de gerenciamento, controle de recursos, informações e novas tecnologias certamente dariam maior resultado para a polícia do que mudanças constitucionais que, na realidade, não passam de prescrições longe do mundo real (Beato, 2001, 2002).

3. A Polícia e sua cultura “quase militar”

Creio ainda que existem dois argumentos que fortalecem minha argumentação acerca da importância da estrutura militar para os policiais e da existência de uma cultura³¹ “quase

³⁰ - Entrevista nº 02 – segundo sargento com 22 anos de serviços prestados a PMMG.

³¹ - Por “cultura” seguimos a interpretação Clifford Geertz ([1973] 1989), que a compreende como o conjunto dos comportamentos, crenças, símbolos, significados, saberes e saber-fazer característicos de um grupo social. Cultura aparece em sua obra como uma *teia de significados* que os seres humanos tecem no intuito de coordenar, organizar e estabilizar sua existência social. Diferentemente do que ocorre no mundo natural, criamos relações sociais produtoras de símbolos e significados. Estes são forjados em nosso imaginário. Produzidos nas relações

militar". Em primeiro destaca-se a aversão que os PMs têm da organização das atividades da Polícia Civil e das organizações públicas e privadas que "não funcionam direito". É comum ouvir dos PMs críticas e mais críticas sobre as atividades da Polícia Civil que "quase não é percebida pela população". Nas comparações, os policiais tendem a reduzir a "Polícia à paisana" "a uma força menor" que não segue a hierarquia, não tem autoridade e nenhum controle sobre os seus agentes. Enfim, "é desorganizada" e "todo mundo manda".

Aqui na polícia tudo é escrito. Tudo no papel. Ninguém quer deixar nada na reta. Lá na Polícia Civil, eu vi o detetive dando tapinhas nas costas do delegado e ainda falando: "Ô meu chapa". Vai eu falar isso aqui para um capitão ou para um major aqui. Eu não sou doido. (Entrevista nº 29 – subtenente com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

A hierarquia e a disciplina têm que existir senão o negócio vira bagunça. Olha só a Polícia Civil. Vai numa Delegacia para você ver. Nada funciona direito. Você não sabe quem é quem. As ocorrências somem e ninguém está nem aí pra nada. (Entrevista nº 25 – cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG).

Esse país é cheio de corrupto. Eu estou para te falar que uma das melhores organizações públicas é a polícia e com todo o problema que ela tem. Está vendo esse monte de papel aqui. Não tem fim. Eu trabalho, trabalho e o monte não diminui. Isso tudo é burocracia estatal, eu devia era estar lá na rua. Todos nós. Defendendo a sociedade. Mas não é o caso. E teve momento na minha vida, que não foi fácil. Se eu deixar que as coisas corram sempre como o Estado quer, a polícia vai ficar igual às outras instituições públicas. Ninguém resolve nada. Na verdade, não é o Estado, mas certas pessoas que estão lá. Eu não agüentaria, já tinha me dado um tiro. Pois é muito serviço. E eu considero hoje que estamos num estado de guerra declarada com o crime, uma desorganização civil generalizada. E falta tudo para a gente trabalhar. (Entrevista nº 23 – major com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

É possível argumentar que a unificação da Polícia Militar com a Civil certamente reduziria custos e forjaria novas formas de combate à criminalidade, a violência e novos dispositivos comunitários de manutenção da paz e da ordem, já que técnicas de investigação, comando e banco de dados ainda não são utilizadas de forma conjunta. Contudo, é manifesta a resistência dos policiais militares à organização civil. E não são poucas as incertezas e efeitos do que poderia acontecer com a possibilidade da unificação. Certamente, muitos obstáculos enfrentarão as autoridades públicas, pois as instituições policiais são reticentes às mudanças (Beato, 2000). Apega-se a falsos rituais, socialização de práticas e "segredos", causas e ideais dramáticos, tradições e práticas conservadoras próprias de "culturas" que se protegem do

sociais, são utilizados, transformados, adaptados e passados às outras gerações na medida em que nos defrontamos uns com outros e com as condições de nosso meio ambiente. Sobre o debate acerca do conceito de cultura ver Barros (2004).

público que podem produzir conflitos e profundas metamorfoses em seu cotidiano. (Monet, 2001, cap. 08).

O segundo argumento em favor de uma cultura “quase militar”, distante do que poderia ser mencionado de “espírito militar” (Castro, 1990), tem por base as ações policiais no cotidiano fora das estâncias do quartel. A hierarquia e a disciplina resistem até o momento em que o trabalho “está tudo nos conformes”, “tudo positivo”, “sem alteração” ou “na normalidade”. Nas ações policiais existem acontecimentos nos quais a hierarquia se dissolve, mas não a disciplina. É comum os PMs afirmarem que “na prática é outra coisa”, “não existe uma ocorrência igual a outra” e “nunca se sabe quando algo está para acontecer”. Em tais circunstâncias, configuram-se momentos de solidariedade, controle tácito da situação, relações de “segredo”, “macetes” e “espertezas”:

Na rua a coisa é totalmente diferente. Às vezes, quem sabe mais é o soldado. O oficial ou o sargento têm mais é que agüentar e ficar calado, pois ele sabe que o que está falando mais alto é a universidade da rua, da vida. (Entrevista nº 06 – segundo sargento com 21 anos de serviços prestados à PMMG).

O que acontece realmente na prática? O que acontece na prática é que o aspirante, o oficial, ele não tem experiência de rua. Ele não tem tato e nem maturidade. Falta conhecimento específico na área operacional que é a área que realmente nos interessa. Ele fica perdido quando entra numa rádio patrulha. Ele se sente literalmente perdido. Se ele não tiver uma boa equipe ali, para orientá-lo, ele não desenvolve o papel dele. (Entrevista nº 24 – capitão com 18 anos de serviços prestados à PMMG).

Na rua é muito diferente. Não tem nada a ver com o que você aprende no dia-a-dia da corporação. Muito pelo contrário. Você aprende muito com os sargentos, com os cabos a fazer o trabalho, os mais velhos, né? (Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

É preciso frisar que a atividade policial está distante das operações desenvolvidas em um batalhão do Exército. Lidar com o imprevisto e com a autonomia “é sair da viatura berrando e já dividindo o trabalho da melhor maneira possível”.

Você quer ver a hierarquia ser diluída e sumir, é o trabalho na rua. Na hora de uma ocorrência, principalmente as perigosas, ali não tem oficial nem praça. Somos polícia. Temos que nos preocupar com todos. Quando temos que abordar é muito interessante: quem tem mais facilidade de palestrar com o cidadão, palestra. Quem tem maior capacidade de fazer vigilância, presta atenção no que está ocorrendo para que as coisas não saiam do controle. Dependendo do local e do tipo de pessoa que estamos lidando, combinamos antes quem vai fazer o papel de mal. Aí o fulano dá uns gritos “AAAAAAAh”, para assustar o caboclo. Então agente comenta. “Calma! Está vendo rapaz. Meu amigo está bravo. Vamos depressa com isso”. Nesse momento um dos policiais ganha a confiança do cidadão e ele passa a

entender melhor o que está acontecendo. Se for algum bandido, nós descobrimos na hora. (Entrevista nº 08 – soldado com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

Quem tem facilidade para palestrar (conversar, argumentar) geralmente toma à frente.³² Nem sempre é o comandante da viatura, não. Tem sargento, cabo e oficial que é muito tímido e na hora “H” não falam nada. Aí aquele que tem mais espírito de liderança, vamos dizer assim, toma a frente e começa a resolver o problema. (Entrevista nº 20 – cabo com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Na realidade é uma *mise-en-scène* – muitas vezes com bons resultados – que os policiais armam nas situações de abordagem. É bem verdade que os PMs, com facilidade “para lidar com as pessoas”, “para palestrar”, “para falar” e “espírito de liderança”, tomam lugar privilegiado em uma abordagem, independentemente de sua graduação ou posto. Os PMs chegam a se colocar - em plena encenação, e com muita criatividade - uns contra os outros para assumirem o controle de uma determinada situação. Gritos, movimentos de nervosismo e emoção, deslocam o olhar do abordado retirando-lhe o controle da ação. Os mais “espertos” e competentes em uma abordagem rapidamente tomam o lugar, ao mesmo tempo em que trocam palavras com o abordado em conjunto com outros policiais que levam a cabo outras práticas como o de “segurança”, “observador”, “apaziguador”, “calmo” ou “nervoso”. Tudo indica que operam na possibilidade de “pegar alguma confusão nas palavras do cidadão”. As ações são em equipe.

Não há como trabalhar na rua se não existe confiança entre o pessoal da viatura. Enquanto eu estou abordando, alguém tem que tomar conta da viatura, cobrir minhas costas e manter a segurança de todos. Outro tem que conversar com o cidadão e uma outra pessoa vai fazer a revista, senão a gente perde o controle. Mas o trabalho é em equipe sim. (Entrevista nº 21 – primeiro sargento com 19 anos de serviços prestados a PMMG).

As atividades em equipe são facilitadas pelas relações que os policiais tecem no Batalhão. Como a prática está longe das ações prescritas nos manuais existentes nos cursos das academias, os policiais tratam de garantir o bom trabalho nos corredores do quartel. Em tais circunstâncias, os PMs, comandantes das guarnições, procuram trabalhar com policiais conhecidos, pessoas em quem confiam há muito tempo, ou indicados por amigos e policiais veteranos.

³² - Para maiores detalhes, vide Capítulo IV.

Se o policial não vai com a cara do outro ele nem chama o cara. E se ele não gostar da atitude de certo patrulheiro, perder a confiança nele, por exemplo, vai lá e pede para o capitão mudar o cara. Mas tem que ser assim mesmo. Como você vai trabalhar com quem você não confia? (Entrevista nº 22 – primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG).

A confiança é um elemento importante entre os policiais. É ela que fecha o elo da amizade, do segredo, dos “macetes” e atitudes de solidariedade entre os PMs que trabalham nas ações preventivas e, principalmente, nas operações de repressão. O mesmo é percebido nos profissionais que atuam na administração. Se o policial é entendido como “muxiba”, “pau de vira bosta”, “bisonho”, “carne de pescoço”, “mosca morta”, “W2” ou “X9”, é possível que se torne um homem ou uma mulher que não consegue um lugar fixo para trabalhar na polícia, seja nas ações repressivas ou preventivas, seja no trabalho cotidiano da administração. O destino desse policial é ficar “voando” entre seções, companhias ou mesmo batalhões.³³ As observações e as entrevistas revelaram um bom número de policiais nessa situação. Daí não ser por acaso que observei PMs serem trocados simplesmente porque eram mais velhos, precisavam de promoção, ou que acreditavam que “o oficial não foi com a minha cara”, “ele faz isso só porque sou DFM”,³⁴ ou “porque ele não tinha capacidade de comando e nós é que fazíamos o trabalho”.

Tais relações são forjadas independentemente de regras gerenciais formais, postos e graduações. Elas se desenvolvem no piso do batalhão e no cotidiano das ruas. As relações face a face mostram o imaginário, as representações, os valores e as percepções de vida dos policiais militares. Os comandantes, na escolha do pessoal para atuar ao seu comando, “capta” o comportamento, o “jeito de ser do camarada”³⁵ e, de acordo, com o seu “saber fazer”, escolhe e constitui um grupo com aqueles que seguem mais ou menos os seus interesses. Para utilizar os termos de Paixão (1993, p. 06) a “lógica em uso” dos policiais militares comandantes, utilizada para identificar os seus comandados, produzem grupos que, alicerçados na hierarquia e na disciplina seguem “regras e preceitos do trabalho policial,

³³ - Para maiores detalhes das seções e unidades lembro a descrição feita no Capítulo II.

³⁴ - Sobre os policiais DFM (Dispensados de Exercício Físico Militar), vide Capítulo III.

³⁵ - De acordo com um oficial: “Todo mundo aqui escolhe o seu pessoal. Não dá para o cabo, o sargento, o tenente na viatura, ou mesmo numa companhia trabalhar com quem eu não vou com a cara. A gente vê o jeito de ser do camarada e escolhe. Se com o tempo ele mostra ser outra pessoa a gente troca e pronto. Quantas e quantas vezes um sargento não passou por aqui e pediu para eu trocar o *fulano de tal* porque não achava ele uma pessoa confiável? Já perdi até as contas. A questão é difícil mesmo e eu acho melhor assim. Trabalhar na polícia já não é fácil e com quem você não suporta, então, fica até pior. O pessoal todo sabe disso e concorda; pelo menos, comigo ninguém reclamou não. (Entrevista nº 24 - capitão com 17 anos de serviços prestados à PMMG).

codificados no estoque de conhecimento da instituição e comunicados no ofício cotidiano e na sociabilidade dos quartéis e delegacias”. É nesse contexto que se verifica a configuração de uma cultura “quase militar”. Essa acepção nos permite não reduzir o problema da gerência, da violência, do ataque aos direitos humanos ao policiamento alicerçado a determinantes autoritários, incorporados da estrutura militar do Exército ou do que autores chamaram de “espírito militar” (Castro, 1990). Essa acepção nos abre outro caminho. A “lógica em uso” salientada por Paixão (1982, 1993)³⁶ é perceptível inclusive nas atividades da Polícia Civil. Kant de Lima (1995, p. 65) chamou atenção para a *ética policial* forjada pelos policiais nas delegacias que tinha por fundamento “o exercício de uma interpretação autônoma da lei e como tal imprimia à aplicação desta uma característica peculiar, própria das práticas policiais”. Os policiais civis criaram “malhas”, redes de sociabilidade que garantiam poderes e recompensas simbólicas e materiais aos policiais em detrimento da sociedade, simplesmente porque era entendida como elemento exterior do aparato policial. Não é preciso uma estrutura militar para garantir a produção de grupos, “malhas” ou subculturas.

Não creio estarem distantes desse caminho as redes de sociabilidade que operam tanto no interior do Batalhão como no trabalho “de ponta” dos policiais. Diferente das relações “éticas” produzidas nas atividades da Polícia Civil, entretanto, está a estrutura “quase militar” da Polícia Militar que se assenta na hierarquia, disciplina e um relativo controle do comando nas operações. As práticas dos policiais militares, que colocam em funcionamento relações informais de compadrio e apadrinhamento, são perceptíveis no cotidiano da PMMG. Kant de Lima (1995) percebeu o mesmo fenômeno em meio aos policiais civis. Obviamente nos quartéis elas recebem novos contornos, mas não se deve procurar a cultura policial ou mesmo

³⁶ - Em texto já clássico nos estudos acerca da criminalidade, Paixão (1981, p. 43 - Grifos do autor) descreve “a lógica em uso” do policial. “Ele trabalha armado de tipificações sobre indivíduos e atos que reduzem a complexidade do mundo criminoso, de informações geradas por informantes competentes deste mundo (cafetinas, bicheiros, mendigos, ‘caguetes’, amantes abandonadas); e o produto final desta atividade é tanto a categorização de criminosos em artigos do Código Penal (o inquérito) quanto a atualização e ampliação do seu ‘arquivo’ – o conhecimento acumulado e transmitido organizacionalmente sobre a natureza e a composição da clientela marginal, constantemente observada e onde possíveis autores de crimes serão identificados. (...) Assim, a definição social da realidade criminoso do policial independe da lei e, na medida em que a lei reduz a ‘autonomia e flexibilidade’ que o policial necessita para realizá-la cotidianamente, a lei se torna um elemento hostil, antagônico em relação aos padrões organizacionais de eficiência, um constrangimento e uma barreira à implementação do conceito policial de segurança pública. Daí a hostilidade do policial em relação a leis de proteção aos direitos civis, que ‘manietam a polícia’, na medida em que supõem uma igualdade moralmente irresponsável aos olhos do policial: se o ‘bom cidadão’ e o ‘suspeito conhecido’ compartilham do mesmo direito, este direito é incapaz de proteger eficientemente o ‘bom cidadão’”.

a identidade em fardas, boinas ou mitos simbólicos (Souza, 2001).³⁷ As boinas substituíram capacetes. Os policiais já utilizaram quepes, casquetes e outros apetrechos que os diferenciavam dos civis ou mesmo dos recrutas do Exército.³⁸ E, quanto ao Alferes Tiradentes, na década de 80 ele ainda utilizava barbas, e nos dias atuais já virou motivo de piada e galhofa nos corredores dos batalhões. O que revela os dados empíricos são grupos que configuram culturas através de comportamentos “quase militares” aceitos e mantidos pelos policiais militares. Esses comportamentos que tecem uma complexa rede de sociabilidade – alicerçados na existência da hierarquia, da disciplina agregadas ao mérito, ao que os policiais chamam de “força moral”, ao poder informal, ao estoque de conhecimentos dos mais veteranos e capacitados – diferenciam os policiais militares dos militares das forças armadas e dos policiais civis, e dão vida própria a uma instituição que está em plena metamorfose, mas que não deixa de operar com certa continuidade no que diz respeito a algumas práticas no campo informal.

³⁷ - De acordo com a autora: “Nota-se que a farda é muito importante na vida do policial militar. Ela é muito mais que um uniforme que se despe no fim de um expediente; ela parece simbolizar a introjeção da própria instituição e de seus ideais. Como disse um dos entrevistados, *ela é uma segunda pele*. Corroborando com essas proposições, reescreveremos uma inscrição existente na parede do Batalhão de Polícia de Eventos, em Belo Horizonte: *A farda não é uma veste, que se despe com facilidade e até com indiferença, mas uma outra pele, que adere à própria alma, irreversivelmente para sempre.*” (Souza, 2001, p. 78 - Grifos da autora).

³⁸ - *A guisa de provocação* é possível afirmar que até mesmo o mito do Alferes Tiradentes, que já recebeu muitas páginas nos mais de 50 números da revista *O Alferes* da PMMG, já não oferece elementos de identidade ou de cultura organizacional. Outrora, cultuava-se um Tiradentes com barba. Atualmente, sem elas - que lhe garantia aparência próxima ao do Cristo moderno - o Alferes, que tinha como profissão “arrancar dentes”, tornou-se motivo de piada e de gozação no meio dos policiais militares.

4. Conclusão

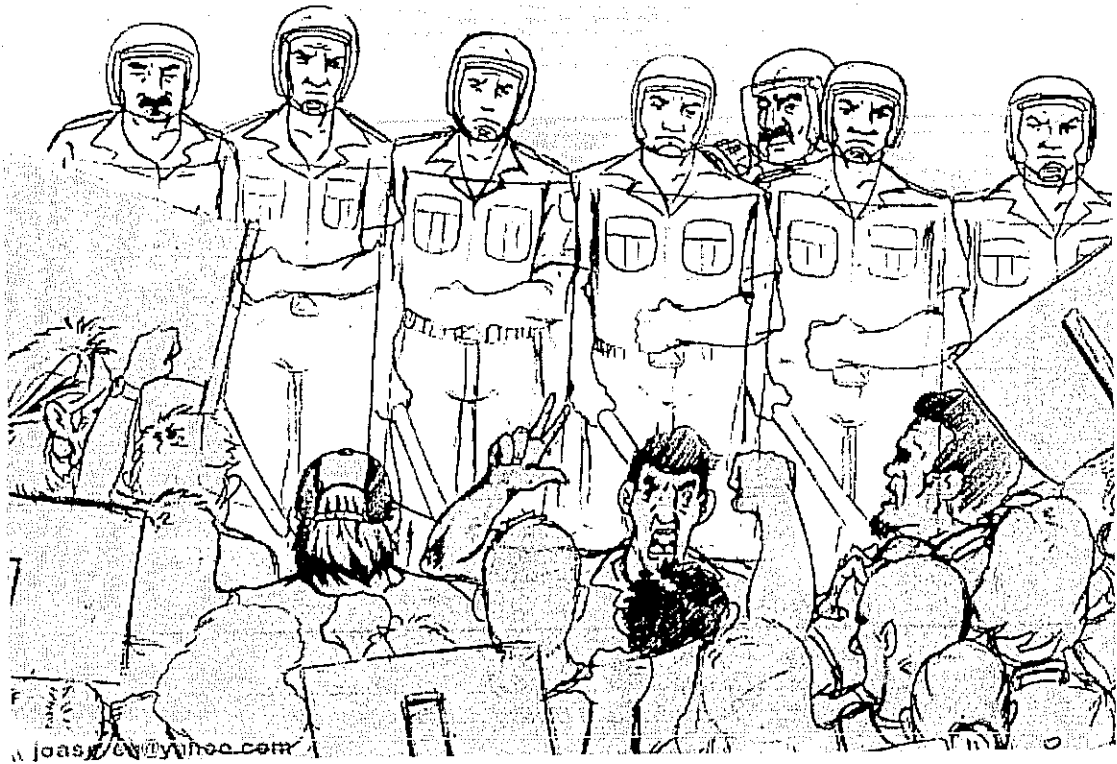
Neste capítulo, indiquei alguns percalços do que vem sendo chamado de mecanismos de *accountability*. Como responsabilizar e controlar os vigias? A conclusão é que a polícia é uma força à deriva. Ou melhor, é uma força que relativamente se esforça por um autocontrole, utilizando, para isso, princípios de autoridade, disciplina e hierarquia, e que recebe, nos dias atuais, a ressonância de movimentos políticos que estão longe dos muros dos quartéis, mas muito próximos das mesas de bar, reuniões esporádicas, momentos de lazer, nas associações, tanto de oficiais como dos praças, e no trabalho efetuado na rua. A Ouvidoria Pública de Polícia, órgão estatal fiscalizador, não passa de um depósito de informações, e a Corregedoria, no imaginário dos policiais, notadamente dos que atuam ou apóiam o trabalho repressivo, aparece como uma organização ambígua: (1) atuando na defesa da “comunidade”, apesar da possibilidade da constituição de corporativismos e (2) na garantia, para alguns policiais, da inviabilidade das ações repressivas “veladas” que, quando apuradas, podem render más notícias à corporação.

Além disso, aponte para o (falso) problema do “militarismo”, demonstrando que para os PMs essa questão está resolvida. Para isso lancei mão dos imperativos que regulam com acuidade as estruturas militares, a disciplina e a hierarquia. Resolvidas no cotidiano policial como bons elementos de gerência e controle, demonstrei empiricamente a possibilidade da configuração de uma cultura “quase-militar”. Cultura que mescla valores militares a técnicas e estratégias de policiamento originadas e aprendidas pelos policiais nas experiências com o “mundo civil”. Concordei com as possibilidades de mudança provenientes de medidas “minimalistas” em relação às modificações “maximalistas” que apostam em metamorfoses socioestruturais (Beato, 2000). É óbvio que todo constrangimento, oriundo da sociedade, imposições de vida, controles, acordos tácitos e certas relações “nebulosas” que tecem os policiais com a instituição os levam a sentimentos e comportamentos que, muitas vezes, contribuem para ações difíceis de controle e que, não poucas vezes, podem resultar em ações ilegais e de excesso de violência.

Deve ser certo que esses comportamentos causam sofrimento, mal-estar e stress (Amador, 2002; Faria, 2000). Entretanto, não existem organizações que não sofram mais ou menos os mesmos constrangimentos organizacionais. Argumentei que a estigmatização da corporação como “militar” não é, nos dias atuais, um bom caminho para explicar a “crise” pela qual passa a instituição policial. Muitos são os obstáculos, problemas, comportamentos e

relações que, de uma forma ou de outra, impulsionam homens e mulheres à ação. Ações racionais que podem resultar em punições e desvantagens para os próprios agentes. Esses mesmos obstáculos produzem ações “veladas”, “escamoteadas”, tácitas e induzidas e “aceitas” pela própria corporação que, conivente, mantém a roupagem institucional. Essa roupagem parte de princípios ainda muito vivos e perceptíveis no cotidiano policial. São imagens de um policial “super-homem”, “macho”, “com colhão”, “que não leva desaforo para casa”, “destemido”, “incansável”, “forte”, “que não chora” e não fica “se lamentando para os comandantes”. Obviamente, esses comportamentos não são produzidos somente em culturas militares. A polícia, na verdade, é mais do que “microcenas” de nossa vida cotidiana. Ela revela - tal como destaca Kant de Lima (1997, p. 04)³⁹ - valores e cultura autoritária “de uma sociedade fortemente preconceituosa, hierarquizada e socialmente excludente”.

³⁹ - Kant de Lima (1997b) afirma que o mesmo pode ser encontrado na cultura judiciária, na qual os procedimentos seguem regras tácitas de hierarquia social e punição sistemática daqueles que não conseguem negociar a veracidade - diante dos tribunais - dos conflitos.



ATIVIDADE REPRESSIVA

Capítulo VII - Da polícia bilontra à polícia catatônica

Introdução

Bayley e Skolnick (2002b) argumentam que uma das formas de conhecer o funcionamento da polícia é estudar o seu organograma, pelo qual se pode encontrar um mapa, um caminho a seguir em lugares antes desconhecidos. No entanto, os autores asseveram – e, diga-se que essa acepção pode ser encontrada em diversos trabalhos levadas a efeito pela sociologia das organizações – que esses organogramas são sempre limitados no que tocam às informações produzidas por um departamento de polícia.

As principais características dos departamentos policiais - suas atitudes, divisões internas, sistemas de conhecimento, tradições, valores - não podem ser captados pelos títulos das células de um mero organograma. (Bayley e Skolnick, 2002b, p. 71).

Provavelmente, não era necessário mencionar os autores. Como disse, os estudiosos das organizações, notadamente os sociólogos, já perceberam que o mundo das relações sociais não se limita às prescrições encontradas nos manuais, nos organogramas, códigos, células, esquemas, normas, regras e leis estampadas no papel ou em quadros dependurados nas salas empoeiradas da polícia. Como se sabe, os seres humanos, em coletividade, produzem novas formas de vida, de representações e de “saber fazer”. É longe do mundo prescrito que homens e mulheres comungam valores, códigos não escritos, relações simbólicas e de poder, não muitas vezes produzidos no interior da organização, mas no contato diário com o outro. Bayley e Skolnick (2002b), ao afirmarem a importância do policiamento comunitário, apontam para a necessária mudança e configuração de novos valores quando se pensa na possibilidade de modificar a organização policial. Nessa empreitada, é óbvio que os administradores de polícia enfrentarão obstáculos que parecem, à primeira vista, intransponíveis, já que estão vivos não nas linhas e células do organograma, mas resistentes na estrutura cognitiva dos agentes.

Neste capítulo caminho como Bayley e Skolnick (2002b), mas não me referindo ao policiamento comunitário, temática analisada no Capítulo V. Interessa-me nesse contexto a compreensão das encenações – para usar um termo de Goffman (1983) – forjadas pelos PMs tanto no interior como fora do Batalhão. Esforço-me por compreender como o PM se

comporta na “platéia” que recebe o seu labor e como esse é entendido pelos policiais que acreditam no “teatro” e na importância das operações. Minha tarefa é explorar o que os policiais denominam *fazer policiamento*, identificando o mundo produzido por eles e como ele se revela no campo pragmático. Para isso, o capítulo se divide em quatro partes.

Em primeiro lugar exploro as relações gerenciais que os policiais em serviço tecem com o comando, com ênfase especial ao jogo forjado pelos PMs que o seguem, mesmo tendo o conhecimento da “fachada” e ineficácia da operação. Na parte seguinte exploro a *imagem deificada* da polícia por parte dos seus profissionais e, provavelmente da população, problematizando a situação da organização que, ao mesmo tempo em que opera no interesse de “dar conta de tudo”, fracassa “dando conta de pouco ou nada”. Em terceiro lugar, relacionando os dois tópicos anteriores, descrevo como a imagem da polícia onipotente cai por terra diante da realidade empírica vivenciada pelos policiais na organização em pesquisa. Nesse tópico analiso casos - dentre tantos - que revelam uma polícia catatônica, de difícil gerenciamento e controle operacional. Finalmente, retomo temas discutidos em capítulos anteriores e concluo dando ênfase ao problema dos recursos, a constituição de subculturas - notadamente produzidas no interior dos três grupos identificados -, as relações conturbadas e preconceituosas existentes ainda em relação ao “mundo do paisano”, a querela do controle e da precariedade política da denominada categoria policial e o problema do segundo emprego (“bicos”).

1. Os policiais no teatro das operações

No Capítulo III, demonstrei a divisão das atividades policiais que se desenvolvem no interior e fora dos muros do batalhão. Os próprios policiais insistem em afirmar “que uma coisa depende da outra” e que mesmo as atividades preventivas e rotineiras necessitam do trabalho efetuado pelos policiais no quartel. O mesmo argumento é evidenciado nas entrevistas quando se trata dos rumos das operações desencadeadas pelo CPC (Comando do Policiamento da Capital). Tudo parece estar sob o controle dos administradores de polícia que, armados com as estatísticas, delineiam a distribuição do policiamento em uma determinada região. Em geral as diretrizes operacionais seguem o seguinte ritual:

O CPC efetua o estudo da área, lá eles têm o pessoal, um monte de oficial que discute as operações em cima do geoprocessamento e manda para o P3, o capitão "X" (o nome dele). Ele pega aquela determinação e manda para as companhias efetuarem o policiamento. Aqui você já sabe como funciona. O capitão pega o que eles mandaram fazer e, com o P3, distribui o pessoal nos horários e lugares marcados. É isso, simples né? (Entrevista n° 50 - soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG).

Aqui tudo vem lá de cima. O pessoal do cafezinho e do ventilador resolve as operações lá e mandam para a gente. Tem gente lá que nunca colocou o pé na rua, nunca fizeram uma operação na favela e nem deram um tiro em marginal. Ficam lá pensando e analisando os dados do geoprocessamento. É assim que funciona: quando as coisas chegam aqui, vão lá para o P3 e ele fala na reunião com os comandantes das companhias o que deve ser feito na operação tal, do dia tal, e assim por diante. (Entrevista n° 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

No Capítulo IV descrevi como as operações preventivas e repressivas são efetuadas. Contudo, creio ser relevante destacar como está longe o cotidiano do policiamento em relação às operações delineadas *a priori* nas diretrizes gerenciais. Para sustentar minha argumentação, descrevo dois episódios, dentre tantos outros, que mostram que o problema é contraproducente em várias direções. Vejamos:

Em meio à madrugada, oficiais e praças chegaram às pressas no Batalhão. As luzes acesas em algumas seções revelavam o conteúdo do serviço que deveria ser prestado. Policiais da Intendência, da Seção de Transportes e da Companhia Tático-Móvel se preparavam para mais uma operação em um "aglomerado" da região. Os executivos de polícia possuíam informações que mostravam que no "aglomerado X" muitos delitos haviam ocorrido no início da manhã e que a região da companhia necessitava de algumas "batidas", notadamente, nas chamadas "zonas quentes de criminalidade".

Todo ritual da "pegada de serviço" é seguido à risca. Preparados e armados, os policiais saíram em comboio para o local estipulado pelo comando. No lugar da operação, os PMs saíram calmamente das viaturas. O praça mais antigo – o comandante da operação – ditava as regras. Aos olhos do senso comum, os acontecimentos se dariam de outra forma: aparentemente, deveríamos esperar policiais com armas em punho, escondidos atrás das portas das viaturas e se movimentando no terreno, no intuito de buscar camuflagens para se esconder de traficantes e "marginais" bandidos que estão à solta na região. Mais de uma vez, já me referi a esses episódios que recebem novas roupagens nas telas de televisão e nas páginas de jornal. Armas em punho são mostradas como se realmente estivéssemos em uma "guerra de todos contra todos", em um mundo sem lei e sem ordem. Um verdadeiro *estado de natureza hobbesiano* ou de *anomia social*.

No entanto, aos poucos, as máscaras vão caindo. Já havia participado de outras operações, e os policiais presentes sabiam do meu passado e se acostumaram com minha presença. Não era necessário manter a “falsa fachada” (Goffman, 1983). Os policiais, principalmente os mais experientes, tinham ciência de que aquela operação não era mais do que uma representação, de uma aparência alimentada por determinados atores que desejavam a manutenção de uma realidade que, na maioria das vezes, é imaginária. Sargentos e cabos – que comandavam as guarnições – decidiram, distantes dos soldados, que deveriam descer o aglomerado urbano já que a operação devia “pelo menos ser feita”. Com armas em punho, os PMs seguiram por estreitas escadarias, becos e vielas da região. Para se ter uma idéia do “teatro” de operações, se realmente estivéssemos em “guerra” contra o tráfico ou contra as “máfias” que se escondem nos bairros pobres, os policiais naquele local, provavelmente já teriam sido exterminados, pois longe das técnicas do Exército, os PMs se movimentavam em local aberto, com coletes à prova de balas que nas costas “carrega um baita de um alvo escrito POLÍCIA MILITAR”. Longe do mundo das aparências, não é difícil perceber, tal como afirma Goffman (1983), as condições precárias e vexatórias que se colocam os atores, “pois em qualquer momento de sua representação pode ocorrer um acontecimento que os apanhe em erro e contradiga manifestamente o que declaravam abertamente, trazendo-lhes imediata humilhação e às vezes permanente perda da reputação” (Goffman, 1983, p. 60).

Ao descerem as vielas e as estreitas ruas do “aglomerado”, alguns policiais aproveitaram para comentar sobre a “palhaçada dessa operação”. Para aqueles PMs, estava patente a ineficácia e inutilidade da atividade que, *a priori*, era compreendida como repressão ao “crime organizado”. Chegou a ser cômico a “invasão” da favela; nos becos e vielas, os policiais conversavam, trocavam piadas e falavam alto. Não eram poucos os diálogos de que nada seria encontrado para “garantir uma folga ou uma nota meritória”. Alguns policiais arriscaram algumas abordagens. Em uma delas, um cidadão alto, negro e visivelmente de condição econômica pouco privilegiada foi “jogado na parede”. O PM averiguou com destreza o seu corpo, a mochila e, não poupando detalhes, pediu que aquele homem abrisse a marmita que trazia em um bernal. O “nada constatado” veio recheado de críticas feitas pelos próprios policiais que, experientes, se calaram durante a busca.

Está na cara que é trabalhador. Para que aquela abordagem? Ou para mostrar serviço para você ou o cara é muito mal intencionado. Veja só, o sujeito é trabalhador. Olha a marmita dele, cheia de macarrão, arroz e feijão. Ladrão que é ladrão não come isso não. E veja as

mãos, estão cheias de calos. Nesse horário, é muito difícil você pegar alguém que seja realmente um “marginal”. Nós chegamos na hora que o pessoal está indo pegar no serviço. Só tem trabalhador. Mas como os “caras” lá de cima mandam, fazer o que, né? (Entrevista nº 44 - terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

O relato, recolhido no calor dos acontecimentos, revela, em certa medida, a percepção e a ciência que os policiais “de ponta” possuem sobre as relações, os comportamentos e o movimento do amanhecer de um dia de trabalho próprio do espaço das favelas (Zaluar, 1985; Shirley, 1997; Alvito, 2001). A noção de tempo, as roupas e a estética de homens e mulheres são utilizadas como mecanismos de discriminação e que podem funcionar em momentos de incerteza e suspeita, mas que podem forjar efeitos perversos em relação à ação da polícia (Zaluar, 1994). Longe do cidadão abordado, o comandante chamou atenção do subordinado que estaria “gastando energia à toa” em um horário em que se sabe “que a maioria é trabalhador e honesto”. E mais, era evidente e notório a ostensividade da ação policial. Vários homens armados com revólveres e metralhadoras já era o bastante para intimidar os que fossem realmente recalcitrantes.

Reiner (1992) chamou atenção para a importância das atividades na linha de frente levadas a efeito pelos PMs de baixa patente, principalmente em relação à manutenção da paz e da ordem pública. O caso relatado acrescenta, inclusive, como é desnecessário, em certos casos, o uso da força. O senso comum está longe de desmistificar o trabalho da polícia que, do ponto de vista analítico, é complexo, confuso e contraditório no que tange ao seu papel e função na sociedade (Reiner, 1992, cap. 4 e Goldstein, 2003, cap. 2). Por outro lado, o “mito” e a “imagem” que a polícia produziu ao longo do tempo, aparentemente, tem sua funcionalidade. De acordo com Zaluar (1985), a presença da polícia em tais lugares revela que algo de perigoso, ou fora das regras, pode estar ocorrendo. No entanto, já se sabe que as instituições repressoras do Estado há muito tem falhado na identificação dos reais recalcitrantes.¹

¹ - Isto porque, consoante as palavras de Zaluar (1985, p. 143), bandido que é bandido não aparece e tampouco troca tiros com qualquer um. Resulta desse fato o interesse dos meliantes em não matar os oponentes por motivos fúteis e perversos. “Os *bandidos formados*, isto é, aqueles que já têm experiência e conhecem as regras do jogo, sabem disso e não trocam tiros com qualquer um, nem à toa. Matar quem não está na guerra é considerado perversidade, e trocar tiros pode ter diferentes significados. Entre bandidos da mesma área, o tiro que não é trocado pode ser usado como advertência ou castigo aos que infringiram as regras e constitui uma demonstração da força e da superioridade de um bandido sobre outro na hierarquia existente dentro do mesmo ‘pedaço’ ou ‘área’” (Zaluar, 1985, p. 143 - Grifos da autora). Em um contundente desabafo, Marcos Alvito (2002, p.04) afirma que: “Se um rap diz ‘vamos matar os Mauricinhos’ ou ‘vamos matar os brancos’ o que se está querendo é chamar a atenção para outra coisa: ‘Estão matando a gente’. Se a gente matasse os Mauricinhos eles sentiriam o gosto do que é esta temporada de caça aos pretos, pobres, jovens e favelados. O *hip hop* é importante como denúncia, como forma de reflexão. Não vejo perigo

Reiner (1992), tal como Bayley e Skolnick (2002b), revelou que práticas “perigosas” não deixam de invadir e moldar o imaginário dos policiais. Os autores chamam atenção para a cultura policial que interfere de forma significativa nessas situações. Em suas pesquisas, os autores encontraram características comuns da ascense policial que podem ser identificadas em diversas polícias de vários países.

O primeiro atributo identificado na cultura policial diz respeito ao sentimento de perigo (*danger*), que é difícil de ser mensurado ou percebido. Muitas outras profissões, tal como afirma Reiner (1992, p. 110), também estão expostas a circunstâncias perigosas, mas a “polícia é a única” que se coloca em “estado regular de enfrentamento de situações iminentes” de conflito com as pessoas. É impossível prever o risco que pode até ser exagerado ou inexistente. A favor da polícia, Reiner (1992) demonstra como a noção de perigo está fortemente associada ao da autoridade e como essas dimensões estão interligadas, pois são elementos que facilitam e indicam para as pessoas o poder policial. A segunda característica da cultura policial é o sentimento de suspeita (*suspicion*), que aparece como mecanismo de “defesa contra o perigo”. De acordo com Bayley e Skolnick (2002b, p. 72), trata-se do “desenvolvimento de um mapa cognitivo do mundo social” para que o policial possa se proteger “contra os sinais de problema, crime ou ameaça potencial”.

O sentimento de “perigo” (mesmo amplificado), a legitimidade da autoridade policial e a cultura da suspeita levaram Reiner (1992) a destacar uma quarta dimensão que perpassa as atividades e o mundo da polícia, a solidariedade policial. Esta não aparece somente como produto do isolamento (*isolation*) dos policiais em departamentos ou quartéis. A solidariedade, o coleguismo, ou a fraternidade entre os agentes repressores é forjada também no ambiente de trabalho.² Não foi por acaso que somente após a

nenhum. Eu quando era adolescente queria explodir tudo. Era uma revolta sadia. Ai de nós se tivermos apenas adolescentes que achem o sistema ótimo, que se contentem com a vida em *shopping-centers*. Não vejo ressentimento na favela. Vejo mágoa, amargura. Eu tenho um aluno negro, alto, forte. Ele me disse que o apelido dele é “freio de camburão”. O carro de polícia pode passar à distância que dá uma marcha-ré espetacular para lhe dar uma prensa. Até hoje usa camisa com bolso na frente para sacar rápido os documentos. Um amigo dele usava pochete e a polícia achou que ele ia sacar uma arma quando foi pegar os documentos. Matou-o com um tiro na cara.” Conferir também Alvito (2001) e Gomes da Cunha (2000).

² - Fora das atividades policiais, sabe-se os profissionais de segurança se relacionam principalmente com os seus pares. Segundo Bayley e Skolnick (2002b, p. 72), “a maior parte dos policiais tende a manter relações sociais com os outros policiais, uma característica observada na cultura da polícia pelos analistas da polícia dos anos 1960 até os anos 1980. Há inúmeras razões para a solidariedade policial. Uma delas é que a polícia não trabalha em horas normais, pois, como trabalhadores que prestam serviços de emergência, muitas vezes precisam trabalhar durante a noite, nos fins de semana e em outros horários estranhos. O horário de funcionamento da polícia é um dos maiores motivos de estresse do trabalho policial. Quando os dias de folga de uma pessoa são nas quartas e quintas-feiras, ela se torna socialmente diferente e é obrigada a se relacionar com pessoas que vivam em condições semelhantes”.

abordagem, o comandante, no episódio relatado, chamou atenção do seu subordinado. No teatro das operações, os PMs afirmam que não existe “o soldado, o cabo, ou o sargento”. “Na rua somos um”, descreve com contundência um sargento que, apoiado na viatura, esperava o final da operação.

É significativo, contudo, que a solidariedade percebida nas atividades de rua não chega aos olhos e ouvidos do CPC (Comando de Policiamento da Capital). Andar nas vielas e ruas da favela transformou-se em passeio matinal. Nada para verificar: “tudo sobre controle” e “sem nenhuma alteração”. Importante a ressaltar é o conhecimento que os policiais mais experientes já possuíam da área. Informavam-me sobre os “pontos estratégicos”, as “bocas de fumo”, os lugares nos quais já haviam apreendido as pessoas, socorrido mulheres espancadas e a moradia de alguns meliantes. É difícil não pensar a inadequação das informações geoprocessadas e o andamento da operação.

É provável que a distância entre o comando e os comandados interfere nessas relações. O mesmo pode-se dizer das relações gerenciais levadas a efeito no CPC e no Batalhão em estudo. Na operação descrita - dentre tantas outras que seguem a mesma lógica de organização - não creio ser exagero afirmar que os policiais agiram como *bilontras*.³ O custo da ação de uma operação mal planejada é muito pequeno e, quase inexistente para o policial que atua “na ponta”. Como a maioria dos PMs que comandam viaturas são experientes e possuem “um bom tempo de casa”, eles já têm a ciência dos problemas da localidade. O conhecimento dos fatos, logicamente, reconfigura os meios de empenho policial, diminui a “sensação de perigo” e de suspeita, aumentando, contudo, a solidariedade e o acordo tácito entre os executivos responsáveis pelas viaturas. O final das operações, na maioria das vezes, é o famigerado “sem alteração”. Para isso bastou somente aos policiais “de ponta” levarem a cabo o que foi estipulado - no papel ou no “reservado” - pelos administradores de polícia lotados no CPC.

Um segundo caso revela o mesmo problema, acrescentando-se os macetes e os

³ - Utilizo aqui a expressão de José Murilo de Carvalho (1987) que se esforçou por demonstrar que na história do Brasil, principalmente durante a Proclamação da República, ou mesmo na Revolta da Vacina, a população se manifestava de acordo com os seus interesses. No primeiro caso, o autor revela como a população carioca não assistiu “bestializada” a ação da elite republicana. Pelo contrário, diante das mobilizações, “o povo sabia que o formal não era sério. Não havia caminhos de participação, a República não era para valer (...) o bestializado era quem levasse a política a sério, era o que se prestasse à manipulação” (Carvalho, 1987, p. 160). O mesmo raciocínio, respeitando as devidas proporções e lógicas de pesquisa, pode ser feito em relação à maioria das operações policiais. Os PMs sabem que muitas dessas atividades “não são para valer”, “não valem nada” e “não prendem ninguém”. Como na instituição policial, “nada se discute”, “manda quem pode e obedece quem tem juízo” e que “é impossível remar contra a maré”, resta aos policiais que atuam “na ponta” a *bilontragem*, a fachada, o cinismo, a esperteza e a encenação que percorrem várias atividades do dia-a-dia da polícia.

improvisos que os policiais, em suas atividades diárias, tecem para “mostrar serviço” caso o comando cobre o resultado do policiamento. De acordo com as informações oriundas do CPC e da PM3 do Batalhão Santa Efigênia, os policiais deveriam, em uma tarde de sexta-feira, – dia em que realmente se percebem picos no aumento de delitos na cidade – efetuar uma operação de prevenção numa das mais importantes avenidas da região. Esta teria aparecido como “zona quente de criminalidade” nas estatísticas recebidas pelo setor de estatísticas do quartel. Tal como mencionado no Capítulo IV, a organização e o desencadeamento das operações seguem o ritual da “chamada”. Em meia hora antes do estipulado, soldados, cabos, sargentos e oficiais chegaram para “tirar serviço” (12h:30m). Fardados e armados, os PMs se encontraram na sala de instrução. Um oficial que, atuou como CPCIA, procedeu a leitura de alguns documentos que, aparentemente, são indispensáveis ao trabalho. Placas de carros roubados, número de documentos perdidos, mensagens do CPC e as ocorrências de destaque foram passadas para os policiais. Em seguida, os PMs relataram alguns casos ocorridos com os colegas, comentaram sobre os acontecimentos da semana e não economizaram críticas ao horário, o momento e a forma do gerenciamento daquela operação.

Atenção pessoal, todos nós sabemos e, eu entendo dessa forma, que não estamos atuando em nada não. Ninguém vai resolver nada. Estamos indo trabalhar com os efeitos e não com as causas do efeito. Então não esquentem muito não. Tomem cuidado nas abordagens e vocês já sabem fazer o serviço. Têm aí o número das placas dos carros roubados e sabem das ocorrências importantes que ocorreram por aí. Bom serviço. (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

O relato do comandante da operação revela a rotina das atividades, que não necessitam de grandes empreendimentos de gestão. Como dito, os policiais sabem dos problemas, conhecem a região e têm o relativo conhecimento dos erros que possam cometer. Mesmo munidos de informações coletadas pelo trabalho diário e da experiência de “anos de viatura”, e/ou “anos de janela”, poucos policiais se atrevem a informar para o comando a ineficiência do estipulado “lá em cima” pelos administradores de polícia. De acordo com um dos integrantes da operação:

Dá para você ver como as dificuldades de gerenciamento são muitas, né? Muitos lugares estipulados pelo CPC são lugares que não têm as mínimas condições de trabalho. Existem lugares escuros e até perigosos que não dá para ver nem quem está dentro do carro. Um ponto na estatística não mostra a realidade. Nessa região que o capitão falou deve ter acontecido alguma coisa, mas na Avenida que a gente vai trabalhar não acontece nada. Duvido que acharemos algo, e olha que eu conheço bem o local. Nem sei como vamos

fazer o cerco, se tem jeito de colocar os cones direitinho e, se realmente, fecharemos a rota do crime. (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

No local da operação foi possível perceber as muitas informações enviadas sobre o CPCIA. Em uma rua estreita - com grande visibilidade para aqueles que porventura ali passariam de automóvel - com duas possibilidades de fuga, era necessário distribuir os policiais. As providências necessárias ao trabalho seguiram mais ou menos o relatado no Capítulo IV. No caso em tela ainda é possível acrescentar o atraso de aproximadamente 30 minutos para levar todos os policiais para a operação. Não havia viaturas para transportá-los de uma só vez. Aos poucos, soldados, cabos e sargentos foram levados ao local. A tarefa foi demorada, haja vista que se fazia necessário reservar lugar para os cones que seriam utilizados na organização da operação.

Apesar de parecer irrelevante toda discussão acerca de mais recursos para a polícia (Beato, 2000, 2002) não deixa de ser melancólica a situação vivenciada pelos policiais. Cones estragados, amassados, sujos e sem cor são empurrados nas viaturas junto com os PMs que se apertam nos bancos traseiros. A maioria do material utilizado é precária, a começar pelos coletes e algumas armas que podem em determinadas ações falhar devido ao tempo ou a falta de uso. No local da operação os acontecimentos foram mais dramáticos, pois o PM, responsável pela cobertura na viatura estacionada à 45°, ainda não havia chegado. Alguns soldados e cabos se esforçaram para colocar alguns cones enquanto aguardavam a presença do comandante. Outros, municiados com o próprio celular, transmitiram a mensagem de que ainda estava faltando “quase tudo” para o início da operação. No meio de tantos atropelos, algo que parece ser “natural” para os policiais, os PMs mais exaltados zombavam do próprio trabalho.

Certa vez, nós trabalhamos em uma *blitze* que foi muito engraçado. Como não havia uma viatura para cobrir o pessoal, o comandante daquele tempo, e eu nem me lembro quem era, ele mandou a gente pedir a um posto de gasolina um guincho emprestado para levar uma viatura que não estava funcionando para a operação. Colocamos ela no final do corredor dos cones e, com ela, o policial com a metralhadora nove milímetros. Enganamos o pessoal, na verdade a gente também né? Porque havia uns “muxiba” lá que acreditavam, ou passaram a acreditar que a viatura poderia ainda funcionar (risos). (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

Em meio ao diálogo com o praça, um outro sargento interrompeu a conversa e nos relatou o seguinte caso:

Teve um dia que a gente estava na operação e o cabo mandou o cara parar. Ele veio devagarzinho, devagarzinho e o pessoal foi indo encontrar com o carro. De repente, rapaz, o cara deu uma acelerada e caiu fora. E como é que pega. O pessoal correu para a viatura, uma mais ou menos igual ao pálio que está ali. Como que um carro desse pega um carro do ano? Difícil, mesmo o pessoal tentando pelo rádio ninguém encontrou o carro. Era um azul escuro. (Entrevista nº 51 – terceiro sargento com 07 anos de serviços prestados à PMMG).

Um outro oficial, atento ao que se passava, descreveu mais um episódio:

Numa dessas *blitz* eu ainda era primeiro tenente, apreendemos quatro carros que estavam irregulares. Deixei os donos esperando e tentei, tentei e tentei um monte de vezes conseguir um guincho para rebocar os danados. Como não consegui reboque, eu lancei na ocorrência que mesmo irregulares tivemos que liberar os carros porque não tínhamos como levá-los. A polícia é isso. Tudo no improviso. Olha! Se não se tem recursos, para que fazer essas operações então? (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Entre conversas ociosas, o tempo passou. Contra a desmotivação restou a solidariedade entre os policiais: “E aí meu peixe como vai sua mulher? Ela já melhorou?”, pergunta um sargento ao soldado. “E o seu menino, cabo? Está bem?” Pergunta um outro policial que, ansioso com o tempo, não se cansava de andar de um lado para o outro.

A organização ficou pronta às 14h.30m. Em meio aos PMs masculinos foi escalada a presença de uma policial feminina (PFEM) que atuaria em casos nos quais as mulheres deviam ser revistadas. A *blitz* seguiu, em certa medida, a mesma organização já destacada em outro lugar. Os cones direcionam a trajetória que o automóvel deve seguir para ser averiguado. Eles são posicionados da forma que o motorista tenha que diminuir e, lentamente, estacionar próximo ao passeio no qual se encontra uma equipe de policiais. Nesse local, já estão os PMs que têm por função revistar o carro e manter a segurança do local. Além disso, é posicionada uma ou duas viaturas no final do cerco caso “algum automóvel venha sair em disparada”, evitando a revista.

Os policiais revistam tudo. No automóvel são verificados os bancos, o porta-malas e o guarda-volume. Além disso, são revistados o motor, partes do pedal e portas. Os PMs mais cuidadosos chegam a “dar pancadas” em determinadas partes do carro na tentativa de detectar algo que pode estar embutido, escondido ou pregado. As revistas também são feitas em motos, transportes coletivos, caminhões e até bicicletas. No primeiro caso, é importante frisar que as motocicletas há muito se tornaram alvos privilegiados da polícia, devido, principalmente, à facilidade com que os delinquentes as obtêm e as utilizam no intuito de levar a efeito pequenos roubos, comércio e transporte de drogas. Conforme ressaltou um dos policiais em serviço:

É muito fácil para o “marginal” utilizar a moto, porque ele a esconde com facilidade. Ela entra em determinados lugares que o carro não entra. O cara rouba ali, vira a esquina e esconde sua moto perto do local que ele roubou. A gente chega lá e o cara já foi há muito tempo, e há muito tempo já está escondido. Com a moto ele chega a subir nas calçadas e basta parar perto de alguém com uma arma para roubar com facilidade. Daí nossa preocupação em pegar todas as motos e revistar. (Entrevista nº 51 – terceiro sargento com 07 anos serviços prestados à PMMG).

O mesmo raciocínio é utilizado em relação às bicicletas. Não são poucos os assaltos feitos com este veículo. Em geral, são bicicletas roubadas e “após o roubo, há casos em que o bandido até abandona a bicicleta. Recuperamos a bicicleta, mas o cara já fugiu e com ele foi o material roubado”.⁴ No que se refere à revista em ônibus, os policiais trabalham em equipe. Dois ou três, após pedirem ao motorista para abrir as portas, entram pelas portas do coletivo. Não existem mudanças significativas nas operações dessa natureza.

Creio que não se terá prejuízo para o entendimento do argumento afirmar que a operação terminou “sem alteração” às 18h:30m. Nada foi encontrado. O único acontecimento que rendeu um certo mal-estar para os policiais foi a presença de um cidadão que, sem os documentos do automóvel, exigiu sua liberação por ser parente e conhecido de um coronel da reserva da Polícia Militar. Esse episódio rendeu “um chá de cadeira” para o “baba ovo” que queria “dar o chapéu no pessoal”. Não havia o interesse por parte dos PMs em deter o automóvel somente por falta de alguns documentos. A intenção do motorista é que foi punida com uma espera de mais de quatro horas; até que: “agora que você está mais calmo e com os nervos no lugar pode ir embora que a gente vai liberar, e vê se não comporta assim mais não”.

Apesar dos acontecimentos “sem alteração”, é importante chamar atenção para o trabalho efetuado pelos policiais. Aos olhos dos soldados, cabos e sargentos ali presentes, o “sem alteração”, significa que “infelizmente não encontramos nada, se você tivesse aqui outro dia, você poderia ver como é que encontramos uma arma”.⁵ Em outras palavras, os PMs acreditavam – a despeito da atividade preventiva – que nada fora feito naquele dia que pudesse ser considerado um verdadeiro “trabalho de polícia”.

Como você viu é bom atender o público. Viu como tem gente que até agradece a gente. Isso é muito legal. Tem os mal educados que não sabem o que estamos fazendo. Mas a maioria do pessoal que a gente pára não reclama não. Infelizmente, não pegamos nada e aquele pessoal que a gente “passa sabão” parece que arruma os carros sim. (Entrevista nº 40 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

⁴ - Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG.

⁵ - Entrevista nº 51 – terceiro sargento com 07 anos serviços prestados à PMMG.

O sentimento do não trabalho efetuado revela como existe uma percepção de que as atividades da polícia devem se resumir a “prender marginais”, “recuperar carros roubados” e “interceptar traficantes, drogas e armas furtadas”. Estudiosos de polícia têm associado essas percepções à vigência de práticas tradicionais de policiamento (Dias Neto, 2000; Bayley e Skolnick, 2002a, 2002b; Goldstein, 2003). A polícia, na tentativa de mostrar algo, principalmente quando estão próximos os holofotes da mídia, acaba nada mostrando. Tal como assevera com contundência Beato (2002, p. 19): “esquece-se, entretanto, que é justamente o fato de nada estar acontecendo é que confirma o sucesso da estratégia. Bons programas de policiamento têm poucos números para mostrar”.

Mas creio que o problema é mais complexo. Em xeque estão quais os números e eventos que a organização tem o interesse em mostrar. Evidenciar dados de abordagens que “não deram em nada” talvez seja irrelevante do ponto de vista gerencial daqueles que querem mostrar homens e mulheres apreendidos, o último traficante da moda, ou o “monte” de bolinhas de crack ou de maconha que foram recuperadas no bordel. Robert Reiner (2002, p. 83), em um instigante artigo, afirma que “uma brecha escancarada” ainda persiste nos debates sobre policiamento. Esta brecha pode ser resumida em duas questões: “qual é o *bom* desempenho policial?” “Como ele pode ser avaliado?”.

Questões inquietantes e difíceis de responder. O policiamento é bom quando previne a criminalidade, ou quando evita a produção de “sensações de insegurança” e identifica - a ponto de apreender - os criminosos? ⁶ Na encruzilhada, a ação policial oscila entre ser vilã ou cúmplice do aumento da insegurança pública. A questão é complexa e não é por acaso que Reiner (2002) afirma ser um problema pouco debatido e evitado pelos estudiosos da polícia nos últimos trinta anos, chegando mesmo a ressuscitar os comentários de Herman Goldstein feitos no final da década de 70.

A situação é um pouco parecida com a de uma indústria privada que estuda a velocidade de sua linha de montagem, a produtividade de seus empregados e a natureza de seu programa de relações públicas, mas não examina a qualidade do produto que está sendo produzido. (Goldstein *apud* Reiner, 2002, p. 83).

⁶ - É forçoso mencionar que esse debate é complexo e de difícil verificação e mensuração empíricas. Não é por acaso que nos estudos norte-americanos esse assunto recebeu um bom número de análises. Conferir o trabalho organizado por Brodeur (2002).

A situação pode ser semelhante à de uma empresa privada, notadamente no que concerne à garantia e busca da “qualidade”. Quem não a deseja? Todos queremos algum produto com qualidade, seja produzido nas organizações públicas seja oriundo das empresas que operam na iniciativa privada. Contudo, a natureza do produto é muito diferente. Ao contrário de uma tonelada de aço, de um automóvel, um perfume ou um sabonete, que há tempos garante uma boa fatia do mercado de trabalho aos administradores de empresa, a *segurança* e a *ordem* são duas dimensões que carregam conteúdos, conceitos, metas e objetivos abstratos e de difícil mensuração (Beato, 2001; Espírito Santo e Meirelles, 2003). Acrescente-se a isso a difícil tarefa de verificar os interesses latentes quando se tem por enfoque a percepção das relações que os policiais que atuam “na ponta” tecem com os administradores do policiamento e com a sociedade. É provável que a manutenção de uma *fachada* policial voltada à repressão tenha ainda os seus méritos e defensores dentro e fora das instâncias policiais e políticas. Mas o que dizer quando os dados revelam atividades que não chamam a atenção sequer dos policiais? Vejamos a Tabela a seguir:

Tabela 1 – Número de veículos abordados – 11/07/2002

Tipos	Quantidade
Automóveis	53
Motos	34
Total	87

A Tabela revela o resultado das atividades dos policiais na operação acima delineada. Se lembrarmos o horário do início (14h:30m) e do final da operação (18h:30m), pode-se verificar que, por hora, os PMs averiguaram cerca de 22 automóveis. É óbvio que esse resultado depende do dia, do local, do horário e da quantidade de profissionais disponíveis para o policiamento. Não vou discutir a possibilidade de maximizar a eficácia dessas operações. O importante é demonstrar que a atividade preventiva produz seus resultados, mas, apesar deles, os policiais teimam em insistir “de que esse tipo de serviço não é a melhor coisa que a polícia faz”.⁷ Esse comportamento diante dos resultados das ações rotineiras da polícia indica que os PMs operam em um imaginário carregado de “perigo”, “medo” e “emoção”. É certo que tais percepções podem ser produzidas nos departamentos e nos órgãos responsáveis pelo gerenciamento da polícia, mas ficam mais

⁷ - Entrevista nº 51 – terceiro sargento com 07 anos de serviços prestados à PMMG.

evidentes nas atividades rotineiras que, em sua grande maioria, são maçantes ou tediosas. Ao agirem de tal maneira, os policiais aparentemente mostram uma polícia repressiva, recheada de casos dramáticos e perigosos. Sabe-se que tais casos fazem parte de pequenas porcentagens nas estatísticas da Polícia Militar (Paixão & Beato, 1997; Beato, 2000). Contudo, é forçoso comentar como os policiais produzem esse imaginário e acreditam na sua existência empírica mesmo longe do que revelam as estatísticas. É ingênuo supor que os PMs não tenham a ciência desses acontecimentos. Muitos sabem das ocorrências cotidianas relacionadas ao aumento, ao local e ao tipo de delito que a sociedade produz. O fato é que não existe o interesse em modificar a “fachada repressiva” e “poderosa” da polícia. Esse fato é evidente nos corredores do quartel e mais ainda no sentimento de “ineficácia” que cerca o trabalho preventivo e protetor do público nos principais “corredores de veículos da cidade”.

2. A polícia com “complexo de deus”

Em relação às representações e crenças vigentes no imaginário dos entrevistados acerca da onipresença e onisciência da organização policial, é forçoso mencionar que parte dessa crença é produto de mensagens já materializadas e repassadas ao longo de muitas gerações por executivos de polícia que souberam enraizar “saberes” e “fazeres” policiais (Cerqueira, 2001) ou que participaram e “fizeram a polícia militar”. Nessa perspectiva, é razoável supor a força das idéias veiculadas nas instruções e materializadas na revista *O Alferes* (fundada em 1983), ou em documentos de que muitos oficiais e praças fizeram uso para repassar idéias e percepções sobre o que é a polícia e o que ela faz. Dentre tantos artigos pesquisados, é significativo descrever um “Quadro de empenho” (Meirelles, 1984, p. 78) que aparece, de diversas maneiras, legitimado pelos administradores de polícia tanto em artigos, como em monografias dos cursos de formação dos oficiais da PMMG.⁸ Vejamos:

⁸ - Conferir MEIRELES, Amauri. O quadro de emprego das polícias militares. In Revista *O Alferes*, nº 02, jan./fev./Mar./Abr., 1984. pp. 57 – 78; MEIRELES, Amauri; ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio do. A teoria do vértice de causas e efeitos. In Revista *Alferes*, nº 22, ano 07, jul./ag./set., 1989. pp. 13 – 58; AFFONSO, Leonel Archanjo. A violência urbana. In: Revista *Alferes*, nº 06, mai./jun./jul./ago., 1985. pp. 11-82. Recentemente essas idéias receberam novas roupagens no “imaginário acadêmico” da instituição. Os administradores de polícia retomaram, com poucas modificações, a mesma temática do passado, defendendo, na esteira do debate aberto sobre a insegurança pública, a necessária e obrigatória emergência de uma nova “ciência” denominada *policilogia*. Conf. Espírito Santo & Meireles (2003).

Quadro de empenho

Estado		Ações	Situação	PM	Atividades	Procedimentos
Segurança Pública (Segurança individual + Segurança Comunitária)		Defesa Pública	Normalidade, alteração ou perturbação da ordem pública	P O L Í T I C O	Policciamento ostensivo	Variáveis
					Policciamento velado	Segurança Pessoal Busca de informes
					Investigações criminais	Aspectos civil e militar
					Busca e apreensão	
					Autuação / Processos sumários	
					Operações de Bombeiros	Prevenção e combate a incêndios
						Busca e salvamento
						Manobras diversas
					Operações cívico - comunitárias	Psicológicos
						Comunitários Assistência Suplementar
Socorrimento Público	Medidas Preventivas					
	Medidas de socorro e assistenciais					
	Medidas recuperativas					
Operações de choque	Controle de distúrbios civis					
	Resgates					
	Controle de rebeliões					
	Contra-sabotagem					
	Controle de greves / Desobediência Coletiva					
Segurança Nacional	Segurança Interna	Defesa Interna	Perturbação da ordem	M I L I T A R		
(Segurança da nação)	Segurança Externa	Defesa territorial	Grave perturbação da ordem		Operações de restauração	Contra guerrilha urbana e rural
			Luta interna			Combate em localidades
			Crise nas relações internacionais		Operações tipo polícia	Específicos

Não é difícil perceber o complexo conjunto de representações, crenças, idéias e funções caracterizadas como sendo empenho de polícia. A instituição aparece como força “militar” e “política” com capacidade de operar em diversas dimensões do espectro social. É bem verdade que muito já se modificou. Algumas atividades foram em parte repassadas ao governo municipal, outras, de natureza constitucional, ficaram a cargo do Exército e algumas transformaram-se e estão indiretamente associadas às atividades de polícia.

O fato é que a organização, apesar das mudanças nos últimos anos, “ainda quer dar conta de tudo”. O quadro enunciado mostra o perfil de gerenciamento implantado nos anos 80. Muitos documentos, monografias, artigos, manuais e diretrizes mostram uma polícia

lotada de “super-homens”, “super-policiais militares” capazes de “vencer o tempo”, “a imprevisibilidade”, a “loucura”, o “fogo”, “animais perigosos”, “o crime”, a “violência”, o “terrorismo” e a “morte”. São muitas as atribuições para uma organização que, catatônica, sofre os efeitos e as mutações de um regime que, aos poucos, está vencendo a dura transição para a democracia. No Capítulo VI, destaquei que o militarismo não é um bom caminho – pelo menos não é o único – para explicar o mito e a força repressora da PM. A cultura policial, que defendo ser *quase militar*, pode ser um bom mecanismo para explicar a preocupação dos policiais em “dar conta de todas as demandas da sociedade”. Reiner (1992) chamou atenção para o senso de missão. A missão da polícia, oriunda de uma cultura produzida nos departamentos e nas relações intramuros da corporação leva os administradores a “ocupar todos os espaços da sociedade”, criando, para isso, ramos especiais de policiamento. Na tentativa de controlar o todo, a organização parece não ter o controle de nada. Tateando no escuro, a polícia procura e lida com os “elementos” que não têm poder ou o imperativo da lei para escapar da força repressiva. Longe dos meliantes de “colarinho branco”, a instituição ocupa espaço no quintal da sociedade, no qual tudo está muito sujo e desorganizado. No ambiente ordenado do que se entende por “crime organizado”⁹ – no qual não se pode ter ingenuidade – a polícia vegeta na omissão e espera

⁹ - De acordo com Caldeira (1998), em relação ao que se entende por “crime organizado” não se deve levar em consideração as percepções veiculadas pelos meios de comunicação e “mecanismos seletivos das reações sociais e oficiais” (Caldeira, 1998, p. 20). Para o autor, o crime é “organizado” porque é peculiar e se alojou de tal maneira nos espaços institucionais considerados legítimos e públicos que têm como principais agentes os próprios funcionários responsáveis pelo seu gerenciamento. Em suas palavras: “os fatores que mais favorecem o crescimento e a consolidação deste novo padrão de criminalidade parecem ser a corrupção das autoridades e a inadequação das instituições do sistema penal (policías, Ministério público, Poder Judiciário e sistema prisional) para confrontar os novos problemas” (Caldeira, 1998, p. 16). Em favor das acepções de Caldeira (1998), é lapidar o desabafo do então Chefe de Polícia Civil do Rio de Janeiro, Hélio Tavares Luz (*Veja*, 15 de novembro de 1995 - páginas amarelas), sobre o famigerado *Comando Vermelho*. Inquirido acerca da “organização” desse grupo, o delegado afirmou que: “Isso é uma baboseira. Claro que existe uma organização mínima, mas não se pode confundir aglutinação com organização. A idéia de que o Comando Vermelho é uma organização criminosa foi criada por dirigentes da própria polícia que têm fácil acesso a mídia. Todo mundo tirou uma casquinha desse fantasma. Criaram isso para aumentar o valor da propina. Quando o bandido era do Comando Vermelho, tinha de pagar mais para ser solto. Além do jogo do bicho, crime organizado no Rio é brincadeira. Fico imaginando o marginal Pedrinho Maluco (*chefe de um dos bandos de traficantes que atuam na Zona Oeste do Rio*) tentando descobrir o significado da expressão “cartel do crime”. Ele é completamente retardado. Para a inteligência dele, cartel, ou é de queijo ou é de carne. É o máximo que entende. Mas, de repente, passaram a colocar uma linguagem de Primeiro Mundo na cabeça de um desgraçado que nem alfabetizado é. Glamourizar essa gente é dar a eles uma importância que não têm. É enganar a sociedade. A única coisa que eles sabem é agir na força bruta, na violência”. Em relação ao debate sobre o “crime organizado” sugiro a leitura dos textos reunidos na Revista *Arché*, ano I, nº 1, 1992. Além disso, ver o trabalho de Borges (2000) e a interessante contribuição de Coleman (2004) que reúne as principais teorias em análises de casos da realidade norte-americana.

os designios do sistema judiciário. Em tais circunstâncias, tal como afirmou um oficial, “continuamos lidando com a consequência e não com a causa”.¹⁰

Aparentemente a polícia é politicamente conivente para cuidar somente do “lixo” social. No espaço das políticas públicas – ao invés de atuar como força comunitária e social, garantidora dos direitos civis dos cidadãos – os policiais, notadamente os que atuam “na ponta”, passaram a operar como “lixeiros”, executando uma espécie de faxina nos bairros pobres da cidade. Para ser mais cordial com as palavras, tal como um dos entrevistados, a polícia passou a operar de acordo com a lógica do “remédio” e não com a lógica da “vacina”.

Infelizmente (o problema), não é só a polícia. É a sociedade como um todo. Nós somos o país do remédio, e não da vacina. Esse país nosso trata o problema só quando ele existe. Não existe o preventivo tá? Ele, o policial, está agindo antes como “remédio”. Então aqui, se eu prender um marginal com armas de fogo, drogas e tudo, em meia hora até a Globo tá lá para fazer uma reportagem sobre mim. Mas se eu evitar que alguém roube o estabelecimento, que o menor se prostitua, se a menina dar a luz sem risco nenhum, eles vão virar para mim, não só a sociedade, e dizer que eu fiz mais que a minha obrigação. Acaba se tornando o quê? Eu faço aqui, igual você trabalha para setores. Eles me dão um setor. Eu fico oito horas naquele setor e não acontece nada. No final do turno falam comigo: “Você é um rapaz de sorte”. Agora, se eu ficar lá e prender quatro ladrões de casa lotérica, quatro de supermercado. Eles vão falar assim: “Opá! Que policial excelente!” Ai a coisa fica justa. (Entrevista nº 21 – primeiro sargento com 19 anos de serviços prestados à PMMG).

O impacto de uma polícia voltada a ocupar todos os espaços da vida social, no imaginário de soldados, cabos, sargentos e oficiais muitas vezes é perverso. Diante da magnitude e complexidade das ações sociais a serem desenvolvidas nas ruas e “o monte de serviço” burocrático nos batalhões, a polícia opta por procurar “suspeitos” para, pelo menos, legitimar sua força, sentido e existência. A situação é mais complexa quando já se sabe das pesquisas que têm evidenciado que o aumento dos efetivos policiais e das viaturas não corresponde à queda das taxas de criminalidade e diminuição da sensação de medo da população (Bayley, 1994, 2001; Bayley e Skolnick, 2002a, 2002b).

Um estudo clássico no assunto foi coordenado por Kelling, G. L. (1974) no início da década de 70. O experimento - na realidade um complexo estudo de campo, no qual buscou-se demonstrar a efetividade do patrulhamento preventivo (*proactive*) e reativo (*reactive*) em 15 áreas distritais de Kansas City – revelou e jogou ao chão acepções que, há tempos, faziam parte das políticas de segurança pública. O estudo concluiu, dentre muitas

¹⁰ Entrevista nº 04 - capitão com 15 anos serviços prestados à PMMG. O mesmo argumento é trabalhado em Espírito Santo & Meireles (2003).

coisas, que a elevação do número de policiais e certas ações levadas a efeito pelo departamento de polícia tinha pouco impacto sobre as taxas de criminalidade e no sentimento de medo dos cidadãos. Além disso, evidenciou que o crime não variava conforme o patrulhamento. O mesmo foi encontrado em relação à comunidade, que não distinguia as funções do patrulhamento e reagia de forma insatisfatória ao trabalho executado pela polícia.

Beato (1999, 2001, 2002) tem apontado para o “conservadorismo” dos administradores de segurança ao insistirem na política de compra de viaturas, aumento de efetivos policiais e constituição do policiamento municipal. Em suas pesquisas, o autor mostra que a despeito da distribuição de viaturas e policiais estarem respondendo ao índice (maior ou menor) de criminalidade na capital, o resultado não tem sido satisfatório. Os recursos (materiais e humanos) disponíveis estão alocados nos lugares de maior criminalidade e tampouco a polícia tem conseguido sucesso em sua empreitada.¹¹ Este seria um dos estrangulamentos na introdução da filosofia do policiamento comunitário, pois, aparentemente, a instituição insiste em empregar forças a partir da acepção tradicional de policiamento. Em outro texto, Beato (2000) é mais explícito em relação a esse problema. O conteúdo reativo das ações policiais tem lugar porque se ajusta à ingerência e à crise de identidade que perpassa as organizações policiais.¹² Ante à perda do sentido e das ações, é óbvio que as reações institucionais caminharão para atender ao clamor das autoridades políticas e sociais que não se cansarão de solicitar a “necessidade de mais recursos, mais policiais, mais armamentos e assim sucessivamente *ad infinitum*” (Beato, 2002, p. 11).

¹¹ - De acordo com Beato (2002, p. 11): “a razão policial por habitantes é quase duas vezes superior nas regiões que tem índices de criminalidade superiores a 100 por cem mil habitantes do que nas menos violentas. Da mesma maneira, a alocação de viaturas em relação ao número de habitantes também é superior nas regiões mais violentas. Ou seja, nas áreas em que, numa perspectiva tradicional, os recursos são mais necessários eles estão ali, sem que isto traduza-se necessariamente em resultados”.

¹² - Consoante as contundentes palavras do autor, “uma das respostas para a ineficiência neste estilo de patrulhamento tem a ver com o fato dele ser alocado em acordo com a lógica da organização policial, e não com a dinâmica espacial e temporal dos delitos criminais. Recursos são alocados reativamente, em resposta ao número de eventos já ocorridos nas áreas de policiamento. Entretanto, uma análise mais detalhada a respeito da incidência destes delitos mostraria facilmente como existem dinâmicas distintas para cada tipo de ocorrências, com características padrões que podem ser identificadas. Eles não ocorrem aleatoriamente ou de forma difusa pela cidade. Assim, a concentração de delitos nas regiões centrais da cidade ocorre em horários e locais distintos do que nos bairros residenciais. Alguns tipos de delitos contra o patrimônio tais como o assalto a casas lotéricas, ou mercearias e supermercados ocorrem em horários e locais bastante previsíveis. A concentração de passageiros e, conseqüentemente, de maiores oportunidades para os furtos se dá em horários determinados.” (Beato, 2000, p. 11).

Curiosos os argumentos expostos pelas pesquisas. Chega a ser desnecessário afirmar que se gasta tempo, dinheiro e recursos em um país que vive na escassez e na urgência de políticas efetivas no cenário da segurança pública.¹³ Se o problema é detectável e gerencial por que não resolvê-lo? Essa é a pergunta que se coloca ante aos fatos dramáticos jogados nas telas de TV, nos jornais diários e nas paredes dos batalhões e da “sala de estatística” e “da polícia comunitária” de algumas companhias. O que parece ser sustentável é que a lógica gerencial, para um “bom” policiamento, se rende a interesses individuais, de atores sociais e políticos ou da própria corporação (Dwyer, 1997). E, por paradoxal que possa parecer, diante do “complexo” de não dar conta de todas as mudanças que perpassam o corpo social, aparentemente, na polícia – pelo menos é o que se percebe na visão privilegiada que se tem dentro e fora das viaturas – vigora a “cultura dos resultados”. E venha de onde eles vierem, não importando a “quantidade” ou a “qualidade” do serviço e das informações. Buscar resultados no mercado da criminalidade e da violência pode render mais recursos, sossego na insegurança subjetiva, matérias em jornais, rádios e TV, e um lugar garantido na sociedade.

É bem verdade que novas tecnologias de gerenciamento das informações têm sido empregadas no policiamento. Mais de uma vez comentei sobre o conhecimento que os policiais de ponta possuem sobre os delitos na região e que é de capital importância novas tecnologias de informação e administração para o enriquecimento do capital cultural dos policiais a respeito dos meliantes. Do HT (rádio de patrulha ou individual) ao *software*

¹³ - No mesmo momento em que escrevo essas linhas, a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) e a Polícia Militar assinaram um convênio no valor de R\$ 450 mil, para o treinamento e capacitação de 309 reservistas do Exército que irão atuar na Guarda Municipal da Capital. A notícia revela que os reservistas serão treinados pela Polícia Militar e farão parte de uma corporação que não poderá ultrapassar três mil integrantes. Conf. Jornal Hoje em Dia. *PM inicia treinamento da Guarda na 2ª*. Belo Horizonte, MG, Brasil, Sexta-Feira, 12/09/2003.

O mesmo jornal trouxe em suas páginas, após seis dias, que o estado de Minas Gerais “vai receber R\$ 9,1 milhões do Governo federal para dois projetos de segurança pública no Estado. O convênio foi assinado ontem, em Brasília, entre o ministro da Justiça, Márcio Thomaz Bastos, e o subsecretário de Defesa Social, Luís Flávio Saporì. O dinheiro sairá do Fundo Nacional de Segurança Pública. O projeto de Implantação de Áreas Integradas de Segurança Pública será contemplado com R\$ 5,7 milhões, que serão usados para aquisição de veículos, materiais de proteção individual e segurança, e serviços de adaptação do espaço físico, com vistas à implantação do Projeto de Áreas Integradas das Unidades Operacionais das Polícias Civil e Militar. Já para o combate às organizações criminosas, Minas terá R\$ 3,4 milhões. A verba será utilizada na aquisição de veículos, equipamentos de informática, de áudio, vídeo e foto, de comunicação, proteção individual, armamentos, mobiliário, reformas, software, treinamento, munição, material de consumo, implantação de sistemas de monitoramento e inteligência policial, visando o mapeamento, levantamento e identificação de atividades delituosas relacionadas com o crime organizado, identificação de situações de riscos de autoridades e desenvolvimento de indicadores de desempenho de combate ao crime organizado”. Conf. Jornal Hoje em Dia. *Minas recebe R\$ 9,1 mi para segurança*. Belo Horizonte, MG, Brasil, Quinta-Feira, 18/09/2003. O paradoxo dos acontecimentos voltados para os holofotes da política dispensa maiores comentários.

baseado em informações geoprocessadas, muitas foram as tentativas de “fazer melhor e mais rápido o trabalho policial”.

Nós já fazíamos há muito tempo o geoprocessamento e não sabíamos. Na época do Klinger todo mundo tinha aqueles mapas cheios de alfinetes pregados na parede. O alfinete “vermelho” era o crime violento, o “verde” ocorrências menores, tinha preto, azul e eu não me lembro mais. O interessante é que a gente pode ver isso no computador hoje, né? (Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Eu fiz um curso na Universidade, na UFMG, sobre geoprocessamento, mas eu já vi isso na PM. Era aquele quadro grande cheio de “preguinhos” de cores diferentes pregados. Eu era soldado e via aquele monte de rua cheia de “preguinho”. O geoprocessamento é o mundo da informática, né? Hoje não tem como sair dele não. O cara joga aquilo no computador e pronto, está feito tudo. É muito melhor, né? A gente pode buscar os dados antigos, comparar e ver como anda a mancha da criminalidade. (Entrevista nº 18 – primeiro sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

Esse negócio de geoprocessamento, na verdade, não tem nada de novo. A não ser, é claro, o computador. Na época do Klinger, eu mesmo - não foi nesse quartel não -, já marquei um monte de quadro para ele. Era eu e um soldado que ficávamos com a responsabilidade de ver as ocorrências e marcar no mapa o local em que os marginais estavam atuando ou que houve algum crime. Mas, às vezes, o negócio era até engraçado, você ia marcar com alguns alfinetes aí um outro alfinete caía no chão. Quando você ia buscar no chão e voltava no mapa e você esquecia onde tinha colocado antes o danado do alfinete... na pressa meu filho, você enfiava aquilo em qualquer lugar (muitos risos). Mas o negócio parecia que funcionava, e não pode nem comparar, né? No computador, as coisas são muito melhores, você tira uma cópia e pronto. (Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

Apesar da precariedade nos corredores e seções existentes nos batalhões, a seu modo, a polícia se esforçava por gerenciar e dar caminho ao policiamento. Pesquisas efetuadas pela corporação já demonstravam o aumento da criminalidade e de certos delitos já no início dos anos 80 (Almeida, 1987; Santa Cecília, 1987). E, desde esse período, fato ainda vivo no imaginário da maioria dos PMs, já se encontravam “pessoas com culhão”. Pode parecer cômico a forma colocada, mas é dessa maneira que a maioria dos entrevistados lembra da figura do coronel Klinger Sobreira de Almeida, talvez um dos primeiros policiais a pensar, em solo mineiro, sobre as mutações que a polícia passaria em tempos de democracia. O projeto do coronel mencionado é entendido por estudiosos da polícia (Espírito Santo e Meirelles, 2003), como uma das mais importantes reformas que a PMMG já assistiu. Tratava-se de implantar o “Policiamento Distrital”, precursor do que hoje é conhecido como “Policiamento Comunitário”. Em tais circunstâncias, não deve ser por acaso que Belo Horizonte chegou a ser considerada uma das capitais mais seguras do país. O trabalho de Klinger, no final da década de 80, e início da seguinte estabilizou as

taxas de homicídio até 1995, e o “número de assaltos a banco e seqüestros, por ano, em Minas correspondia à cifra diária do Rio e São Paulo” (Espírito Santo & Meireles, 2003, p. 206). Essas taxas se mantiveram estáveis até meados dos anos 90.

Longe da cordialidade e do cinismo vigente no mundo prescrito e manifesto da administração policial, o coronel teria sido “injustiçado” e seu nome foi recusado como comandante geral da PM - caminho natural a ser percorrido pelo coronel. Perseguido por questões políticas, Klinger teria sido “rebaixado” e acabado os seus dias na Academia da Polícia Militar. Nos corredores do Batalhão Santa Efigênia, nas entrevistas e muitas conversas informais em festas, teatros e bares sobre o coronel, os policiais mais antigos não deixam de mencionar o melancólico final da “era Klinger”.

Ele perdeu o posto porque tinha prendido gente grande aí. Ele não era qualquer policial não. Mandava e pronto. Era polícia mesmo, e não político. Foi o único que, de Comandante do Policiamento da Capital, retornou para a Academia sem ser o Comandante Geral. Se ele tivesse sido o Comandante Geral a polícia hoje talvez era outra. Não foi o que aconteceu, tiraram o cara de lá e acabaram com ele depois. O pessoal fala que hoje ele mora na Bahia e que ficou chateado com tudo o que aconteceu. (Entrevista nº 50 - soldado com 29 anos de serviços prestados à PMMG)

O coronel Klinger, meu filho, aquele, sim, era “foda”, mas “fuderam” com ele aqui na PM. Ele prendeu uma autoridade política com muito poder na sociedade. Com ele não tinha esse negócio de “filho de papai”, “pistolagem”, “peixada” não. Ele chegava, se o negócio estava errado, resolvia o problema e pronto. Ele perdeu muita coisa na PM depois disso. Perdeu até o posto mais alto, que é o de Comandante Geral da Polícia. (Entrevista nº 29 - subtenente com 25 anos de serviços prestados à PMMG)

O Klinger, sim, aquele era polícia 24 horas por dia. Muito inteligente. Inteligente mesmo e não tinha esse negócio de política não. Para ele polícia é polícia e pronto. Teve uma ocasião - eu estava até lá - que era para o pessoal manter a ordem mesmo. Meter o sarrafo e pronto. Só sei que lá no meio tinha gente que era filho, neto, sobrinho, parente de político, do Tancredo e não sei mais o que. Entramos com tudo e mantivemos a ordem. Você sabe que eu tenho até saudades daquele homem (Risos) (Entrevista nº 14 - primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG).

Em meio aos entraves das relações cínicas forjadas na polícia no campo de sua administração, perdeu-se o projeto do policiamento distrital em 1991, logo depois da saída do coronel Klinger do posto que ocupava (Espírito Santo & Meireles, 2003, p. 207). No campo macrogerencial, de esforços estatais, é relevante mencionar o projeto de pesquisa intitulado a “A criminalidade violenta em Minas Gerais (1986-1997)” idealizado pelo

professor Antônio Luiz Paixão¹⁴ e levado a cabo por pesquisadores da UFMG, da Fundação João Pinheiro (MG) e da Polícia Militar. O projeto, de grande magnitude, recebeu o apoio da FAPEMIG e, sem dúvida, tornou-se uma chave importante para dar novos rumos ao gerenciamento das políticas públicas de segurança no estado.

Das linhas prescritas dos “planos de segurança” ao policiamento levado a cabo pelos policiais no quartel e “na ponta”, a distância é enorme. Estou levado a concordar com Beato (2000) que o problema tem forte componente gerencial e que é difícil de ser equacionado. A estrutura “burocrática”, hierárquica, a organização do policiamento, interesses corporativos, políticos, princípios militares e organizacionais informais e formais interferem na dinâmica do policiamento. Tantas variáveis para explicar o “mal” policiamento deveriam ser o bastante para que os gerentes e comandantes da polícia percebessem que suas ordens estão longe de ter “obediência cega” e ressonância nas atividades dos escalões inferiores (Beato, 2000, p. 14).

A ingerência, alimentada pelas questões políticas, pela distância dos escalões, jogos de poder, apelos midiáticos e acordos tácitos que deveriam ser manifestos, recebe perversos contornos com o interesse institucional de “ser deus”. Na impossibilidade de solução do seu “complexo”, a polícia torna-se refém do seu mito (Monet, 2000). Para se manter viva, aposta e dá vida ao drama, à demonização da sociedade, à espetacularização de algumas operações e à estigmatização de determinados atores. Por outro lado, a instituição reprime e esquece os fundamentos de sua criação e produz os seus próprios obstáculos seja no campo político, social e no administrativo.

Como dito anteriormente, a deificação da organização opera com requintes de cinismo, “falácias dramáticas”, descontrole e desorganização das operações policiais. Vimos como os PMs se ajustam: primeiro, para efetuar o policiamento que o CPC deseja e

¹⁴ - O professor Antônio Luiz Paixão (1947 - 1996) foi docente Adjunto do Departamento de Sociologia e Antropologia da UFMG e um dos primeiros, em solo brasileiro, a dedicar atenção ao estudo da organização policial. Faleceu jovem, mas formou muitos pesquisadores que atuam em diversas instituições do país. “Paixão”, como era chamado, ensinava sem interesses materiais. Dono de uma ética só possível a grandes homens, sabia associar erudição, ironia e criatividade, sem afastar o rigor lógico e o cuidado com o estudante ainda diletante. Dedicou muitos trabalhos ao entendimento das relações oriundas da criminalidade e da violência. Seus estudos são referência obrigatória para aqueles que se dedicam a essas temáticas. Sobre o projeto enunciado acima, é forçoso mencionar que, infelizmente, o Professor Paixão faleceu sem ver os seus resultados que podem ser encontrados em *POLÍCIA MILITAR. “A criminalidade violenta em Minas Gerais (1986 - 1997)”*. Anexo A. Plano de Ação de Combate à criminalidade. Termo de outorga e aceitação de auxílio à pesquisa que entre si celebram a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro, para a realização do Projeto *A Organização Policial e o Combate à Criminalidade Violenta*, em 04 de setembro de 1997. O mesmo documento aparece com poucas modificações em *FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Criminalidade Violenta em Minas Gerais (1986 - 1987)*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2000.

demanda e, em segundo para manter a fachada de uma corporação organizada, sem crises e, “sem dúvida, a melhor do Estado”. Contudo, é preciso mencionar que a observação das atividades no Batalhão Santa Efigênia nos traz uma percepção de que “tudo está por ser feito” e “que alguém pode estar contra a instituição”, “querendo ganhar em cima dela” e “acabar com a única instituição com mais de duzentos anos nas costas”. É visão corrente entre os estudiosos a visão sombria que a polícia tem da sociedade (Monet, 2000) e, tal como salientou um oficial, “paranóia pouca é bobagem, existe é muita mesmo”.¹⁵ Entre ser “deus” e “pecadora”, repleta de culpas por não resolver os problemas do corpo social, a polícia produz atores que se viram no dia-a-dia das atividades policiais.

É comum, e inerente a determinadas ações, a polícia chegar à zona de criminalidade ou de desordem somente após a ocorrência do fenômeno. Na realidade - e Beato (2000, 2002b) demonstrou esse fato no caso de Belo Horizonte -, não creio que sejam diferentes as ações policiais que se assentam em políticas tradicionais de administração da segurança. E não é difícil ver nessas ações obstáculos à introdução do “policimento comunitário”, às tecnologias de informação e de organização descentralizada do trabalho policial (Souza, 1999; Beato, 2002b).

Os policiais que agem “na ponta” reclamam que as informações chegam atrasadas e, não raro, superam meses a sua chegada. Inquiridos sobre a problemática do gerenciamento das informações, os entrevistados – cientes do assunto – salientaram que:

O geoprocessamento ajuda na manutenção em diminuir a criminalidade, mas sempre temos que analisar que, com o geoprocessamento, temos que trabalhar um passo atrás do delito que já aconteceu. (Entrevista nº 07 – cabo com 16 anos de serviços prestados à PMMG).

A parte que a polícia tem maior deficiência é a parte de recursos humanos, medicina, empreendimentos na parte do hospital militar e na parte da logística aplicada à informação e computação. Só que tem poucas pessoas e, apesar da polícia ter um banco de dados, e ter um conhecimento de onde ocorrem as ocorrências, os crimes, aquelas informações não são aplicadas, né? Às vezes, uma análise estatística, que estava ocorrendo semana passada em determinado bairro, só vai ser implementado um trabalho ali só daqui há dois meses, porque é gerada a estatística (movimento com as mãos para trás no sentido de mostrar o atraso) e isso aí deveria ser mais (movimento com as mãos para frente no sentido de mostrar a rapidez), com um menos prazo ser feito. Porque se está ocorrendo um crime nessa parte, por exemplo, aqui no bairro “T” (o entrevistado informou o nome do bairro), só daqui a dois meses vai ser tomado o conhecimento através das estatísticas para poder ser feita a parte de prevenção criminal. (Entrevista nº 18 – primeiro sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

¹⁵ - Entrevista nº 12 – segundo tenente com 08 anos de serviços prestados à PMMG.

Um dos questionamentos feitos ao sargento refere-se ao fato de as informações estatísticas chegarem ao Batalhão somente após muitos dias. Sobre essa questão, o entrevistado apresentou a seguinte argumentação:

Porque, geralmente, a estatística é feita com os dados do mês anterior. Ai, como não tem um recurso de pessoal e computacional pra fazer as estatísticas, ela demora um tempo para ser feita e distribuída para as pessoas que vão atuar naquele local. Ai, uma operação que poderia ser feita agora, ela só vai ser feita daqui a 45 dias ou dois meses depois. Ai a criminalidade já muda. Igual a parte de assalto a ônibus. Um mês ele se concentra em determinado bairro, no mês seguinte já passa para outro os locais de atuação. Se houvesse condições de empregar os policiais, sabendo que nesta semana está tendo muito assalto a transeunte, por exemplo, na “V” (nome do local) ou na “p” (nome do local) e focar naquele local, a eficiência do policiamento seria maior. É a mesma coisa o desentrosamento entre PM e Polícia Civil. A Polícia Civil sabe quais são os marginais que estão atuando em determinado local. Só que ela não repassa as informações para a PM e vice-versa também. A PM não tem esse entrosamento de passar as informações para a Polícia Civil.

A demora do processamento das informações têm servido aos PMs como justificativa para explicar o aumento da criminalidade e a ingerência das operações policiais, tal como vimos no início deste Capítulo. “Os dados não batem com a realidade no tempo e na hora necessária que a gente tem que atuar”¹⁶ insiste um praça habilidoso no computador e na formulação de “novas estatísticas”. Novas estatísticas, por quê? Para tentar driblar os obstáculos administrativos que emperram o fluxo e o tratamento das informações. Nesse caminho, os policiais estão optando por produzir estatísticas paralelas que são feitas em um espaço de 10 ou 15 dias dependendo dos acontecimentos delituosos ocorridos na região.¹⁷ Essa foi uma saída que os policiais do Batalhão em estudo encontraram para tentar diminuir a criminalidade. Os policiais da PM2, por exemplo, que atuam à paisana em apoio ao policiamento “velado”, afirmam que é perceptível em tempo real a mudança das tipologias da criminalidade e da violência. Um bom exemplo, sempre mencionado por esses profissionais, é o assalto a ônibus. Se em determinado mês o índice de roubo a passageiros teve um aumento, é permitido pensar que no mês seguinte o mesmo não vai acontecer. Primeiro, e os policiais de ponta não se cansam de afirmar isso, porque os contraventores já se tornaram conhecidos dos usuários, dos motoristas e dos trocadores

¹⁶ - O mesmo policial afirmou que “parece que esta decisão tem os seus efeitos. Muitas vezes, a estatística lá de cima (menção ao CPC) chega, e agente já atuou na área há muito tempo. Não dá para esperar que os dados sejam todos reunidos e organizados porque é só depois que o comandante vai pegar para olhar e conduzir o planejamento das operações. Eu acho que nossa área é até melhor policiada por causa disso”. (Entrevista nº 07 - cabo com 16 anos de serviços prestados à PMMG).

¹⁷ - É preciso lembrar que informações também são produzidas nas viaturas por alguns comandantes. Descrevi esse fato no Capítulo IV.

e da própria polícia.¹⁸ Em segundo, faz-se necessário apenas alguns dias para que o contraventor se capitalize naquela área e, “naturalmente”, busque outra para garantir maiores rendimentos.

Diante das ações desorganizadas no uso das tecnologias de informação e processamento de dados, resta ao policial “de ponta” lançar mão das “experiências de rua”, acumuladas através de muitos anos de trabalho. As guarnições, gerenciadas por tenentes, sargentos e cabos, experientes no trabalho policial, utilizam no seu cotidiano laboral o conhecimento que possuem da área, dos criminosos e da “sociabilidade” aprendida no dia-a-dia da rua. A utilização do conhecimento - produzido pelos policiais velados e infiltrados - deveria funcionar como mecanismo enriquecedor das informações estatísticas. Estamos longe dessa possibilidade já que existe uma incongruência dos acontecimentos que ocorrem na realidade e no mundo dos números. O capital simbólico - acumulado pelos policiais que atuam há anos na rua -, aparentemente é mais eficaz que o capital tecnológico regado por “cafezinho e ar condicionado”.¹⁹ Não obstante, é mais do que perceptível que o ajuste gerencial do “saber fazer” com as tecnologias de informação poderiam produzir melhores resultados no policiamento e, por consequência, aliviaria o “complexo” da polícia, a constante reclamação da falta de recursos e das ações desastrosas em algumas regiões da cidade.

¹⁸ - Consoante as palavras de um experiente policial: “quando sabemos que o coletivo está sendo muito roubado, colocamos um *velado* lá dentro. Já pegamos muita gente assim. O *velado* fica lá: um, dois, três, quatro dias, uma semana, e manja o cara. Se ele ficar, nós o pegamos. Mas, geralmente, eu não sei o que acontece, rapaz, não sei o que que eles têm, que eles somem depois de um tempo. Acho que o pessoal passa a conhecê-lo, né? O motorista, o trocador ficam sempre sabendo quem são eles, né? Eles conhecem todo mundo do bairro”. (Entrevista nº 02 – segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

O significativo do exposto pelo policial é que o seu relato está próximo do que identificou Caiafa (2002) nos ônibus da cidade do Rio de Janeiro. Sua pesquisa é o resultado de uma etnografia na qual percebeu os momentos de tensão e medo que fazem parte da vida dos trocadores e motoristas muitas vezes assaltados. A autora revelou como esses atores identificam, percebem e conhecem os meliantes. Por vezes, eles são obrigados a serem coniventes com o assalto, sob pena de sofrerem perseguições e ameaças de morte. Nas palavras da autora: “há todo um sistema de reconhecimento entre a dupla (motorista/cobrador) que se expõe todos os dias em lugares e horários previstos, e os assaltantes que podem agir em alguma área específica” (Caiafa, 2002, p. 69).

¹⁹ - Essa expressão - por demais pejorativa - é muito utilizada pelos oficiais que hoje atuam no comando de viaturas e companhias. Esses oficiais afirmam que é muito difícil “o pessoal do cafezinho”, (menção aos oficiais que trabalham no CPC) ir para a rua e colocar em questão a possibilidade de promoção. Vide também, Capítulo III).

3. A polícia “auto-subversiva”²⁰

3.1. No mundo das aparências

A concepção deificada da polícia tanto por parte dos policiais militares como da população, o contínuo pedido de recursos para as atividades ostensivas no campo preventivo e repressivo, a manutenção das “tradições” e do mito da polícia como determinante na diminuição da criminalidade e da violência estão em evidente contraste com o mundo da rua e da vida interna no Batalhão.

São várias as operações que revelam uma polícia catatônica e de difícil gerenciamento. Tal como salientou um experiente sargento:

A polícia é igual a uma galinha. Vou te explicar o que é isso. Você já viu um pato botar um ovo? Um ovo daquele tamanho (movimento com as mãos mostrando a dimensão do ovo) e nada. Ele bota e não faz nada. Não grita, não esperneia, não faz nada. É “carne de pescoço”. Agora, veja uma galinha. Meu filho, aquilo bota um ovinho assim... (movimento com as mãos mostrando a dimensão do ovo)... e sai gritando para tudo quanto é canto. Grita para cá, para lá, esperneia, cisca, faz o “diabo”, só para mostrar que botou o ovo. E olha que é um ovo muito menor que o do pato. A polícia é isso (risos) (Entrevista nº 52 – terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG).

O relato do policial caminha ao encontro de uma estrutura de “marketing” há muito desenvolvida na Polícia Militar de Minas Gerais. A imagem produzida dentro e fora do Batalhão é de uma polícia eficiente “que está em todos os lugares, que tem qualidade e capacidade de combater a guerra da criminalidade e da violência”²¹; porém, esta não é a realidade. Ao se apoiar no “auto-engano”, a própria instituição alimenta o que Reiner (1992) chamou de “pânico moral”. Tudo – aparentemente – leva a imagens de medo, ansiedade e o que Barry Glassner (2003) denominou de “cultura do medo”. Isso parece bom para as instituições policiais que, para utilizar as reflexões de Paixão (1995), ainda fazem uso do “mito do marginal criminoso” e das “classes perigosas”.²² Um bom exemplo,

²⁰ - Tomo de empréstimo aqui o título da obra de Albert O. Hirschman. *Auto-subversão* (1996), na tentativa de demonstrar que várias ações policiais intra e extramuros dos batalhões são auto-subversivas, atuam “contra” a própria instituição, produzindo relações perversas, autodestrutivas, longe dos preceitos do campo da justiça e da legalidade. Lembro, contudo, que Hirschman (1996) percebe nessa prática uma boa saída para o exercício da autocritica e do controle de juízos de valor.

²¹ - Entrevista nº 52 - terceiro sargento com 12 anos de serviços prestados à PMMG.

²² - Nas contundentes palavras de Paixão (1995), “o mito do *marginal criminoso* se desdobra, no plano da ação coletiva, no mito das *classes perigosas* a agregação crítica de vagabundos, desempregados, subempregados, delinqüente, ou, como quer L. Chevalier, os *selvagens, bárbaros e nômades*, a *população inimiga* das classes respeitáveis que, para a opinião da elite do século XIX, ameaçava a ordem da sociedade

são as “batidas” policiais acompanhadas pelos repórteres de TV.²³ Não se oferece cobertura jornalística somente aos casos excepcionais que talvez mereçam repercussão. Como as instituições midiáticas necessitam do imediato e devem cumprir a pauta, utilizam-se de pequenos casos, conflitos corriqueiros, mas que não deixam de dar a ressonância e o espetáculo diário da mercadoria violência. A polícia “não é santa” me informou uma oficial. Difícil não concordar com suas palavras, haja vista que a PMMG é uma das principais fontes de pauta das organizações midiáticas (Sanmartin, 2002). E mais, em minha pesquisa pude observar que o interesse em mostrar a ação policial em determinada localidade da cidade, notadamente nas regiões que se denominaram “zonas quentes de criminalidade”, é mais importante que a própria execução da operação. Antes mesmo do seu desenvolvimento, os profissionais da polícia, e aqui vale mencionar a participação dos profissionais do poder municipal, do juizado de menores, representantes dos direitos humanos e da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado, já se esforçavam por acordar o momento de chamar o jornal e a televisão para cobrir a ação.

Casos como esses observei em reuniões na Assembléia Legislativa, no CPC (Comando de Policiamento da Capital) e naquelas em que se reuniram os prefeitos e seus representantes.²⁴ Discutiram sobre como diminuir a criminalidade e violência na região metropolitana de Belo Horizonte. A Polícia de Minas Gerais, representada pelo Estado Maior da PMMG, e oficiais que comandavam batalhões regionais pediam maiores

capitalista emergente por sua propensão a surtos voláteis e incontroláveis de violência coletiva” (Paixão, 1995, p. 03). Em outra citação o autor revela que: “O ponto importante (e esquecido pela adesão ao mito das classes perigosas) é a incapacidade do Estado de garantir efetivamente a *ordem sob a lei* na periferia social – que responde tanto pela transformação de quadrilhas criminosas em agências de controle social quanto pelo significado normativo de saques, *quebra-quebras* e outras formas de violência coletiva das *massas marginais*: demandas *gauches*, mas periféricamente modernas, por cidadania” (Paixão, 1995, p. 04 - Grifos do autor).

²³ - Este é o caso, por exemplo, de programas sensacionalistas como *Repórter Cidadão*, da Rede TV, do famigerado *Linha Direta* da Rede Globo e do *Cidade Alerta* veiculado pela Rede Record. O “pai” desses programas foi o já conhecido *Aqui e Agora* que, além de garantir um bom índice de audiência no SBT, deu notoriedade ao “repórter policial” Gil Gomes.

²⁴ - Uma dessas reuniões recebeu um grande espaço na mídia. Reunidos na Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte (Granbel), prefeitos e polícias discutiram como levantar recursos para combater o crescimento da criminalidade. A despeito da oposição de alguns prefeitos, de acordo com um dos participantes da PM, no encontro: “A reunião objetivou também traçar o conceito de operações para a preservação da ordem pública nos municípios da Granbel e a criação da Guarda Municipal. Dentre as políticas a serem implementadas insere-se a Polícia de Resultados (novo conceito de ser e fazer polícia), o geoprocessamento da criminalidade e violência, a instalação de Postos de Observação e Vigilância (POVs) e dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública (Consep). Essas políticas têm o objetivo de deixar o campo das preocupações e partir para a implementação de ações sólidas e concretas. Foi observado que a tomada de ações isoladas dos municípios permitirá a migração da marginalidade para as cidades que não tenham adotado as mesmas políticas de segurança pública.” Conf. Lopes, Celso Afonso Faria. “Hoje a polícia está enxugando gelo”. In *Jornal O Tempo*. “PM propõe fundo municipal de segurança”. Belo Horizonte, 11 de abril de 2001.

investimentos econômicos para incrementar o trabalho policial. Chamaram atenção para o convênio efetuado com a Prefeitura da capital²⁵ e o problema dos “marginais” migrarem para outras cidades vizinhas a BH. A mídia se fartou do cardápio oferecido, e os policiais souberam utilizar os mesmos meios para garantir novos investimentos municipais. Não vou me alongar nos acordos tácitos e tensos produzidos pelas instituições no intuito de garantir lugar, prestígio e maiores investimentos. É preciso não perder de vista, entretanto, que muitas das relações que estão em jogo na produção e veiculação da notícia são carregadas de “valores institucionais” (Traquina, 2001) que, ao somarem dramas privados e corriqueiros, forjam o que sabiamente Paixão (1995) chamou de *tragédia coletiva*. Ao ganhar as páginas de um jornal o drama ganha força, ressonância, linguagem e materialidade, pois, através das notícias impressas, é possível saber que os homicídios e roubos aumentaram em Minas Gerais (*Desemprego não é causa de violência* – Estado de Minas, 15/04/2001), que a maioria dos crimes cometidos em Minas é contra a pessoa e o patrimônio (Jornal Hoje em Dia, 23/06/2001), que *PM ganhou R\$ 1.000 para matar promotor* (Jornal O Tempo, 08/02/2002) e que, em manchete e exclusividade, a *Criminalidade dispara em Minas* (Jornal O Tempo, 28/09/2003).

O acordo dos atores que operam no campo midiático com as instituições repressoras do Estado revela e contribui para o que Berger e Luckmann (1985) chamaram de *construção social da realidade*. Essa obra, já clássica na sociologia, demonstra com acuidade como as instituições sociais interferem na produção de significados coletivos relacionando-os aos comportamentos sociais “desviantes”. A função das instituições, para os autores mencionados, é a de transformar em verdade objetiva o que, na realidade, é forjado pelo arbítrio e interesse de determinados atores sociais. É dessa forma que homens e mulheres conseguem se defender da possibilidade da “anomia”. Os seres humanos desejam a “ordem”, não querem a dúvida, o terror e a suspensão de suas crenças. Ao produzirem um mundo ordenado que opera no campo da cognição coletiva, homens e mulheres estão se protegendo e investindo contra o “perigo” da natureza e do pesadelo.

Lidar com o outro, com a diferença talvez seja o problema da “modernidade recente” tal como afirma Young (2002). A imagem de uma polícia deificada parece ser importante para a ordem social. Algumas instituições devem ser potentes o bastante para a

²⁵ - Convênio de cooperação mútua que entre si celebram o município de Belo Horizonte e o Estado de MG com a interveniência da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e a Secretaria Municipal de Administração para implementação de programa de prevenção de segurança pública – projeto PMMG e PBH – 32 anos de parceria. Decreto n.º 36.885, 23 de maio de 1995. Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Minas Gerais, 1995.

manutenção e controle da *essencialidade do outro* que é “desviante” ou diferente da maioria.²⁶ Nesse sentido, os próprios policiais acreditam que a polícia é “qualificada”, “profissional” e está, “apesar dos pesares, preparada para combater a criminalidade”. O “apesar dos pesares”, expressão oriunda de um experiente cabo, que comandou viaturas durante 15 anos²⁷, faz parte de um argumento coletivo, muito presente nas narrativas recolhidas, que é a de “falta de recursos”, “a escassez de equipamentos pesados de segurança” e de “pessoal” para garantir uma política de segurança adequada para a população. Já me referi ao debate sobre a pouca correlação de “mais polícia e recursos materiais” e diminuição da “criminalidade”. No entanto, o que interessa aqui é o imaginário do policial e sua vivência cotidiana no mundo dos mitos da “marginalidade criminosa” e das “classes perigosas”.

3.2. A polícia e o cotidiano com os conhecidos

A “fachada” repressiva e preventiva da polícia - associada à imagem das organizações policiais veiculadas pelos meios de comunicação - é fator que contribui para acordos tácitos entre PMs e proprietários de estabelecimentos comerciais. Nas operações policiais repressivas, mesmo aquelas pensadas pelos administradores de polícia, e nas atividades rotineiras de prevenção, tornou-se comum a “parada para o lanche”, “para jantar” ou “para fazer um quilo”.²⁸ Se os policiais no Batalhão já “se viram” para “dar um jeito nas viaturas”, “arrumar as armas que já passaram do tempo” ou para o conserto ou um empréstimo de um colete, o mesmo eles fazem na rua quando em contato com a população.

Na realidade, chegam a ser cômicas, desconcertantes e inacreditáveis algumas situações vivenciadas pela polícia. São muitos os acontecimentos que mostram uma polícia “com medo”, “carente de recursos”, “sem equipamentos” e pessoal qualificado e profissional. Pode parecer que estou sendo contraditório em relação ao que disse anteriormente, pois se mais recursos não têm correlação direta com a diminuição da criminalidade e sensação do medo pouco importaria para os executivos de polícia investir nas carências delineadas pelos policiais. Não vou discutir essa questão dos recursos. Até porque penso que se trata de um debate ainda em aberto e foge do escopo de meu trabalho.

²⁶ - De acordo com Young (2002, cap. 04, p. 163), “o *essencialismo cultural* permite que as pessoas acreditem na sua superioridade inerente e sejam ao mesmo tempo capazes de demonizar o outro, como *essencialmente depravado, estúpido ou criminoso*”. (Grifo meu)

²⁷ - Entrevista nº 21 – cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG.

²⁸ - Uma descrição das relações mencionadas pode ser encontrada no capítulo IV.

Caminho nessas linhas descrevendo algumas experiências oriundas de minha vivência e observação do mundo policial, revelando ao leitor uma polícia vulnerável, deprimida, catatônica em suas condições sociais e econômicas. Três episódios são suficientes para exemplificar este ponto.

Em primeiro lugar, é preciso retomar as observações sobre o lanche recebido pelos PMs em trabalho. Em mais de uma operação que participei, os policiais tiveram “que correr atrás do lanche”. Essa prática parece que se tornou norma na corporação. Antes de “pegar no serviço”, soldados, cabos, sargentos e, recentemente, os tenentes – nas recomendações ditadas pelo CPCIA ou pelo comandante da operação – são persuadidos a “se virarem” no turno de trabalho para se alimentar. Para isso, os PMs utilizam uma teia de relações das quais fazem parte membros da família, relações de parentesco, os “chegados”, os “peixes” e os “pistolões”. O leitor pode argumentar que, em todas as profissões, são perceptíveis tais relações. No caso do policial, que utiliza o poder garantido pelo Estado, esteja ele fardado ou não, acredito que as redes recebem novas roupagens. A natureza discricionária e a autoridade manifesta e legítima da ação policial são o bastante para diferenciar a polícia de outras profissões (Monet, 2001; Bayley & Skolnick, 2002a).

Goldstein (2003) chamou atenção para essa problemática no capítulo em que se refere à corrupção. Solicitar ou mesmo aceitar um simples café ou qualquer outro presente é mais do que perigoso e inaceitável para os profissionais que lidam com a lei e a segurança pública. O autor afirma que tais relações podem estar muito próximas, ou mesmo ensejar atos mais sérios de corrupção.

O falecido O. W. Wilson sempre sustentou que não deveria ser permitido que um oficial de polícia aceitasse qualquer gratuidade, nem mesmo uma xícara de café. Patrick Murphy, mais recentemente, disse: “Exceto o seu cheque de pagamento, não existe algo como dinheiro limpo”. Esses homens argumentariam que as menores ofertas tem uma influência corruptível e que aceitá-las diminui a resistência do policial a outras tentações. Café de graça é usado, sem dúvida, para levar os policiais aos lugares que comumente apresentam mais problemas e para induzir os policiais a cuidar com mais carinho do doador. É um pequeno passo para o próximo estágio, em que os policiais fornecem serviços diferentes para aqueles que oferecem café e para aqueles que não o fazem. Se é permitido aceitar um café, por que não um almoço modesto? E se almoços modestos são permitidos, que tal refeições mais elaboradas? Se a aceitação desse último item é tolerada, que tal levar junto a família ou os amigos? (Goldstein, 2003, p. 254-255 – Grifos do autor).

Apesar do exagero, e das dramáticas linhas de Goldstein (2003), é difícil ou impossível não permitir que o policial ou qualquer outro profissional receba gentilezas da comunidade. O problema reside é no *como* essas gentilezas são feitas e *de que forma* o

policial as aceita. É possível ser mais *realista*, tal como destaca o próprio autor, permitindo que o policial receba pequenos presentes pelo trabalho bem feito. Mas a polícia não deve deixar de se preocupar com a pequena corrupção que, inegavelmente, tem relação com a manutenção da ordem e preservação da lei. Isso porque a corrupção não é a mesma em todos os lugares e varia conforme o grau de organização e importância.

Um policial que deixa de aplicar uma multa porque se simpatizou com a motorista, não é a mesma coisa do policial que aceitou propina para liberar o caminhoneiro ou o taxista recalcitrante. O mesmo podendo dizer da comparação entre um policial que gasta boa parte de sua renda na jogatina do bicho ou do baralho, com um policial que gerencia lenocínio ou tráfico de drogas. Dois pontos merecem ser ressaltados: a dificuldade e o cuidado que se deve ter para medir e conceituar um ato como corrupto²⁹; é preciso saber que as “as proibições absolutas são tão irreais” que os departamentos de polícia, ao se preocuparem com elas, podem estar direcionando esforços para pequenas coisas cotidianas deixando de lado “formas mais sérias de corrupção”. De acordo com Goldstein (2003):

A discussão é que a probabilidade de extinguir cafés e refeições grátis é tão remota que tal banimento dá a impressão de que o administrador não quer realmente fazer muito em relação à corrupção. Defensores dessa visão dizem que os administradores deveriam estabelecer diretrizes que permitam a aceitação de pequenas ofertas de apreciação, assim possibilitando ao policial ser muito mais centrado e eficiente em lidar com formas mais sérias de corrupção (Goldstein, 2003, p. 255).

O que cumpre destacar é a importância da criação de *limites* que, na realidade da polícia, dependerá, e muito, do *ethos* do policial. É claro, e Goldstein (2003) não cansa de salientar isso, que outras dimensões interferem no jogo da corrupção e que podem manter ou alargar suas limitações. Nesse sentido, o autor chama atenção, dentre outras coisas, para a importância da administração, principalmente no que diz respeito ao seu trabalho de supervisão; para a educação do público, que não deve pagar por serviços que já estão saldados através de impostos; para a necessidade de manutenção da reputação e integridade institucional e, finalmente, para o *efeito viciante* da corrupção que pode ser combatido com o controle externo de promotores, corregedores e juizes (Goldstein, 2003). Essa discussão

²⁹ - Não deixa de ser significativa a tolerância social com o fenômeno da corrupção. Lessa (1997) sugere que o limite entre o que pode ou não ser corrupção é muito tênue e, necessariamente, deve passar pelos imperativos institucionais. Para o autor, a corrupção é uma relação produzida por seres humanos em instituições “fracas”. Sem regras e normas transparentes não há como fugir dela, muito menos conhecê-la por completo: “A corrupção é, afinal, incognoscível. Dela só conhecemos os atos incompletos e fracassados. Os bem-sucedidos fazem parte de um segredo bem guardado e avaro em sinais de suspeita. Os céticos sabem que não se pode conhecer aquilo que não se mostra”. (Lessa, 1997, p. 114).

denota que apostar no *ethos* individual do policial é difícil e problemático. Não se deve esperar que homens e mulheres sigam à risca os imperativos categóricos kantianos. É ilusão pensar que os seres humanos vivem em um mundo distante das possibilidades de corrupção. Tal como o crime, esse fenômeno é normal e parece ser forjado e influenciado por determinantes socioculturais (Ribeiro, 2000).

Em minhas observações das atividades policiais, tanto as repressivas como as preventivas, foram raras às vezes em que não tive a oportunidade de lanchar com os PMs às custas do proprietário da padaria, da lanchonete ou do supermercado. Desde a saída para o serviço percebe-se o acordo tácito existente entre os comandantes e subordinados “para se virarem” na hora do lanche. Os policiais mais experientes afirmam que “foi sempre assim”, “desde quando a polícia é polícia, o pessoal faz isso”, “ainda bem que existe esse trem senão como é que nós íamos fazer?”. O fato é que bares, restaurantes, postos de gasolina, supermercados, padarias e hotéis tornaram-se alvos privilegiados dos PMs, nos quais tecem relações para garantir o próprio alimento durante o trabalho. Os proprietários parecem aceitar essas relações sem maiores problemas. Na realidade, sabem que a presença policial é de capital importância para os negócios. Em alguns casos, as relações se intensificam, a ponto de se configurar, entre o polícia e alguns proprietários, uma verdadeira rede de lealdade, impossibilitando, inclusive, que o policial procure outro local para se alimentar. Mas é possível perceber que muitas outras localidades são utilizadas para esse objetivo. Comandantes de viatura salientaram que “fica chato pedir à mesma pessoa a mesma coisa” e que “nem sempre o mesmo lugar está aberto. Para cada horário o pessoal tem um amigo diferente”.³⁰ Difícil é chamar essa prática de corrupção já que está muita próxima das *teias relacionais* próprias da cultura brasileira.³¹ Um dos efeitos dessas

³⁰ - Entrevista nº 24 – capitão com 17 anos de serviços prestados à PMMG.

³¹ - Refiro-me aqui à tese de Roberto DaMatta (1981, 1991) que afirma ser o Brasil uma *sociedade relacional* (DaMatta, 1991, p. 28). Na esteira do mito a respeito do homem cordial brasileiro - que atua com paixão nos relacionamentos como os amigos, colegas e parentes - DaMatta identifica a existência de uma oposição entre dois espaços: a *Casa* e a *Rua*. A primeira, caracterizada pela manutenção de uma identidade privada possui contornos bem definidos que garante aos membros da família o respeito, o reconhecimento e a moral. O espaço da *Rua*, no caso do Brasil *hipoteticamente*, seria o lugar público, distante das relações pessoais, cabendo ao Estado a manutenção da condição de igualdade e cidadania entre os indivíduos. O problema identificado por DaMatta é relativamente simples. No Brasil se forjou uma rede de sociabilidade, que impossibilitou a configuração de limites entre o espaço da casa (o privado) e o da rua (o público). Como consequência, foram “abandonados” os mecanismos igualitários que nivelariam os indivíduos como seres universais com direito a liberdade, privacidade, autonomia e dignidade. Não é preciso muito para afirmar que estamos longe desse cenário. Pelo contrário, para DaMatta (1981, 1991) e outros, que utilizaram a mesma chave de análise (Barbosa, 1992), no Brasil, não são poucos os que fazem questão de lembrar que *estão, tem o direito e que vivem em uma condição melhor do que os outros*. A expressão “Você sabe com quem está falando?” (DaMatta, 1981, cap. IV), (expressão corriqueira ouvida quando “tirava serviço” com a polícia) delinea com acuidade essas relações que são de hierarquia e autoridade socialmente construídas. No Brasil,

relações chega a produzir resultados, pois elas não deixam de contribuir para o policiamento. No cotidiano das atividades policiais, o mecanismo relacional tem auxiliado a ação da polícia em rondas noturnas, patrulhamento a pé, rondas táticas ou mesmo em postos de observação.

Essas relações ficam claras nas atividades que os PMs exercem na segurança de padarias, bancas de jornal, postos de gasolina, escolas, casas de amigos, igrejas, farmácias e lanchonetes. Na maioria das vezes, são nesses locais que estão a garantia não só do lanche, mas também da troca do pneu furado, da correia que arrebentou no motor ou mesmo da limpeza da viatura. E não se pense que são relações altruístas. Pelo contrário, no *mundo relacional*, notadamente aquele destacado por DaMatta (1981, 1991), vigora a lei tácita da troca. Ao receberem a gentileza nos lugares mencionados, os PMs passaram a policiar diariamente esses locais. No intuito de agradecer a gentileza fornecida, como pagamento eles oferecem, pelo menos, a “sensação de segurança” e o afastamento e identificação dos possíveis delinqüentes.

Trata-se de um mecanismo de mão dupla. A teia relacional que envolve os policiais não funciona apenas nas situações em que pequenos favores são utilizados para equacionar pequenas necessidades. Os policiais passaram a solicitar à sociedade instrumentos e ferramentas de trabalho que deveriam ser adquiridas pelo Estado. Em muitas observações notei que não foram poucas as viaturas, principalmente em casos de emergência, consertadas por amigos e parentes de sargentos, cabos, soldados e oficiais. O mesmo ocorre na simples lavagem de um automóvel. Nas operações de que participei, os PMs fizeram uso de acordos informais com empresas do setor de transportes para lavar, limpar, trocar pneus e consertar os motores dos automóveis. Várias foram as vezes que soldados, sargentos e cabos, um pouco antes da “saída de serviço”, arregaçaram as mangas, retiraram os coletes e o armamento para lavar uma viatura que seria utilizada por outra guarnição. Episódios como esses são antigos, e aparecem várias vezes nas falas dos entrevistados. Não se sabe como e quando começou a prática do pedir as coisas a determinados setores da sociedade. Essa prática, de acordo com os entrevistados, invadiu a polícia há tempos e

homens, mulheres e instituições não se relacionam tendo por princípios a impessoalidade, a individualidade e a legalidade que, deveria ser universal. Ao contrário, a expressão acima mencionada revela a adaptação, o ajustamento e a suspensão desses princípios. Longe do mito da universalidade da lei resta para os atores sociais o mundo das relações personalizadas ou patrimoniais, ou como quer DaMatta (1981, 1991), da *sociedade relacional*, invadida por “medalhões”, “chapas”, “padrinhos”, “peixes”, “pistolões” e “amigos” de toda natureza.

“ficou pior no quartel quando se iniciou a experiência do policiamento comunitário, mas já existia bem antes”.³²

Um segundo episódio que ilustra uma face não deificada da polícia são os constantes acontecimentos, muitas vezes imprevisíveis nas atividades de policiamento. Por exemplo, sabe-se que, em jogos importantes no estádio do Mineirão, as torcidas organizadas travam uma verdadeira batalha no interior do estádio. O conflito, latente no início, em geral torna-se manifesto no final do jogo, principalmente quando um dos times da cidade perde a partida. Acompanhar a organização do policiamento nesses casos é sempre um aprendizado para os cientistas sociais que devem se perguntar como a organização social manifesta, apesar de tantos mecanismos conflitantes, se mantêm. No caso em tela, vou me limitar a descrever o que se passou com alguns PMs que atuaram como “policiais velados” em um determinado jogo do Campeonato Brasileiro de Futebol.

Há muito as empresas privadas que atuam no transporte coletivo utilizam “seguranças” para evitar a quebra dos ônibus no início, durante e no final das partidas de futebol. Homens, brancos e negros, fortes e com uma estatura de quase dois metros de altura recebem das empresas carros, cassetetes e celulares no intuito de evitar a quebra dos coletivos. Após os jogos observados, não foi difícil verificar PMs tentando desesperadamente controlar os “seguranças” pagos pelas empresas privadas. Na tentativa de oferecer segurança aos civis, policiais do Batalhão Santa Efigênia acordaram com algumas empresas estratégias para evitar os problemas durante e após os jogos no Mineirão. O acordo consistia, por parte dos empresários, o empréstimo de motoristas e veículos, e, por parte da polícia um efetivo maior de homens e mulheres. A estratégia inicial era filmar os possíveis recalcitrantes, pois “sabemos que, na verdade, são sempre os mesmos que lideram a quebra-quebra nos coletivos”.³³

A operação seguiu, em larga medida, o que relatei no Capítulo IV. O comandante dividiu os veículos disponíveis entre os PMs que trabalhariam no policiamento velado somente filmando e entre os que atuariam como “investigadores” em meio à torcida. A organização da atividade segue a mesmo ritual: os policiais se armam, encaminham-se para a “chamada”, organização e distribuição das viaturas e comandantes por área, avisos dos problemas existentes e emergentes, e “pegada no serviço”.

³² - Entrevista nº 04 – capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG.

³³ - Entrevista nº 17 – segundo tenente com 07 anos de serviços prestados à PMMG.

No Mineirão, cerca de 60 mil pessoas estavam reunidas para assistir à partida de futebol. “Tudo sem alteração?” pergunta o comandante às outras viaturas que esperavam o término do jogo para fechar os principais corredores pelos quais, inevitavelmente, deveriam passar os coletivos. Estávamos na viatura cedida pela empresa e, com câmera na mão, um oficial se esforçava para filmar as lideranças das torcidas rivais. Em pouco tempo, o que estava previsto começou a se definhando. Através do rádio, o comandante recebeu a primeira mensagem de problemas na operação: “uma das viaturas veladas quebrou, vamos ter que ir lá e ver o que aconteceu”. Ao mesmo tempo, outro automóvel apareceu com defeitos e, em pouco tempo, recebemos a mensagem que deveríamos nos encaminhar para o local.

No local em que estava a viatura danificada, cinco policiais se esforçavam para consertar um motor com precárias condições de funcionamento. As relações ficaram tensas, os veículos parados obrigaram os comandantes à remoção dos integrantes das guarnições. Optei por permanecer junto aos policiais que tentavam consertar a viatura. Pelo rádio, continuei acompanhando o gerenciamento do policiamento. O jogo ainda estava no primeiro tempo e, tal como afirmou um dos soldados, “até agora está tudo bem, você vai ver é no final. O bicho sempre pega. Tem *arrastão*, ônibus quebrado e muita briga”. É bem verdade que algumas ocorrências transmitidas pelo rádio fazem parte de casos corriqueiros: rixas pessoais, homens embriagados, mulheres espancadas, pequenos conflitos entre torcedores e meninos com pequenas bombas eram problemas equacionados sem grandes transtornos. É significativa a preocupação dos policiais para que o time da cidade vença a partida. Eles justificam essa torcida pela diminuição de trabalho que esse fenômeno acarreta: “O pessoal sai mais satisfeito”. O problema reside quando a partida de futebol ocorre entre os principais times da capital. “A torcida do Atlético briga de qualquer jeito. Quando ganha, bate nos outros, cria confusão com a gente e quebra ônibus, quando perde é a mesma coisa, um pouquinho pior, é claro. O pessoal do Cruzeiro não, eles são mais tranquilos”.³⁴

As atividades da polícia que lida com um grande número de pessoas, são organizadas por um comando que lida com PMs de vários batalhões e unidades especiais que na maioria dos casos não se conhecem. Alguns já trabalharam juntos, relações que permaneceram como amizade e nada diz respeito ao trabalho a ser efetuado. Outros se encontram durante o almoço (no Mineirão e pago pelo policial) ou no lugar em que foram

³⁴ - Entrevista nº 49 – soldado com 14 anos de serviços prestados à PMMG.

escalados como ponto-base. A polícia, aparentemente, opera assentada numa espécie de improviso, pois está longe o controle de todas as dimensões do gerenciamento de um policiamento que deve ser efetuado no momento exato, no espaço certo e nas circunstâncias próprias para o desenvolvimento de conflitos (Reiner, 2002). Para se ter uma idéia da problemática, não são poucos os PMs que faltam à escala de serviço proposta. Outros conseguem dispensa e são várias as justificativas para aqueles que deixaram de participar da operação. Creio ser de grande magnitude e dificuldade o controle de tais atividades. Contudo, é preciso chamar atenção para a importância do controle de mecanismos administrativos de pessoal que se rendem facilmente às relações patrimoniais. Pequenas atitudes poderiam equacionar o problema dos “imprevistos” que se repetem e causam transtornos à organização das operações. Apesar da “boa vontade de alguns”,³⁵ os administradores de polícia parecem cegos ante os acontecimentos do real.

Como visto, há muito os estudiosos de polícia chamam atenção para a imprevisibilidade do fazer policiamento. Falta mencionar que essa imprevisibilidade não se limita ao “mundo da rua” em relação aos acontecimentos do corpo social. No dia-a-dia da corporação, o imprevisto é latente e torna-se manifesto, quando se aproximam determinadas operações e atividades que fogem da rotina diária do Batalhão.

O último exemplo, que aponta para uma polícia longe da deificação própria do imaginário coletivo dos executivos de polícia, é a prática do “bico”, isto é, uma atividade remunerada, “extrafarda” exercida por um bom número de policiais. A imagem do “super-homem”³⁶ não resiste aos dados os quais revelam que, aproximadamente, 11 mil policiais que atuam em Belo Horizonte e na região metropolitana possuem uma segunda atividade. Destes, a grande maioria, 5,5 mil PMs são praças. O dados foram veiculados pelo Jornal *Hoje em Dia*³⁷, resultado de uma auditoria interna reservada ao Estado Maior da corporação.

A discussão das atividades extrafarda, entretanto, não é nova. O estudo de Miranda da Silva (1994) apurou que os prejuízos que tangenciam a corporação são complexos a

³⁵ - Essa frase faz parte de um argumento maior. De acordo com um dos entrevistados “tem gente muito boa na polícia e que trabalha feito doido. Esse pessoal é polícia 24 horas, mas tem gente que não está nem aí. Para mim, se não fosse a boa vontade de alguns, a polícia ia era parar. Tem gente que inventa doença, a mãe morre, a mulher passa mal, os filhos estão no médico. Tem de tudo... todo lugar é assim, não é?”. (Entrevista nº 02 - segundo sargento com 14 anos de serviços prestados à PMMG).

³⁶ - A concepção do policial “super-homem” não é antiga. Ela está presente em símbolos e signos, daí fazer parte das narrativas policiais e dos manuais de instrução. Conf. Polícia Militar de Minas Gerais. *Conheça sua PMMG*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, setembro de 1984. p. 05, 08, 78, 82.

³⁷ - Conf. Jornal Hoje em Dia. *Metade dos PMs fazem “bicos” para viver*. Belo Horizonte, 17/02/2003.

ponto de quase a metade da população pesquisada (41,0%) optar pela segunda atividade do que “a fazer cursos na Corporação, sendo maior ainda o índice, 61,5%, daqueles que optaram por ficar no bico a dedicarem-se aos estudos” (Miranda da Silva, 1994, cap. 06, conclusões, sem paginação). A questão - despercebida e não avaliada pelo autor - talvez deveria ser invertida: o “bico” não seria a atividade extrafarda e, sim, o trabalho na polícia, sendo que, neste último, o profissional corre menos riscos, já que por lei tem a garantia da estabilidade, salários indiretos e possibilidade de melhorar na carreira.

As entrevistas com os policiais mais antigos não indicam uma data precisa para identificar o início dessa prática. Argumentam que “já ganharam muito dinheiro trabalhando como segurança”, e “que é só a situação (econômica) apertar que a maioria do pessoal começa a se virar”.³⁸ “Você não viu por aí? Tem gente policial, meu caro, que vende queijo, perfume, arma e até cachaça dentro do quartel. O negócio é feio. O pessoal se vira como pode”.³⁹ A prática do bico é comparada, de acordo com um oficial, a uma metástase:

O negócio vai contaminando todo mundo, igual a um câncer (risos). Me lembro que na época do Azeredo o pessoal todo foi trabalhar em um monte de lugar. A situação estava tão preta que um policial, um soldado, por exemplo, avisava para um sargento, que avisava para um cabo e assim por diante. Tem gente aí, oficial da reserva, e gente até da ativa, que mexe com isso até hoje e, naquele tempo, empregaram um monte de gente que estava precisando de dinheiro. (Entrevista nº 12 – segundo tenente com 08 anos de serviços prestados à PMMG).

As observações no Batalhão Santa Efigênia e as entrevistas revelam o contrário do que Miranda da Silva (1994) asseverou como “hipótese” de pesquisa: “a corporação não pode continuar tolerando o exercício de uma segunda atividade remunerada pelo militar”. Na verdade, ela tolera e, aparentemente, não tem o interesse ou mesmo a capacidade de pôr fim a essa prática.⁴⁰ E mais, essas ações não são latentes, haja vista que no dia-a-dia das atividades policiais observam-se os PMs negociarem compras, vendas, trocas e outros

³⁸ - Entrevista nº 22 – primeiro sargento com 22 anos de serviços prestados à PMMG.

³⁹ - Entrevista nº 14 – primeiro sargento com 24 anos de serviços prestados à PMMG.

⁴⁰ - *À guisa de provocação*, a tolerância, provavelmente, vai mais longe do que pensamos. Isso porque: “seus agenciadores muitas vezes são coronéis e delegados, protegidos pela identidade de suas mulheres ou parentes. Superiores e subalternos tornam-se cúmplices. Essa promiscuidade clandestina arruína relações institucionais e subordina a segurança pública à lógica dos interesses privados. Por isso a Polícia Federal não fiscaliza com rigor as empresas de segurança. Sabe o que vai encontrar e prefere não procurar. Policiais que ganham com segurança privada torcem pelo fracasso da segurança pública ou contribuem para provocá-lo. E frequentemente estendem para seu trabalho policial os compromissos assumidos como agentes privados, escolhendo locais e itinerários segundo conveniências próprias. Os baixos salários e a ausência de fiscalização e de normas geram uma privatização da segurança pública” (Soares, 2001, p. 03).

negócios que fazem parte da negociata cotidiana da cultura brasileira. Em meio aos profissionais da segurança pública é possível encontrar “agiotas”, “comerciantes informais” e “despachantes”. Também encontramos motoristas de táxi, professores, donos de pequenos comércios, seguranças, técnicos em informática, eletricitas, pintores, marceneiros, bombeiros e mecânicos.

O fato é que a denominada “cultura do bico”, expressão utilizada por uma das lideranças da Associação dos Oficiais, é manifesta. Em entrevista ao jornal *Hoje em Dia* o então major responsável pela associação, reagindo à auditoria e às reações do comandante-geral da PM (Álvaro Nicolau) que sugeriu “prisão em flagrante de policiais militares (oficiais e praças)”⁴¹ que estivessem realizando atividades extrafarda, afirmou que:

“A cultura do bico é de longa data”. Ele (o major Sávio Mendonça) chegou a citar o ex-comandante geral da PM coronel Néelson Cordeiro, que teria declarado que “preferia ver os militares se ocupando com os ‘bicos’ em seus horários livres do que se envolvendo em atividades marginais ou bebendo cachaça”.

A reação, tanto da Associação dos Oficiais (AOPMBM) como da Associação dos Praças (ASPRA) em relação ao “bico”, foi a de propor alternativas como o pagamento de horas-extras, a construção de um banco de horas ou mesmo o pagamento de um adicional por hora trabalhada pela Prefeitura de Belo Horizonte. Longe do campo das notícias, que forjou uma imagem que a situação já estava equacionada, no piso do Batalhão:

Todo mundo sabe quem trabalha aqui. Uns escondem, outros não, mas é a maioria. Todo mundo quer ganhar mais um “cadiquim” de dinheiro. E não é difícil não. O pessoal se endivida e depois tem que se virar para pagar. Outro dia o Governador Itamar aí foi para o jornal e meteu o pau proibindo⁴². Tudo mentira. O pessoal do Comando fez vista grossa e a as coisas voltaram ao normal. (Entrevista nº 25 – cabo com 20 anos de serviços prestados à PMMG).

De fato, a ordem estabelecida em relação à vigência do “bico” foi quebrada devido à denúncia e posterior apuração, do envolvimento de um policial militar no assassinato do jovem promotor Francisco José Lins do Rego Santos, ocorrido no dia 25 de janeiro de

⁴¹ - Conf. Jornal Hoje em Dia. *Oficiais estão por trás das “redes de proteção” em BH*. Belo Horizonte, 25/02/2003. p. 04. Grifos no original.

⁴² - O policial faz menção à visita do Governador Itamar Franco ao Comando Geral da PMMG. Na ocasião, o Governador do Estado teria afirmado que: “Não vamos permitir o chamado bico no nosso governo. Alguns oficiais militares já estão sendo chamados e não poderão fazer isso. Vamos tentar pagar melhor para que eles evitem esse bico. Estamos discutindo com o comando como evitar isso”. In Jornal Hoje em Dia. *Itamar ordena tolerância zero com “bicos”*. Belo Horizonte, 06/03/2003.

2002. Este PM trabalhava em meio ao que se convencionou denominar “máfia dos combustíveis”. O caso do promotor, além de sacudir a mídia⁴³ e o debate em torno da segurança pública em Belo Horizonte, trouxe à luz um problema que, de acordo com os entrevistados, não há como verificar-lhe o início, tampouco o seu fim.⁴⁴

Em meio ao debate sempre acalorado, é possível tecer duas considerações. Inicialmente cabe mencionar o problema da ilegitimidade da ação. Ao possuir outra atividade, o policial está à margem da lei que regula as ações de sua profissão. O Código de Ética⁴⁵ proíbe que os PMs tenham outra atividade, com exceção daquelas associadas ao ensino e a educação. Nesse caso, estamos lidando com profissionais cujo compromisso deve ser exclusivo de garantia da segurança pública dos cidadãos. Provavelmente, não por acaso, os policiais encontram-se nesta situação por vinte e quatro horas, mesmo que estejam sem farda e no aconchego do lar.

Sob esta óptica, não é preciso ir longe para verificar a ilegalidade das concepções defendidas e das práticas paralelas do policial militar. A solução defendida pelos PMs - que pode ser perversa para a corporação, de acordo com o trabalho de Miranda da Silva, (1994) - seria a flexibilização do Código ou mesmo a modificação dos dispositivos legais. Como se sabe, essa mudança não está por vir e, no mínimo, produzirá muitas discussões. Em tais circunstâncias, é razoável afirmar que o mal-estar e o verniz da ilegalidade continuarão na corporação. Não deve ser por acaso que a instituição é conivente e tolerante com as práticas paralelas de rendimento. Não há dúvida de que muitos conflitos e baixas foram controladas e reduzidas a pó diante da abertura que a corporação ofereceu aos policiais que possuem outra atividade. O “bico” aparece como um *alucinógeno institucional*, capaz de controlar as pulsões por maiores salários e divergências internas

⁴³ - Vide, Jornal Estado de Minas. *Donos da West acuados*. Belo Horizonte, segunda-feira, 04/02/2002; jornal Diário da Tarde. *Fiscal do Procom seria a próxima vítima de Farah*. Belo Horizonte, quarta-feira, 06/02/2002; jornal O Tempo. *PM ganhou R\$ 1.000 para matar promotor*. Belo Horizonte, segunda-feira, 08/02/2002.

⁴⁴ - Em entrevista ao Jornal Hoje em Dia, o representante da Associação dos Praças e Bombeiros Militares de Minas Gerais (Aspra), o subtenente Luiz Gonzaga Ribeiro descreveu o problema. Vejamos como ressaltou o noticiário: “Para Ribeiro, a PM não ‘vai conseguir acabar com o bico através de decreto’ – referência ao documento expedido no último dia 5, quando o comandante-geral da PM, coronel Álvaro Nicolau, determinou medidas bastantes enérgicas para acabar com atividades extrafunção de militares. ‘O bico sempre foi tolerado dentro da PM e não vai se acabar de uma hora para outra. Se quiserem acabar na marra, será o caos’, avalia”. Conf. “Bico” é o cheque especial do PM. In Jornal Hoje em Dia, Belo Horizonte, 25/02/2003. Grifos no original.

⁴⁵ - O mesmo pode ser encontrado no antigo RDPM (Regulamento Disciplinar da Polícia Militar). No período da pesquisa, o “amarelinho”, nome dado ao Regulamento devido à sua cor, foi substituído pelo Código de Ética, uma reivindicação oriunda da greve de 1997 que modificou boa parte das regras prescritas na atividade policial.

produzidas pelas patentes que disputam no campo do mercado informal um melhor lugar na organização. Diante desse fato, chega a ser hipócrita qualquer ação que aponte para a repressão e denúncia dos policiais. O problema é mais complexo, se arrasta por anos e merece atenção, maior responsabilidade e preparo dos agentes responsáveis por sua solução, já que, em discussão, está a força de atores que, não tão longe, tomaram as ruas da cidade exigindo melhores salários e condições de trabalho.

A segunda consideração que deve ser feita diz respeito a que tipo de atividade paralela estamos nos referindo. Dar aulas, gerenciar um comércio, dirigir um táxi não é a mesma coisa que atuar no ramo da segurança privada. Como se sabe, boa parte dos policiais, aproveitando a qualificação oferecida pelo Estado, atua no ramo da segurança privada trabalhando como seguranças particulares, de casas de *shows* e patrimônios. Duas questões devem ser levantadas nesse caso: dificilmente inexiste o conflito entre o que é público e o que é de natureza do campo privado nessa atividade. Também é necessário perguntar até que ponto pode-se permitir que profissionais formados pelo Estado - garantidores da segurança pública - podem atuar na esfera do mercado sem nenhum controle e responsabilidade de suas ações. Essas concepções estão imbricadas e, sem dúvida, carregam enorme complexidade. Primeiro porque dificilmente o policial não utilizará seus contatos, privilégios e segredos da corporação para garantir a ordem e a segurança do patrimônio ou do agente que paga o seu segundo rendimento. Em segundo, a distribuição da segurança como direito de todos é um bem pago pela população, ao ser privatizada é colocada em xeque porque acima do Estado encontra-se o agente que contratou o profissional. Em outras palavras, a coletividade paga para que o policial exerça sua profissão duas vezes. Uma como profissional liberal, que oferece segurança exclusiva a determinados setores ou agentes privados e outra como um profissional lotado em uma instituição pública que, a despeito de ser criada para atuar em circunstâncias de risco e desordem, passa a operar a favor dos agentes econômicos que, no cômputo geral, não têm maiores direitos que outros agentes sociais.

A situação é dramática, pois no conflito entre o que é de ordem pública e privada, poucos têm ciência da complexidade dos fatos. Já é sabido que o braço armado do Estado há muito está distante das zonas realmente quentes de criminalidade e de desordem. É preciso perguntar em que medida a segurança pública já não se encontra privatizada em favor daqueles que vivem acomodados nas classes economicamente privilegiadas, em

edifícios luxuosos ou nos bancos das instituições que operam o poder (Caldeira, 1996, 2000).

4. Conclusão

4.1 A organização na encruzilhada

4.1.1. Entre o comando e comandados: as relações de recompensa

No Capítulo III chamei atenção para o que Merton (1976) identificou como “deslocamento de objetivos”. Crozier (1981), na esteira desse debate, revelou, analisando a conjuntura francesa, que não somente esse fenômeno pode ser percebido quando homens e mulheres “rígidos” diante das normas tornam-se “bitolados”.

As conseqüências funcionais dos deslocamentos dos objetivos – isto é, a impossibilidade de manter relações satisfatórias com os clientes e de comunicar-se utilmente com o seu meio, adaptando-se bem a ele; as dificuldades sentidas para cumprir as tarefas determinadas; a diminuição da produtividade etc. – não poderão levar o sistema a reformar-se, nem tornar mais flexíveis as relações humanas, já que o único meio à disposição dos dirigentes que poderiam fazê-lo, consiste em elaborar novas regras e aumentar ainda mais a centralização. Como contrapartida, os indivíduos e os grupos que, na prática, enfrentam essas dificuldades, não exercem mais pressão para obter maior autonomia, muito pelo contrário, eles procuram utilizar as disfunções que sofrem, para melhorar sua posição vis-à-vis do público e da organização. Sua luta contra a centralização não tem por objetivo obter uma melhor adaptação da organização ao meio, mas salvaguardar e desenvolver a rigidez que os protege. (Crozier, 1981, p. 281 e 282).

Não creio que a organização da Polícia Militar esteja distante das linhas delineadas por Crozier (1981). O deslocamento dos objetivos organizacionais, mesclados com a esquizofrenia organizacional da instituição, a cultura “quase militar” e a aceção do “complexo de deus” que envolve o fazer policiamento da organização, produziram estratos, verdadeiros estamentos que se ajustam nas relações de trabalho existentes no interior da organização. As relações de recompensa parecem alimentar esses grupos que disputam lugares, direitos e privilégios. Compartilhar o dia-a dia da corporação tanto no seu interior como nas atividades cotidianas é perceber um mundo de conflitos, de concorrência tácita, de consentimento, confusão de atribuições, uso inadequado dos recursos disponíveis e gerenciamento caduco no que tange ao policiamento voltado para a manutenção da paz, a diminuição ou controle da criminalidade.

É preciso levar em consideração, mais do que antes, a pressão dos três grupos evidenciados no Capítulo III. Se, na organização, percebem-se mudanças, principalmente após 1997 - provável ano em que se abriu a crise nas PMs no Brasil - é forçoso perceber que os obstáculos que perpassam os esforços para modificar a PM, tanto dos administradores como dos policiais que operam na ponta, têm seu germe na própria organização. Mais de uma vez chamei atenção para o “espírito de corpo”, o apego a dogmas, rituais, normas, regras (in) formais e mitos que sobrevivem em meio aos policiais. Vale frisar, contudo, que são tais atributos que constituem um vigoroso mecanismo para que determinados estratos ou indivíduos se protejam contra outros grupos ou contra a própria organização.

Nesse sentido, não é difícil observar os percalços enfrentados pelos administradores de polícia na implementação de determinados programas. O nível de comando (Dwyer, 1992), na tentativa cega e carente de informações no tocante aos acontecimentos que ocorrem no mundo da rua lida com uma realidade que, raras vezes, não está distante do imaginado. Conforme salientado, essas relações são manifestas. Os policiais, tanto na rua como no quartel, navegam em relações e imperativos de gestão distantes do comando. Entendi-os como *bilontras*, pois navegam nas fissuras de uma organização catatônica que opera em um mundo dramaturgicamente cujos atores, protagonistas e coadjuvantes, se ajustam conforme os próprios interesses (Goffman, 1983; Crozier, 1981).

Os comandados, tal como já havia mencionado Bittner (2003), estão livres para atuar conforme suas próprias atribuições. Obviamente, a capacidade de atuação livre de gerenciamento é reduzida no interior da corporação, até porque é compensável para o PM seguir as normas e as regras impostas. Suas recompensas, em tais circunstâncias, são maiores nesse cenário. Na rua, entretanto, longe da possibilidade do aumento das recompensas, os policiais se ajustam em relações de trabalho, uma espécie de auto-organização, as quais revelam a incapacidade do comando em transmitir as informações de forma eficaz e produtora. Os resultados são imprevisíveis. Policiais podem preferir a rotina, a servidão voluntária, uma segunda ocupação, a burocracia ineficaz, a corrupção, a não participação em programas, os conflitos ou mesmo arranjos individuais nos quais os atores ficam “doentes”, “desmotivados” e sem rumos na organização.

O desequilíbrio institucional é iminente nesse cenário. Cabos e soldados passaram a operar em um mundo de tensões com o grupo de sargentos e subtenentes que abrem conflitos latentes com o grupo de oficiais. É bem verdade que as organizações parecem

funcionar em uma lógica permanente de tensões. No Batalhão em pesquisa, a despeito das instruções, dos manuais e das regras que a burocracia tenta impor, as tensões são facilmente perceptíveis. Os grupos e estratos existentes no interior da PM se relacionam em meio a ajustes e conflitos, haja vista a ressonância causada nas relações sociais oriundas da “greve” de 1997, da crescente interferência de algumas autoridades políticas e das associações nos rumos administrativos e políticos da organização.

Entre comando e comandados é forçoso apontar relações de competição entre os três grupos que estão fortemente associados no interior da organização. Um olhar sociológico e crítico poderia, inclusive, apontar para a existência de três subsistemas de ação, três subculturas. Em tais cenários, os conflitos se desenvolvem entre os vários níveis da hierarquia, podendo resultar em privilégios e recompensas para o grupo vitorioso.

4.1.2. Entre a mudança e a continuidade

É curioso como na PMMG a palavra mudança não escapa das narrativas de praças e oficiais. “A polícia está mudando. Aos poucos, mas está” diz um cabo em meio a uma instrução. Outro, aparentemente, pessimista, “está nada, as coisas estão a mesma coisa, só muda o chefe”. Na realidade, tal como assevera Crozier (1981, p. 284), “a mudança no seio das organizações modernas é permanente” e atribui-se a ela um papel importante, haja vista que “ela afeta à prestação dos serviços, aos clientes ou ao público que os recebe, às técnicas utilizadas, e até mesmo às atitudes e capacidades do pessoal empregado”. Dito de outra forma, as organizações estão em constante metamorfose, a questão reside é na velocidade e na qualidade de suas modificações.

No Batalhão Santa Efigênia não foi difícil perceber os pontos de desorganização, desintegração de grupos e mecanismos de recompensa e punições que, de uma forma ou de outra, fazem parte dos momentos de mudança institucional. Os obstáculos, muitas vezes invisíveis ao quadro dirigente, são pontos de resistência, de acomodação de interesses e ajustamentos individuais. No complexo jogo das recompensas, os atores, principalmente no caso da PMMG - que passou praticamente incólume à transição democrática (Soares, 2002) - encontraram na necessidade de mudança a oportunidade para “fazer uma polícia diferente”, “uma polícia de resultados”, “uma polícia democrática, comunitária e defensora dos direitos humanos”. Ante a obrigatoriedade em quebrar as resistências internas, o comando levou a cabo o que Dwyer (1991, 1992) denominou de intervenções

institucionais. Os programas, os projetos, as ações, as parcerias e as atividades com a comunidade levam a crer que o fenômeno da mudança, tal como ressaltado por Crozier (1981) também resulta de ações internas.

Conforme destacado no Capítulo VI, é intenso no Brasil o debate – principalmente após a transição democrática – sobre a necessária modificação do aparato de segurança pública. As constantes violações dos direitos humanos, o uso abusivo da força, o aumento da criminalidade, os casos de corrupção e o descontrole daqueles responsáveis pelo monopólio da força física tem impulsionado vários setores da sociedade civil a defenderem mudanças tanto na Polícia Militar como na Polícia Civil. Se partirmos da aceção de Crozier (1981), cujo argumento é de que uma organização burocrática é pouco aberta às mudanças oriundas do exterior, é razoável supor que os principais problemas que enfrenta a Polícia Militar são resultado de relações internas passíveis de mudança somente após as exigências que tocam a fundo interesses institucionais e a manutenção do seu poder.

O caso do Batalhão em pesquisa não foge à regra dos fenômenos que ocorrem em muitas organizações burocráticas. Nos três grupos de atores mencionados anteriormente foi possível perceber relações de resistência quanto às mudanças implantadas pelo comando. Muitas dessas resistências aludí em capítulos anteriores. Cumpre assinalar que, apesar dos esforços para a implantação de uma polícia comunitária, de resultados e defensora dos direitos humanos – apesar de todo o trabalho levado a efeito pelo governo estadual, estudiosos do assunto e setores da sociedade civil –, observam-se, no cotidiano laboral (nas ações administrativas e na “ponta da linha”), os atores fazendo uso das disfunções organizacionais no intuito de melhor se ajustar aos rumos da corporação. Para isso, os policiais não deixam de se engajarem em grupos, associações ou mesmo em estruturas paralelas de poder.

Contudo, apesar das resistências, as mudanças acabam por acontecer.⁴⁶ Elas podem ser inevitáveis, ou mesmo necessárias diante dos problemas internos ou externos (crise econômica, conflitos e movimentos sociais, transformações políticas, etc.). A Polícia

⁴⁶ - De acordo com Crozier (1981, p. 285), “um sistema de organização burocrática somente cede à mudança quando já tem engendrado disfunções realmente graves. Contra as quais lhe é impossível defender-se. Não obstante, mesmo que esse sistema seja capaz de resistir à mudança durante mais tempo que um sistema menos burocrático, é evidente que, apesar de tudo acabará tendo que aceitá-la, já que a mudança tem passado a ser lei de nossa sociedade. A rigidez burocrática não pode, portanto, manter-se, a não ser dentro de certos limites, e as disfunções não podem reforçar os círculos viciosos além de uma certa medida. Conseqüentemente, a resistência à mudança somente constitui um dos dois aspectos do problema. O outro, que também é um aspecto importante, embora pareça ser sempre ignorado, é a forma, muito particular, através da qual uma organização burocrática se adapta à mudança”.

Militar não está isenta desses fatores. De acordo com algumas publicações⁴⁷, é possível perceber que, desde o final da década de 80 e o início da seguinte, a PMMG discute a implementação do policiamento voltado para a comunidade; a introdução de tecnologia de informação e gerenciamento no intuito de diminuir ou controlar a criminalidade; a possibilidade de agrupamento e melhor gerenciamento das informações; as técnicas de abordagens no intuito de evitar o uso desmedido da força; bem como a aposta na melhoria do seu quadro de funcionários. É possível citar outras, - macro ou micro metamorfoses -, todavia, não é por força do acaso que as organizações reagem às pressões internas e externas vitalizadoras de mudança em longo, médio ou curto prazo. Postas em xeque, as relações internas entre os atores chega a tal ponto que a organização burocrática se abre a um complexo processo de mudança que lhe é absolutamente característico. Conforme Crozier (1981), essa mutação tem por característica ser uma *mudança em crise*, conduzida, muitas vezes, de cima para baixo, seja porque os atores de baixo não suportaram as pressões internas e passaram a reivindicar melhores condições objetivas de vida, seja porque as interferências externas – que estão além do poder daqueles que estão no comando – partiram de autoridades superiores ou mesmo esbarraram em regras vigentes no campo político ou normativo.

É óbvio que as mudanças de uma organização são acompanhadas por fortes perturbações. Essas perturbações colocam em questão o poder e o funcionamento tradicional da ordem burocrática. Dito de outra forma: a burocracia é desequilibrada diante dos interesses divergentes dos atores organizacionais. Parece óbvio que será necessário um tempo para os agentes se ajustarem às regras e atribuições revistas pelo comando. O equilíbrio institucional leva tempo. Ele pode ser resultado de iniciativas institucionais pessoais ou de decisões arbitrárias e legais (Crozier, 1981; Dwyer, 1991, 1992). No caso do Batalhão pesquisado, está muito viva entre os policiais a lembrança da manifestação de 1997. Praças e oficiais ainda se estranham diante de uma “comunicação”, “desvio de conduta” e mudança de comando. As narrativas apontam para a existência de um poder que se revela nas associações que apostam no desequilíbrio e nas fissuras organizacionais vigentes na corporação. O novo Código de Ética, visto com resignação por alguns, aos poucos está sendo assimilado pelos policiais que, acostumados ao Regulamento Disciplinar, andam confusos quanto às novas regras das atividades internas. Certamente, os

⁴⁷ - Dentre tantas disponíveis na Polícia Militar, conferir Meireles (1984), Affonso (1985), Almeida (1987, 1991), Santa Cecília (1987), Miranda (1990), Espírito Santo & Meireles (2003).

policiais levarão um tempo para incorporar o novo *modus operandi* da organização.

Não obstante as iniciativas levadas a efeito pelo comando no intuito de modificar o fazer policiamento, observam-se no cenário em pesquisa, *continuidades* de fenômenos, mecanismos e relações que, apesar de manterem em equilíbrio a organização, não deixam de colocar em xeque os processos de mudança. Daí o meu argumento se assentar nos obstáculos internos, colocando em segundo plano os percalços externos, muitas vezes normativos, que emperram o desenvolvimento e a maturação de uma organização em uma sociedade livre e democrática (Goldstein, 2003).

4.1.3 A querela dos recursos

Como visto, apesar das pesquisas internacionais e nacionais afirmarem que o aumento do contingente policial não possui correlação com a diminuição da criminalidade, é forçoso chamar atenção – tendo como enfoque o Batalhão em pesquisa – para as precárias condições de trabalho do policial. É observável a escassez de recursos tanto nas atividades internas como nas ações externas. No interior do quartel é visível a escassez do material necessário e básico para o trabalho. Ambientes insalubres e depreciativos parecem minar a motivação a auto-estima e o respeito à organização. De acordo com a irônica fala de um subtenente:

Estamos na *polícia do falta tudo*. Falta tinta para essa impressora. Esta máquina de tirar foto não funciona. Não temos cadeiras suficientes. Não temos câmeras e nem viaturas disponíveis para um bom trabalho. Não podemos gastar muito papel. O pessoal aqui até traz de casa, mas não temos nada direito. Os arquivos já estão entupidos. Não tem giz para o quadro, e o nosso computador, coitado, é do tempo do Alferes Tiradentes (Risos). (Entrevista nº 29 - subtenente com 25 anos de serviços prestados à PMMG).

Convém mencionar, ainda nesse contexto, a narrativa de um oficial:

Veja aqui, a nossa seção. Esse banco, feio desse jeito, eu coloquei aqui porque não tem cadeira para todos. O pessoal entra aqui e tem que ficar em pé. Não tenho cadeiras para todo mundo. Tem gente que chega aqui e tem que ficar de pé. Olha esse computador, às vezes, eu não consigo sequer bater uma declaração direito. Ele veio de outra seção. Eu peguei porque, se eu não pego, outro vem e pega e a gente fica sem nada. Além disso, olha aqui esse documento (mostrou uma sindicância): veja o papel e a impressora que eu tive que usar. Sai por aí pedindo emprestado uma impressora, aí utilizei a da PM3 que é de fita e o pessoal lá ainda achou ruim comigo. Olha que horror (mostra o documento), e o documento é muito importante, uma sindicância, que pode até expulsar o cara da corporação. Assim fica difícil trabalhar mesmo, a gente já chega chateado, pois falta tudo: caneta, papel, corretivo, lápis, coisa básica cara, olha só. Olha esse papel, são as contas do

xerox. Uma economia burra que temos que controlar, porque xerox toda hora é preciso aqui. E não é só aqui não. É em todo lugar. Uma falta de material danada: é na P1, P2, P3, P4... e na Seção de Transportes... vou nem falar... (Entrevista nº 04 - capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

Trabalhar com poucos recursos, entretanto, não parece como justificativa para um trabalho mal feito. É óbvio afirmar que bons e eficientes recursos podem garantir um melhor rendimento. Entretanto, é preciso confirmar que o policial, para driblar a deficiência econômica do poder público, lança mão da criatividade. Nos corredores do quartel, nas seções, ou mesmo no cenário da rua, as atividades são levadas a cabo. Contudo, a desmotivação, a resignação, os conflitos que a precariedade do trabalho produz são elementos problemáticos no dia-a-dia do Batalhão. É razoável supor que, de alguma maneira, esses problemas atingem a organização e emperram a maximização dos resultados.

A realidade na “ponta da linha” não é diferente. Várias vezes percebe-se como o policial “se vira” no intuito de levar a efeito o policiamento. Não vou me alongar nesse assunto. Pertinente é ressaltar a escassez de coletes, revólveres com munição atualizada e rádios e viaturas em bom estado de uso. Se os recursos existem e estão estampados nos projetos que chegam ao campo midiático, é discutível se são adequadamente gerenciados e divididos entre os batalhões existentes na região de Belo Horizonte e no Estado.

4.1.4 A subcultura policial, o paisano e a gerência

Em linhas anteriores chamei atenção para a configuração de subculturas que parecem operar no interior de subsistemas na organização Polícia Militar. É clássico o trabalho de Skolnick (1966) sobre a temática. De acordo com o autor, a força pública, que tem por natureza o monopólio da violência, quando passa (no campo interno ou externo) a ser reconhecida somente por suas características em fazer valer a lei se entrega à condição de isolamento. O grupo se fecha ao mundo externo produzindo uma espécie de cultura ocupacional. No Capítulo III, foi ressaltado como esse grupo pode ser desintegrado em três, configurando os seus próprios mecanismos de sociabilidade, interesses e organização. Mais que isso: é manifesto códigos, valores e crenças configuradas em cada grupo. Esses códigos carregam diferentes significados e revelam comportamentos de identidade e solidariedade. Aparentemente, essas divisões não são obstáculos para um razoável funcionamento da instituição. Contudo, elas podem influenciar as mudanças, distorcer

projetos, criar conflitos, relações cínicas, sádicas e perversas em relação às funções normativas dos atores organizacionais. É nesse lugar que creio ficar adequado as seguintes narrativas, oriundas de um oficial e de um praça.

Ninguém aqui está preocupado com nada não, professor. A maioria quer e está esperando é a sua promoção. Se a participação em um projeto melhora suas condições, aí sim o cara vai lá e trabalha, senão: foda-se a polícia (gestos com as mãos). Esse cara para mim não é polícia, mas o que tem de gente aí que “só faz para o café” e consegue um monte de coisa... o cara só pensa nele e no que a polícia pode dar. Do contrário, nem trabalha (Entrevista nº 04 - capitão com 15 anos de serviços prestados à PMMG).

A polícia? Eu gosto muito dela, mas o pessoal aqui é foda. Ninguém está nem aí para a polícia não. Eu sou sargento e já vi muita coisa. Muita gente não fez nada e rapidinho chegou a coronel. Usaram a PM. E para você ver: quer sair tranqüilo da polícia sendo oficial ou praça é só ficar quieto, não fazer nada não. A coisa ocorre tranqüila, por isso é que você vê muito sargento, tenente e capitão voando por aí. O pessoal quer é ganhar promoção, ser bem visto aqui dentro com “A” no conceito e pronto. Eu acho isso tudo uma puta sacanagem. (Entrevista nº 36 – terceiro sargento com 30 anos de serviços prestados à PMMG).

O debate sobre a configuração de subculturas não se resume às regras, códigos e significados forjados pelos policiais no interior do Batalhão. No capítulo V argumentei sobre a distância ainda existente entre o “mundo da caserna” e o “mundo do paisano”. Os policiais operam e navegam em uma frequência bastante diferente do que preconizam os preceitos de uma polícia vigente em sociedade livre e democrática (Goldstein, 2003).

A subcultura, ou uma espécie de “cultura organizacional” encontrada em meio aos policiais (Silva Neto, 1995, 1997) produziu comportamentos de autoproteção que inclui, dentre tantos mecanismos de defesa, um campo neutro de “segredos”, “cumplicidades”, “receios”, “lealdades”, “macetes” e “companheirismo”. O policial chega mesmo a pensar que “é o PM que é a terceira pessoa depois de ninguém” (Silva Neto, 1997, p. 60) e não o paisano, como era o pensamento vigente na polícia tradicional. Na realidade, os policiais ainda não se livraram dos rótulos criados em relação ao que denominam “mundo civil”. Creio não ser determinante a fraca relação, existente no campo constitucional, que atrela a Polícia Militar ao Exército, nem tampouco a cultura “quase militar”. No interior da organização em pesquisa, tanto oficiais como praças apontaram para a distância, o despreparo, a ignorância e o “pouco caso” dos “paisanos” em relação às ações de policiamento. Certamente, essa representação dos PMs influencia o policiamento e o cotidiano interno da corporação. Soldados, cabos, sargentos e tenentes não deixam de apontar para os aspectos negativos existentes nas relações com a “comunidade”. Por outro

lado, não é raro encontrar comandantes de companhia, seções e guarnições frustrados com a limitada capacidade de gerenciar a conduta dos policiais que teimam em operar no que se convencionou denominar “policiamento tradicional” (Dias Neto, 2000).

A análise, contudo, é complexa, pois os policiais, de acordo com o estudado no Capítulo V, estão distantes do que os estudiosos têm chamado de policiamento comunitário, “de resultados” ou democrático. São muitas as questões, dentre elas aquelas que fazem parte da natureza das atividades policiais; refiro-me à discricionariedade das ações policiais na “ponta da linha”. A maioria das decisões dos homens e mulheres responsáveis pelo uso da força física é tomada “no calor da hora”; tais decisões são, muitas vezes, invisíveis, improvisadas e raramente seguem as decisões e o campo prescrito delineado pela supervisão.⁴⁸

Uma segunda questão que aparentemente emperra a organização rumo a um policiamento voltado para a comunidade é o corporativismo existente nas organizações responsáveis pelas punições dos PMs e o temor que os cidadãos afetados parecem ter das decisões discricionárias e discriminatórias dos componentes da base da organização. Na caserna, os policiais sabem que estão protegidos e, dificilmente, mesmo pela ação da corregedoria ou da ouvidoria pública, serão punidos de acordo com o desvio que cometeram. É forçoso frisar ainda nessa discussão o que Beato (2000a, p. 04) tem insistido em seus estudos:

Muitas das modificações que gostaríamos que ocorressem nas polícias podem resultar não de macro soluções estruturais, mas de modificações no estilo habitual de trabalho de nossas organizações policiais. A meu favor tenho o fato de que passado já um longo período de tempo na identificação da crise nas polícias, nenhum resultado significativo foi alcançado através das soluções grandiloquentes. Pelo contrário, boa parte dos responsáveis pelas políticas de segurança pública no Brasil parecem ainda estar paralisados e perplexos com a ausência de soluções criativas para reformas conseqüentes e de natureza prática.

Longe do interesse ressaltado por Beato (2000a), as políticas gerenciais perceptíveis na organização em estudo sequer apontam para pequenas ações que poderiam resultar em importantes modificações na polícia. Não é necessário o uso de muitas linhas

⁴⁸ - De acordo com Muniz (1999, p. 163), “o saber construído pelos policiais, mergulhado na idiossincrasia das circunstâncias, das situações voláteis e fugidias, prima pela sua adaptabilidade ou pela concessão ao imprevisto. No cumprimento de sua escala de trabalho, o policial ostensivo ou o PM da ordem pública é uma espécie de *faz tudo*, um tipo de especialista que se generaliza nas singularidades de cada ocorrência atendida” (Grifo da autora). Tratei dessa temática nos Capítulos II e IV. Na realidade trata-se de um tema recorrente nos estudos de polícia. Sobre a discricionariedade do trabalho policial, ver Bittner (2003), Bayley (2001) e Goldstein (2003). Sobre a importância das decisões dos subordinados no local da atividade policial, ver Monjardet (2003)

para afirmar que a polícia continua a agir de forma reativa e tradicional, várias vezes alicerçadas na truculência, brutalidade e violência. Necessário é frisar que “os comandantes e gerentes das polícias acreditam que o organograma da organização traduz-se em ações cegamente obedecidas pelos escalões inferiores” (Beato, 2002b, p. 22).

Na realidade, raramente leva-se em consideração o estudo sistemático dos supervisores, dos especialistas qualificados ou investigadores especializados. As decisões são tomadas praticamente fora do alcance dos administradores responsáveis pelos rumos da organização e demais instâncias de controle. Nesse sentido não se pode surpreender quando projetos, programas de reforma e instrução de novas diretrizes operacionais fracassam. As relações de recompensa, interesses mútuos, e de defesa organizacional fortalecem os segmentos acima mencionados ao ponto destes boicotarem novas formas e dinâmicas de policiamento.

4.1.5. A cultura política e a exclusividade da atividade policial

Um dos elementos internos que influenciam o quotidiano das organizações policiais é a recente onda de associativismo. No campo normativo, sabe-se da ilegalidade da sindicalização dos policiais que, em Belo Horizonte, já levaram a efeito duas manifestações: uma em 1997 e outra, recentemente, em junho de 2004.

São curiosos tais movimentos. Eles, ao contrário do que se pensa em meio aos praças e oficiais, não nasceram da espontaneidade. Pelo contrário, agentes com interesses e força política suficiente têm iniciado e desenvolvido tais movimentos. No Capítulo VI aponte para o problema do controle da polícia. Argumentei como a PM, na realidade, é uma organização em descontrole. Aparentemente parece estar à deriva, catatônica no campo gerencial e sem limites ante a liberdade, a autonomia e a discricionariedade dos seus agentes. A organização dos PMs em Associações não parece comportar obstáculos para as reformas que se fazem necessárias nas instituições policiais. Pelo contrário, de acordo com Soares (2001), tais associações deveriam ser levadas a sério, haja vista que a sindicalização⁴⁹, em tais circunstâncias, não é um problema, mas uma solução. Ela abre a possibilidade da emergência, maturação e desenvolvimento de mecanismos adequados de negociação em países democráticos, enriquecendo, por consequência, o estoque de

⁴⁹ - A título de informação, cumpre lembrar que, tanto a greve como a sindicalização dos policiais militares são proibidas no texto constitucional (artigo 142, parágrafo 3º, inciso 4). Além disso, a greve é tipificada como crime de motim no Código Penal Militar, com penas que variam de oito a vinte anos de prisão.

recursos simbólicos do coletivo policial. Novos conceitos, códigos, valores, crenças, “símbolos e instrumentos de comunicação típicos da cultura democrática e intrínsecos à vida associativa” passariam a fazer parte das organizações policiais. No entanto, o mesmo autor assevera que, em nosso país, caminhamos em sentido contrário:

Em vez de apostar no associativismo como remédio contra as agressões à democracia, o governo reforçou sua proibição. O bloqueio dos canais políticos condena os policiais ao primitivismo dos confrontos. Sindicatos negociam e aceitam limites. São os primeiros a assumir compromisso com o interesse público, como ocorre com os médicos, por exemplo. Seria mais adequado permitir a sindicalização e negociar com as categorias organizadas limites sensatos para suas greves e manifestações (Soares, 2001, p. 03).

Uma polícia sem limites é o que já havia afirmado em Capítulo anterior. Além do mais, não deveria causar desconforto a possibilidade de sindicalização do aparato policial em um país que vem amadurecendo em largos passos sua democracia. Paradoxalmente, as associações, caducas em relação aos movimentos corporativos que reivindicam melhores salários e condições de trabalho, ao invés de auxiliarem na construção de uma nova polícia em um país democrático têm colocado novos problemas na agenda dos administradores de polícia. Esses problemas recebem novas roupagens no campo político, principalmente quando as associações e determinadas lideranças partidárias optam por fechar os vínculos e mecanismos de negociação, apostando na intransigência e no descaso com os princípios democráticos e inerentes à ordem pública.

Finalmente, não há dúvida de que a não exclusividade de funções por parte da maioria dos policiais é um problema que enfrentam os executivos da polícia. Já me referi porque alguns PMs preferem atuar em ações administrativas. Vale enfatizar, contudo, que a questão do “segundo emprego” é mais complexa, haja vista que muitos policiais afirmam ser necessário ter mais de uma atividade para completar os rendimentos indispensáveis à sobrevivência.

Apesar da ilegalidade do chamado “bico”, os PMs operam na incerteza da punição. Em geral, eles trabalham no que acham que são aptos e treinados a fazer como é o caso da manutenção da “sensação de segurança” e manuseio de armamentos. Em tais circunstâncias, eles se empregam no campo da segurança privada chegando mesmo a transformar em “bico” o emprego garantido pelo Estado. Esse efeito perverso no campo da segurança pública contamina as relações institucionais internas e externas. No primeiro caso, porque as escalas de trabalho são modificadas ao sabor dos conchavos e das ligações

personais vigentes na corporação. Em segundo, beira a obviedade salientar que o policial - quando em sua segunda atividade - não deixa de lançar mão de seu capital de conhecimento para acionar o companheiro em serviço em casos de emergência.

Provavelmente, esse é um dos principais obstáculos que deverão enfrentar os administradores de polícia. Até porque, muitos deles, na ativa ou aposentados, estão envolvidos nessa rede, alimentada pela cumplicidade e tolerância dos grupos existentes no interior da corporação.

VIII - Conclusão

Quando se propõe a pesquisar uma organização não é possível, e desconfio daqueles que teimam na certeza disto, ter em mente o que nela vai encontrar. Como se sabe, fazemos hipóteses, questões e conjecturas que sobrevivem na mente até o momento em que nos deparamos com a realidade. Em tais circunstâncias as coisas se modificam, tomam novas roupagens, perfis, formas, sentidos e significados. O problema torna-se especial e extremamente prazeroso, quando na tela nos deparamos com relações sociais. Homens e mulheres em um mesmo espaço tecem relações que resultam em conflitos, consentimentos, ações tácitas, mal entendidas, subentendidas, manifestas ou veladas. É esse o objetivo das chamadas Ciências Sociais que se esforçam na compreensão do real. Na presente pesquisa, foi possível encontrar diversas faces dessas relações que, de uma forma ou de outra, interferem no que atores chamam de *fazer policiamento*.

Encontrar e perceber tais relações não se constituiu um fácil empreendimento. Durante a pesquisa de campo, encontrei muitas dificuldades, dentre elas a possibilidade de ser aceito e levar a efeito o trabalho etnográfico, a coleta de informações, de documentos, além de realizar entrevistas. Importante neste trabalho foi o auxílio de alguns policiais que entenderam a proposta e abriram muitas portas que se encontravam fechadas. Uma conclusão possível, de toda dificuldade encontrada para a pesquisa de campo, é o não entendimento e resistência que a polícia construiu em relação à busca de informações e coleta de dados. Não creio ser difícil imaginar as dificuldades pelas quais passei. Por um lado, foram de suma importância a paciência, a imaginação e a criatividade. Por outro, contribuíram para a realização desta pesquisa o meu passado, a curiosidade e a perseverança na busca de respostas. A esse último ponto, devo muito aos PMs experientes que têm ciência da importância das modificações que perpassam as agências policiais e que elas se fazem mais do que nunca necessárias em tempos de democracia.

Não há dúvida de que os inesperados caminhos que percorri para pesquisar o que chamei de *ascese policial* – que possui sua lógica, muito diferente do que pensa o senso comum – marcaram com fortes tintas o quadro encontrado neste trabalho. Cumpre, nesse momento, reconstituir o percurso, aquele cujo objetivo era a compreensão dos comportamentos, percepções, ações, representações, crenças e valores de um grupo de policiais militares que atuam “na ponta da linha” e no interior de um Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais.

O pressuposto básico era o de que a polícia, tradicionalmente marginalizada como tema de pesquisa no Brasil, podia ser tomada como objeto de pesquisa privilegiado das mudanças e/ou continuidades da vida cotidiana e dos imperativos oriundos da transição democrática. Observando com maior cuidado o que ocorria nas vias públicas e no interior do Batalhão - local no qual os agentes tecem relações de recompensa, controle e punição -, tomei como princípio algumas atitudes e padrões de comportamento que escapavam à maioria das análises baseadas exclusivamente nas ações internas ou externas da polícia.

Muitas foram as situações que, se à primeira vista estavam destituídas de racionalidade, apareceram como fatores determinantes no campo das práticas cotidianas da polícia. É o que se pode constatar com base em alguns exemplos já referidos, como a constituição de três grupos de interesses no interior da organização, a distância ainda existente entre o policial militar e o policial à paisana, o interesse institucional em dar conta de todas as demandas produzidas na e pela sociedade, os obstáculos por que passam os mecanismos internos de controle das ações policiais, bem como a relação com a comunidade e a resistência ao controle de agências externas à corporação.

São muitas as temáticas e, por ressonância, várias as controvérsias e interpretações ressaltadas na pesquisa. Em meio a elas encontramos os policiais, homens e mulheres que, em sua maioria, atuam no policiamento repressivo e preventivo. Muitos por heroísmo, “vocação”, necessidade ou oportunidade. Outros por “vibração”, “sangue” de família, ou por falta de outra opção. Em comum, a mistificação das atividades da polícia, o desacordo em relação a algumas normas e regras da corporação e a resignação em atuar em uma organização longe dos seus ideais. Essa questão interessou-me de perto, pois, apesar de tudo, policiais e organização levam a cabo suas atividades, muitas vezes se esforçando para dar conta de tudo e conseguindo, obviamente, muito menos do que poderia. Nas iniciativas apressadas, e distantes do comando, não poucas vezes os PMs exageram em uma abordagem ou atuam como bilontras, “super-homens” e “deuses”. A organização, aparentemente, é conivente e os administradores teimam em acreditar que os profissionais que atuam na base da pirâmide, ou “na ponta da linha”, seguem cegamente os preceitos prescritos ou normatizados.

O problema que apresentei para pesquisa, nesse sentido, estava em relação direta com os atores organizacionais e as atividades que levam a efeito no cotidiano da organização: era indubitável a ocorrência de mudanças organizacionais na polícia, mas essas metamorfoses pareciam ter como obstáculo elementos que compunham a própria

organização. Como é um truísmo afirmar que as organizações são agregados humanos que seguem ordens, normas, valores, rituais, etc., nada como optar por estudar os fenômenos apresentados nos capítulos buscando o imaginário e as percepções dos policiais. Não por acaso apostei na pesquisa etnográfica, preocupando-me em identificar o sentido "oculto", os múltiplos códigos, significados e símbolos que fazem parte da organização policial. Nesse campo encontrei elementos determinantes que produzem obstáculos no que os policiais chamam de *fazer policiamento*, como é o caso da "segunda atividade de trabalho" (o denominado "bico"), a tão falada e reclamada escassez de recursos, a politização de parte significativa dos PMs e o latente conflito que comporta as relações entre oficiais e praças.

A análise das relações, dos dramas, conflitos e assentimentos, ao contrário do que pensa o senso comum, garante ainda fortes vínculos organizacionais. Vínculos estes encontrados não somente nos momentos das atividades repressivas e preventivas, mas também nas relações de lazer, na rede de privilégios, no poder discricionário e em outras formas de relacionamento que a polícia estabelece com o seu público característico. É nesse sentido que defendo a importância, ao contrário do que fez Souza (1999) e Muniz (1999), da análise conjugada dos dois campos de ação: o campo das relações intramuros e das relações levadas a efeito na "ponta da linha".

No que concerne ao campo das relações intramuros, obviamente o passo inicial - após a exposição de uma breve história da Polícia Militar encontrada no Capítulo I, na qual identifiquei controvérsias quanto ao nascimento e maturação da organização - foi a descrição da infra-estrutura e das atividades internas do Batalhão, chamando atenção para sua organização, normas, graduações, postos, recursos técnicos e bélicos. A primeira conclusão a que se chegou é que o Batalhão, não tão distante de outras organizações, está muito próximo das características de uma empresa, com divisão de trabalho, sistema de autoridade e disciplina, normas burocráticas delineadas formalmente, regras informais, divisão apurada de cargos e salários, e grade de promoções voltada, após o programa *Polícia de Resultados* (2000), ao cliente. Apesar do esforço para oferecer um produto particular, a polícia parece ainda optar pelo espetáculo e por uma lógica que a divide entre o que Paixão (1998, p. 198) denominou "polícia de gente" e "polícia de moleque". A primeira, voltada ao atendimento dos direitos e imposição da ordem em favor das classes economicamente privilegiadas. A segunda caracterizada por ações de repressão aos excessos das rebeldias tanto individuais como coletivas das classes baixas. O instrumento

privilegiado metaforicamente é o “chicote” utilizado para domesticar os recalcitrantes e garantir uma “cultura jurídica dominante contaminada pelo elitismo e particularismo e que define, no campo das regras formais, classes diferentes de cidadania” (Paixão, 1988, p. 191).

É nesse sentido que se colocou a necessidade de encontrar formas de compreensão e classificação das atividades policiais. No início desta pesquisa cheguei mesmo a comparar o entendimento dessas ações a um grande saco de mandiocas, sempre difícil de ser colocado às costas e carregado. Não creio que o segurei da melhor maneira possível, haja vista que o objeto - devido sua própria complexidade (Bittner, 2003; Goldstein, 2003; Bayley, 2001) - nos escapa tal como as mandiocas amontoadas no saco. Contudo, acredito que contribuí de alguma maneira para o debate. Para isso não reservei forças para arrastar as mandiocas para lá e para cá, algumas - obviamente -, ficaram pelo caminho, contudo, creio que não foi colocada em perigo a perda do saco.

Para percorrer o caminho dos objetivos, decidi por revelar, de início, os obstáculos internos produzidos na organização. A cisão entre os policiais, na formação de grupos - (1) oficiais, (2) sargentos e subtenentes, (3) cabos e soldados -, que comungam e defendem interesses divergentes apareceu como forte obstáculo às mudanças que os administradores de polícia se esforçam por implantar. O ambiente interno da corporação é composto por conflitos tácitos, ajustes frouxos e consentimentos à base da resignação. Policiais racionalmente disputam espaço, privilégios, prestígio e reconhecimento. Muitos ficam com as migalhas, outros, apesar de longe do policiamento “na ponta da linha”, alcançam resultados satisfatórios. Todavia, o saldo não é de ganhos múltiplos. Pelo contrário, as relações entre comando e comandados são reguladas com relativa desorganização organizacional (Crozier, 1981; Dwyer, 1991, 1992). A estrutura burocrática militar pouco auxilia nos empreendimentos organizacionais. Tal como mencionado, longe dos olhos do comando, estão os acontecimentos no mundo da rua, principalmente o das operações repressivas. Princípios, próprios das organizações militares, como hierarquia, disciplina e autoridade, apesar de aceitos, foram re-significados e, com nova roupagem, na história recente da PMMG, permitiram não somente uma nova paralisação em 2004 como também o fortalecimento das associações e dos clubes, provavelmente reflexo do movimento reivindicatório ocorrido em 1997.

É preciso ainda deixar clara a articulação dos interesses dos grupos mencionados com as regras prescritas no campo das promoções e das formas existentes para alcançar

uma condição satisfatória nesta organização. Nesse sentido, não é por força do acaso que policiais “fazem corpo mole”, “puxam o saco”, laboram horas-extras, consertam viaturas com o próprio dinheiro, levam a efeito cursos preparatórios, apelam para relações personalizadas e se rendem aos imperativos perversos da hierarquia e da autoridade. Colecionar pontos positivos é ter ciência do que chamei de *jogo de promoções*, capaz de recolocar os atores em situações privilegiadas na organização. Daí ser razoável supor que o campo relacional seja invadido por chantagens, segredos, ameaças, injustiças, cinismos, perversões e muito sadismo.

Na busca da melhor colocação no mercado organizacional, os PMs presentes nos três grupos mencionados, agregam forças e configuram estruturas paralelas de poder emperrando a organização e os seus empreendimentos. De tudo isso, é forçoso mencionar o relativo valor dos projetos estatais que apostam na aquisição de viaturas e materiais para o combate ao crime. O mesmo podendo-se dizer dos investimentos da PM no denominado “policiamento comunitário”, uso das tecnologias de reunião e processamento de informações e mecanismos de avaliação e controle do policiamento ostensivo.

Diante do exposto, surgiu a idéia de explorar algumas ações, dramas e práticas policiais na tentativa de traçar uma arqueologia ou, dito de outra forma, de pegar o saco de mandiocas com maior cuidado no intuito de levá-lo ao ponto que me pareceu pertinente. Este foi o motivo principal de minha pesquisa junto às atividades preventivas e repressivas. Nesse campo, tal como mencionado no Capítulo II, percebi o mesmo que muitos estudiosos e administradores de polícia identificaram como esferas de ação que se tornaram tarefas da polícia. Essas esferas podem ser divididas em três: (i) a manutenção da ordem e da paz (*peace officer*); (ii) o cumprimento da lei (*law enforcement*) e, finalmente, (iii) os serviços sociais e relações públicas. (Wilson, 1968; Bittner, 2003; Monet, 2001; Goldstein, 2003; Reiner, 1992; Bayley, 1994, 2001). Na pesquisa me esforcei por saber quais os elementos responsáveis pela feição característica desses tipos de policiamento. O que se pode concluir, é que as ações sociais - por ser maioria - são o *filão*, o “ganha-pão” da polícia. As ações repressivas, que recebem maiores tintas e encanto da mídia, são ações espetaculares e voltadas ao “crime desorganizado” e levados a efeito em bairros pobres da cidade. Ainda sobre o trabalho preventivo, maçante, rotineiro e tedioso, cabe ressaltar que os PMs apostam na produção da *sensação de segurança* (Almeida, 1991). O policiamento a pé e no interior do POV, no entanto, são depósitos de reclamações e ocorrências, haja vista que os policiais funcionam como *espantalhos* (Reiner, 1992, 2002). Todavia, cumpre

mencionar, na esteira do trabalho de Bittner (2003), a importância desse policiamento, principalmente nas “áreas deterioradas”, nas quais o policial - em relações com os conhecidos e potenciais recalcitrantes - atua como um poderoso mecanismo de controle, ordem e célula importante do Estado.

Tais ações recebem novas roupagens em relação às representações que os policiais possuem sobre a “comunidade”. O relacionamento com os conhecidos, vizinhos, amigos, enfim, a comunidade, é um forte elemento da essência do que se convencionou denominar filosofia policiamento comunitário (Trojanowicz & Bonnie, 1994; Bayley & Skolnick, 2002a, 2002b). Essas ações levaram-me a buscar no Capítulo V as relações tecidas entre policiais e cidadãos que participavam dessa filosofia. O próprio tema, no cotidiano policial, não deixou de produzir desconforto e mal-estar. Em princípio, cumpre mencionar a ignorância de boa parte dos entrevistados acerca do programa. Essa ignorância teve por resultado um entendimento caduco e, por ressonância, sem efeito. Os policiais, devido às ações de troca de serviços ou mesmo de doações com a “comunidade” passaram a chamar a organização de “polícia pedintária” ou “esmolitária” numa clara alusão ao ato de pedir ou esmolar a determinados setores da sociedade alguma coisa de que a polícia necessita. Nesse caso, pedir significa “correr atrás” não somente de rádios e material necessário ao policiamento preventivo ou repressivo, mas também de cadeiras, mesas, celulares e pneus para os veículos. As relações que se configuraram foram perversas, boa parte dos entrevistados não aceitaram a filosofia. Muitos, apesar de entendê-la, porque fizeram curso ou estudaram por conta própria, não conseguem acreditar em seus princípios tal como foram aplicados. Acreditam que o programa sofreu uma espécie de “politização” e foi utilizado de forma leviana por determinados atores. A conclusão a que se pode chegar é que o programa, ao invés de produzir o que almejou, intensificou a desconfiança e a distância do policial militar em relação ao mundo do paisano.

As relações tecidas com o “mundo civil” levaram-me a enfrentar no Capítulo VI o recente debate acerca do controle das instituições repressoras do Estado. A questão do controle da polícia, por exemplo, foi destacada levando em consideração elementos internos e externos. De início pode-se afirmar que não é apenas a presença deste ou daquele mecanismo de controle que se resolverá as ações inconseqüentes da discricionariedade das atividades policiais. No campo interno da organização, a polícia tem apostado na Corregedoria, que, em poucas palavras, pode-se afirmar que se trata de um depósito de sindicâncias que não tem fim, ou que recheadas de corporativismos não punem

as ações inconseqüentes e "exageradas" dos policiais. No que se refere ao campo externo, é preciso mencionar a pouca envergadura institucional oferecida à Ouvidoria do Estado. Poucos são os seus recursos, sua força política e, porque não dizer, elementos de averiguação de acontecimentos. Para os policiais, essa organização também não passa de um depósito público de "pessoas que só pensam em direitos humanos" e "quem vai a esse lugar muitas vezes não sabe do que está falando". Em conclusão, tanto a Ouvidoria como a Corregedoria, apesar de operarem em lógicas diferentes, no imaginário dos entrevistados, notadamente dos oficiais e praças que atuam na ponta, não passam de organizações que "atrapalham" as ações do policial que, com receio, apela para o não trabalho, a violência, a compra de armas ilegais e construção de provas e testemunhas que aliviam o peso do controle.

A hierarquia e a disciplina aparecem como elementos importantes de controle no interior da corporação. Apesar de muitas vezes serem pervertidas, principalmente quando em pauta está a ação das associações em torno de melhores salários, parece ser um ponto de consenso quando o policiamento é bom e sai bem feito. Postos e graduações, nesse caso, funcionam como maximizadores de ações, e o bom policiamento aparece como reconhecimento e pontos na rede de promoções. Daí o policial operar em sua própria *lógica de ação*. Ele sabe que "é na madrugada que as coisas acontecem" e, diante da liberdade de execução de suas ações externas, opta por levar a efeito a prevenção, a repressão, a violência, a brutalidade ou a prisão. Tudo isso, é claro, condicionado às recompensas que a atividade pode oferecer.

Ressalta-se, ainda, o que denominei de cultura *quase militar*. Isso porque não encontrei outra maneira de denominar o aceite dos policiais de boa parte dos princípios militares que ainda tem vida na corporação. Os PMs não acreditam nas organizações que não seguem os elementos prescritos do militarismo, tais como a hierarquia, a disciplina e autoridade. Apontam para o caso da Polícia Civil que, para eles, é "corrupta e desorganizada", justamente por não possuir esses elementos. Vale ressaltar, contudo, que os policiais aceitam as regras militares - principalmente após o movimento reivindicatório de 1997 - até o momento em que elas não entram em conflito com os próprios interesses. Em tais casos, os PMs optam por acionar postos, graduações maiores, deputados policiais ou mesmo os recursos jurídicos das associações. Esta combinação de elementos civis com militares parece ser um elemento que pode resultar em mudanças na corporação. Resta saber se os atores têm o interesse em modificar tais imperativos, que podem resultar em

diminuição de privilégios e poder organizacional.

No último Capítulo revelei como a polícia se instala nos bairros pobres e nas favelas. No teatro das operações atuam como *bilontras*, longe do comando e próximo do policial de posto maior ou com graduação mais antiga. O “público consumidor”, na maioria das vezes, não é senão uma massa de indivíduos isolados e compreendidos como classe baixa. Como dito, na esperança de *dar conta de tudo*, a polícia atua nas aparências e representações sociais. Operações elaboradas à luz dos cálculos em um “ar condicionado” não condizem com a realidade vigente nos locais propostos. A polícia em tais situações opera contra si mesma e, complexada por não ser onipotente e onisciente contra as patologias do corpo social, se deprime, revestindo-se de uma couraça de difícil penetração.

Para “suavizar” a realidade dos fatos, os PMs optam por se aliviar em pontos terapêuticos como o uso de repartições públicas e privadas e pelo estabelecimento de relações diretas e personalizadas com as pessoas conhecidas na região. Mais que isso: nas relações intramuros parece oportuno aos policiais o apego aos dogmas, ritos, princípios e valores militares. Não creio, contudo, que a questão das metamorfoses na polícia se assentam na solução da famigerada dicotomia, militarismo x desmilitarização. Já revelei que a chave de análise que tem por alicerce a desmilitarização como solução dos problemas e excessos contrários aos princípios democráticos não é um bom dispositivo de entendimento das ações organizacionais. Tal como Beato (1999, 2000a) e Soares (2004), acredito que medidas microestruturais, longe dos imperativos macroestruturais (muitos de natureza normativa), são de capital importância tanto para o gerenciamento eficiente das operações policiais como das necessárias e obrigatórias mudanças organizacionais. Como se sabe, a estrutura militar é entendida como tipo ideal de organização burocrática (Weber, 1991) e seus efeitos, quando perversos, não estão diretamente relacionados ao campo normativo, mas nas relações sociais e comportamentais que os seres humanos perseguem na consecução dos seus objetivos. O problema reside nos obstáculos internos forjados no interior da corporação. Obstáculos produzidos por homens e mulheres que, na tentativa da maximização dos interesses, têm produzido uma organização catatônica, esquizofrênica e que atira para todos os lados. Atirar no que não se vê é desorganizar ações institucionais, é não apostar na gestão eficaz, tampouco na possibilidade de utilizar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis na organização.

É a partir desta última reflexão que aponto para os resquícios de “conservadorismo”, que, entendido nesse contexto, é uma resposta a uma necessidade de

sobrevivência tanto individual como organizacional. A polícia (como instituição bi-secular) e o policial (como ator racional e maximizador de interesses) aparentemente apostam em elementos de continuidade, em pontos de referência e apego ao que já se conhece. Em tais circunstâncias, não parecem tolerar a imprevisibilidade, as mudanças e a possibilidade de não controlar o dia-a-dia que se expressa e inicia, dentre outras formas, no chamado do 190.

IX - Glossário

Afir - Doido, doente mental, (primeira letra do alfabeto militar - A = Afir).

Amarelinho - Refere-se ao regulamento (RDPM - Regulamento Disciplinar da Polícia Militar). O apelido diz respeito à capa do Regulamento que traz a cor amarela.

Anos de janela - Diz-se do policial que trabalhou muitos anos na polícia, principalmente no interior das viaturas. Os anos trabalhados “na janela” se referem aos braços dos policiais que ainda os colocam para o lado de fora das viaturas. Alguns PMs, inclusive, têm os braços queimados pelo sol, denunciando o tempo trabalhado.

Batida policial - Chegada rápida e inesperada de um grupo ou de vários grupos de policiais a determinado lugar, sem o conhecimento dos moradores ou das pessoas que se encontram na localidade.

Boca de fumo - Local no qual se aglomeram pessoas viciadas ou em busca de drogas. Diz-se do local de comércio, de vendas e trocas de favores que podem resultar na aquisição de maconha, cocaína, craque, dentre outros.

Camburão - Nome pejorativo, ainda utilizado por alguns policiais, para se referir às viaturas que, no passado, eram pretas.

Campana - Ficar esperando, de tocaia, aguardar alguém para dar o flagrante. Os policiais falam também em ficar camuflado para “dar o pulão”.

Chamada - Reunião dos policiais (oficiais e praças) para passagem de avisos, recados e verificação de pessoal. Também utilizada para fazer a “chamada” no intuito de verificar os PMs faltantes. Em geral, as chamadas ocorrem no início e no final do trabalho, seja administrativo, seja operacional.

Civil - Nome dado também às pessoas à paisana. Refere-se ao cidadão que não é policial, é estranho à corporação por não comungar rituais, normas e princípios militares.

Come quieto - Pessoa ou policial que só fica na manha, escondido, esperando as coisas acontecerem. O mesmo se diz, daqueles que não tomam iniciativas e responsabilidades.

Corpo mole - Expressão utilizada para se referir a uma pessoa ou policial que não quer trabalhar, está com preguiça, ou má vontade.

Cosme e Damião - Nome simbólico dado à dupla de policiais responsáveis pelo policiamento ostensivo.

Dar baixa - Ato de entrega do material (armas, coletes, rádios, viaturas) para conferência do profissional responsável.

Dar o chapéu - Ludibriar, “dar o nó”, enganar as pessoas ou levar vantagens em alguma coisa.

Elemento - Refere-se à pessoa sem identificação, identidade ou responsável. Também é utilizada para classificar o “marginal”, o “recalcitrante” e o bandido.

Embuste - Fala-se da pessoa ou do evento que não passa de uma fachada, uma mentira ou enganação.

Filhos de papai - Aquele ou aquela que pertence às classes economicamente privilegiadas. Diz-se das pessoas cujo pai possui grande poder político ou social na sociedade.

Homem da capa preta - Diz-se do juiz responsável por julgar as sindicâncias policiais.

Homem de “culhão” - Policial ou pessoa de “três bagos”, o “foda”, “fodão”, “cheio de moral”, o bom de serviço, policial de verdade ou que tem poder de agenda e comando sobre a tropa.

Marginal - Ladrão, “elemento”, bandido, pilantra, indivíduo à margem da lei e da sociedade.

Menino de rua - Diz-se das crianças e adolescentes que vivem nas ruas. São meninos e meninas que, muitas vezes, não tem para onde ir. Não possuem casas, nem tampouco pessoas adultas responsáveis pela sua sobrevivência.

Muxiba - Policial “ruim de serviço”, preguiçoso, medroso, “que não dá conta de nada”..

Na ponta da linha - Diz-se do local de trabalho do policial. Atuar “na ponta”, ou “na ponta da linha”, é estar regularmente lidando com os percalços, problemas e fatos corriqueiros ou imprevisíveis do mundo da vida.

Ocorrência de destaque - Ocorrência importante, que possui notoriedade, fora da normalidade e que se destaca pela diferença em relação às ocorrências rotineiras e comuns.

Pagamento de material - Entrega de armas, colete, e rádios.

Paisano - Pessoa normal, civil, cidadão de bem e que não comunga ou participa dos princípios militares.

Palestrar - Conversar, dialogar, falar bem em grupo, seja com a pessoa recalcitrante ou que está passando por dificuldades.

Papirar - Gíria comum entre os policiais e recrutas do Exército, significando o ato de estudar para uma prova.

Passagem de serviço - Troca de profissionais de escalas diferentes que exercem a mesma função.

Pegar no serviço - Iniciar o dia de trabalho e/ou começar as atividades escalonadas pelo comando.

Peixada - O mesmo que “pistolão”, padrinho, ou “chegado”. É chamado de “peixe” o profissional que tem privilégios e regalias em uma organização.

Pelourinho - Nome pejorativo dado ao CPC (Comando de Policiamento da Capital). Local no qual se encontra os oficiais de alta patente capazes de barrar uma promoção, condenar, ou mesmo utilizar o código de ética para punir os policiais recalcitrantes.

PMMG - Sigla que significa Polícia Militar de Minas Gerais, mas também, entendida como **Pai e Mãe de Muita Gente**.

Polícia com “força moral” - Diz-se do PM que tem autoridade e que sabe “ser polícia”. Refere-se também ao policial incorruptível, inteligente, estudioso e que todos respeitam, bajulam e emprestam confiança.

Polícia sem farda - Diz-se do policial que atua à paisana.

Policial “au au” - Policial que só faz barulho. O “au au” é uma analogia aos cães que latem mais não morde (nada fazem).

Policial alterado - Policial fora do controle, sem equilíbrio psíquico e emocional. Também diz respeito ao policial que coleciona pontos negativo, comunicações e punições na organização.

Policial carne de pescoço - Designa o policial que tem pouco ou nada para oferecer à instituição. Também diz respeito ao policial mau caráter, de pouco valor social e que “não presta para nada”. Tal como a carne de pescoço, ele tem pouca substância a oferecer.

Policial de ar condicionado - Policial que não vai para a rua. Em geral, diz respeito aos policiais de alta patente ou que trabalham no CPC (Comando de Policiamento da Capital), na Academia ou no Palácio do Governo.

Policial gardenal - Policial doido, doidão, que deve estar sofrendo de perturbação mental.

Policial gato manso - Policial que se adapta a qualquer lugar ou situação. “Para ele, tudo está bom”, pois se trata daquele que nada faz e não tem o interesse em fazer.

Policial pé de chinelo - Policial lixão, mal vestido, ruim de serviço.

Policial velado - O mesmo que trabalhar à paisana. Trabalhar escondido, camuflado, no reservado, infiltrado e sem identificação.

Reservado - O mesmo que confidencial, segredo, que não pode ser revelado ou apresentado para um grande número de pessoas.

Sargenteação - Diz-se do trabalho administrativo responsável pelo gerenciamento da escala de trabalho, das horas, folgas, férias, licenças e dispensas dos policiais.

Sem alteração - Nada aconteceu, tudo na normalidade, na rotina ou dentro do previsto.

Tirar o serviço - Refere-se às horas trabalhadas na escala de serviço. Também quer dizer começar o serviço, pegar no serviço e iniciar o trabalho.

Vibrador - Diz-se do policial “animado”, “ansioso”, que parece “dar a vida pela corporação”, deixando de lado a família e as atividades de lazer com os amigos. Também se diz daquele que não fala de outra coisa, senão de polícia, e está sempre a mencionar casos de prisão, roubo e abordagens “espetaculares”.

Voar - Significa ficar sem fazer nada, sem local definido para o trabalho. Também é entendido como “ficar andando pelo quartel”, de um lugar ao outro, sem nada por fazer.

W2 - Também denominado “Vê dois” - nada a constatar, sem alteração ou mudanças. Simplesmente a ocorrência não existe. Também é utilizado para rotular as pessoas que não prestam, que não são aproveitáveis e que não merecem o mínimo de atenção ou respeito.

X9 - “Informante”, o “alcagüete”, o espião, delator ou “dedo duro”, dependendo, é claro, das circunstâncias em que o policial se encontra.

Xerox - Fotografia de um “marginal”, um delinqüente que pode estar sendo ou não procurado.

X – Referências Bibliográficas

- ADORNO, Sérgio. A criminalidade urbana violenta no Brasil: um recorte temático. *BIB* (Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais), ANPOCS, Rio de Janeiro, n.º 35, p. 01-72, 1º semestre de 1993.
- ADORNO, Sérgio. Insegurança *versus* direitos humanos. Entre a lei e a ordem. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP (Universidade de São Paulo). São Paulo, v. 11, n.º 02, p. 129-153, (outubro de 1999). Editada em fevereiro de 2000.
- ADORNO, Sérgio & SOARES, Luiz Eduardo. Segurança Pública e Direitos Humanos. Entrevista de Luiz Eduardo Soares a Sérgio Adorno. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n.º 57, p. 141-154, julho de 2000.
- AFFONSO, Leonel Archanjo. A violência urbana. Revista *O Alferes*, Belo Horizonte, n.º 06, p. 11 - 82, maio/jun./jul./ago, 1985.
- AKTOUF, Omar. *A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações)*. In: DAVEL, Eduardo & VASCONCELOS, João (Org.) "Recursos" Humanos e subjetividade. Petrópolis: Ed. Vozes, 1997. pp. 242 - 266.
- ALMEIDA, Klinger Sobreira de. *Mensagens profissionais*. Palestras sobre problemas da atividade policial-militar. Belo Horizonte: Divisão de Pesquisa – APM/PMMG, Imprensa Oficial, fevereiro de 1987. 156 p.
- ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Organização policial brasileira. *O Alferes*, Belo Horizonte, n.º 07, p. 63-94, set. / out. / nov. / dez. de 1985.
- ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Uma visão crítica do sistema policial brasileiro. *O Alferes*, Belo Horizonte, n.º 09 (29), p. 19-36, abril/maio/junho, 1991.
- ALVITO, Marcos. *As cores de Acari*. Uma favela carioca. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2001.
- ALVITO, Marcos. A ditadura do dirigível. Entrevista ao Jornal do Brasil. *Caderno Idéias*. Rio de Janeiro, quarta feira, 31 de julho de 2002.
- AMADOR, Fernanda Spanier. *Violência policial*. Verso e reverso do sofrimento. Santa Cruz do Sul / EDUNISC, 2002.
- ARQUIDIOCESE de São Paulo. *Brasil: nunca mais*. 12ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1985.
- ASPRA – PM/BM. *A Voz do Praça*. Informativo da ASPRA – PM/BM. Edição Especial. Belo Horizonte, junho de 2001.
- ASPRA PM/BM, AOPMBM, CSCSPMBM. *Mobilização*. Informativo conjunto da ASPRA PM/BM, AOPMBM, CSCSPMBM. Minas Gerais, Belo Horizonte, junho de 2003.

- BANDEIRA, Lourdes & SUÁREZ, Mireya. Ordem pública, discriminação e repressão. *In: OLIVEIRA, Dijaci David de, et all. (Org.). Violência policial: tolerância zero?* Goiânia: Editora da Universidade Federal de Goiás (UFG), 2001. pp. 129 - 150.
- BARBOSA, Livia. *O jeitinho Brasileiro*. A arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.
- BARCELLOS, Caco. *Rota 66*. A história da polícia que mata. São Paulo: Ed. Globo, 1992.
- BARNABÉ DE SOUZA, Silas. *Violência policial militar em Belo Horizonte*. Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.
- BARROS, Lúcio Alves de. *Mariposas que trabalham*. Um estudo sobre a prostituição feminina na região central de Belo Horizonte. Juiz de Fora / Belo Horizonte, jan. e fev. de 2002. (mimeo)
- BARROS, Lúcio Alves de. Cultura: um conceito de difícil manejo. Brumadinho: *Caderno em Discussão*. Instituição Educacional Cecília Maria de Melo Barcelos. Nelo: Núcleo de Estudos Locais, nº 01, outubro de 2004. 57 p.
- BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade*. A busca por segurança no mundo atual. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Ed. Zahar Editor, 2003. 141 p.
- BAYLEY, David H. *Police for the future*. New York: Oxford University Press, 1994.
- BAYLEY, David H. *Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional*. Trad. Renê Alexandre. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2001. (Série Polícia e Sociedade, nº 01).
- BAYLEY, David H & SKOLNICK, Jerome H. *Nova polícia*. Inovações nas polícias de seis cidades norte-americanas. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002a. (Série Polícia e Sociedade, nº 02).
- BAYLEY, David H & SKOLNICK, Jerome H. *Policiamento comunitário*. Questões e práticas através do mundo. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002b. (Série Polícia e Sociedade, nº 06).
- BEATO, Cláudio Chaves. Determinantes da criminalidade em Minas Gerais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.13, nº. 37, pp. 74-89, jun., 1998.
- BEATO, Cláudio Chaves. Políticas Públicas de Segurança e a Questão Policial. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vol. 13, nº 04, p. 13 - 27, out./dez. de 1999a.
- BEATO, Cláudio Chaves. Políticas de segurança pública e sistema de informações para o planejamento estratégico. Belo Horizonte: *CNCG - XX Reunião do Conselho Nacional de Comandantes-Gerais das Policiais Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil*. Polícia Militar de Minas Gerais, 17 a 19 de novembro de 1999b. pp. 91 - 95.

- BEATO, Cláudio Chaves. Ação e estratégia das organizações policiais. Belo Horizonte, 2000a. (mimeo). Texto publicado em Revista *Alferes*, Belo Horizonte, v. 15, n.º 51, p. 37 - 62, abril/junho 2000.
- BEATO, Cláudio Chaves. Polícia e sociedade democrática. In *Conjuntura Política*, Belo Horizonte, abr., n.º 17, 2000b.
- BEATO, Cláudio Chaves. Informação Desempenho Policial. *Teoria & Sociedade*. Revista dos Departamentos de Ciência Política e de Sociologia e Antropologia. Belo Horizonte, MG: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), junho de 2001.
- BEATO, Cláudio Chaves. *Reinventar a polícia: a implementação de um programa de policiamento comunitário*. Belo Horizonte, CRISP, UFMG, 2002b (mimeo).
- BEATO, Cláudio Chaves (Coord.). *Survey de Vitimização em Belo Horizonte*. Belo Horizonte: CRISP/UFMG: Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, 2002a.
- BEATO, Cláudio Chaves *et al.* *Criminalidade Violenta em Minas Gerais - 1986 a 1997*. [s.d.]. (Mimeo).
- BECCARIA, Cesare. *Dos delitos de das penas*. Trad. Flório de Angelis. São Paulo: Ed. Edipro – Edições Profissionais – Ltda, 1994. O original data de 1764.
- BECKER, Howard. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Ed. Hucitec, 1994.
- BELLI, Benoni. Violência policial e segurança pública: democracia e continuidade autoritária no Brasil contemporâneo. *Impulso*, Revista de Ciências Sociais e Humanas, UNIMEP, Piracicaba, vol 15, n.º 37, p. 17-34, maio / agosto de 2004.
- BENEVIDES, Maria Victoria. *Violência, povo e polícia*. Violência urbana no noticiário de imprensa. São Paulo: Ed. Brasiliense / CEDEC, 1983.
- BENNETT, Trevor. A polícia e o envolvimento do público na prestação de serviço do policiamento comunitário. In: BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento*. Problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002.
- BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Tratados de Sociologia do Conhecimento. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1985.
- BICALHO, Maria Fernanda. *A cidade e o império*. O Rio de Janeiro no século XVIII. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2003.
- BICUDO, Hélio. O que significa a unificação das polícias. In: OLIVEIRA, Dijaci David de, *et al.* (Org.). *Violência policial: tolerância zero?* Goiânia: Editora da Universidade Federal de Goiás (UFG), 2001. pp. 187 - 2000.

- BITTNER, Egon. *Aspectos do trabalho policial*. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003. (Série Polícia e Sociedade, n° 08).
- BITTNER, Egon. *Aspects of police work*. Boston: Northeastern University Press, 1990.
- BORGES, Paulo César Corrêa. *O crime organizado*. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.
- BOUDON, Raymond. *Efeitos perversos e ordem social*. Trad. Analúcia T. Ribeiro. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1979.
- BRANT, Vinícius Caldeira. *O Trabalho Encarcerado*. Tese apresentada ao Departamento de Sociologia e Antropologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, 1991. Volume I e II
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Publicada no Diário Oficial da União de 05/10/88.
- BRASIL. Ministério da Justiça. *Programa Nacional de Direitos Humanos*. Brasília, 1996.
- BRETAS, Marcos Luiz. O crime na historiografia brasileira: uma revisão da pesquisa recente. *BIB* (Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais), ANPOCS, n.º 32, p. 49-62, 2º semestre de 1991.
- BRETAS, Marcos Luiz. *Ordem na cidade*. O exercício cotidiano da autoridade policial no Rio de Janeiro: 1907-1930. Trad. Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1997a. 221 p.
- BRETAS, Marcos Luiz. Observações sobre a falência dos modelos policiais. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP. São Paulo: USP, FFLCH - v. 09, n.º 01, 79-94, maio 1997b.
- BRETAS, Marcos Luiz & PONCIONI, Paula. A cultura policial e o policial civil carioca. In CARVALHO, José Murilo de (et. al.). *Cidadania, Justiça e Violência*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1999.
- BRODEUR, Jean-Paul. Comentário sobre Chevigny. In: MÉNDEZ, Juan E., O'DONNELL, Guilherme & PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). *Democracia, violência e injustiça*. O Não Estado de Direito na América Latina. Trad. Ana Luíza Pinheiro. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000. pp. 89 - 104.
- BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento*. Problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, n° 04).
- BROUDEUR, Jean-Paul. Policiamento “sob medida”: um estudo conceitual. In BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento*. Problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002.

- BURKE, Peter. Violência urbana e civilização. *In*: OLIVEIRA, Nilson Vieira (Org.). *(In) Segurança Pública*. Reflexões sobre a criminalidade e a violência urbana. São Paulo: Ed. Nova Alexandria, 2002. pp. 32-50.
- CAIAFA, Janice. *Jornadas urbanas*. Exclusão, trabalho e subjetividade nas viagens de ônibus na cidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Ed. FGV (Fundação Getúlio Vargas), 2002.
- CALDEIRA, César. Segurança pública e cidadania: as instituições e suas funções no Brasil pós-constituente. *Revista Arché*, Rio de Janeiro, ano III, número 09, 1994. pp. 07-25.
- CALDEIRA, César. *Política de segurança pública no Rio*: Apresentação de um debate público. *Revista Arché*, Rio de Janeiro, ano VII, número 19, p. 13 - 37, 1998.
- CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. A cidade fortificada. Ao se isolarem do espaço público, paulistas alimentam ciclo do crime. São Paulo: *Folha de São Paulo*, domingo, 22 de setembro de 1996. p. 05 (Caderno Idéias).
- CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. *Cidade de muros*: crime, segregação e cidadania em São Paulo. Trad. Frank de Oliveira e Henrique Monteiro. São Paulo: Ed. 34; EDUSP, 2000.
- CANCELLI, Elizabeth. *O mundo da violência*. A polícia da era Vargas. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1993. 227 p.
- CANO, Ignacio. El control de la actividad policial: el uso de la fuerza letal em Rio de Janeiro. *In*: FRUHLING, Hugo & CANDINA, Azun (Org.). *Polícia, Sociedad y Estado: Modernización y Reforma Policial en América del Sur*. Santiago do Chile: Centro de Estudios para el Desarrollo, 2001. pp. 133-148.
- CANO, Ignacio. *La policía y su evaluación*. Propuestas para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial. Centro de Estudios para el Desarrollo, Área Seguridad Ciudadana, Nueva de Lyon 0128, Providencia, Santiago de Chile, 2002.
- CARDIA, Nancy. O medo da polícia e as graves violações dos direitos humanos. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP, São Paulo, vol. 9, nº. 1, p. 249-256, maio 1997.
- CARNEIRO, Leandro Piquet. (Coord.) *Determinantes do Crime na América Latina*: Rio de Janeiro e São Paulo. Relatório de Pesquisa. Departamento de Ciência Política da USP, dezembro de 1999.
- CARNEIRO, Leandro Piquet; BRICENO-LEÓN, Roberto; CRUZ, José Miguel. O apoio dos cidadãos à ação extrajudicial da polícia no Brasil, em El Salvador e na Venezuela. *In*: CARVALHO, José Murilo de (*et. al.*). *Cidadania, Justiça e Violência*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1999.
- CARVALHO, José Murilo de. *Os Bestializados*. O Rio de Janeiro e a República que não foi. 2ªed.. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1987.

- CARVALHO, José Murilo de. Tiradentes: um herói para a República. *In*: CARVALHO, José Murilo de. *A formação das almas: o imaginário da República no Brasil*. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1987. pp. 55-73.
- CARVALHO, José Murilo de. Por vias tortas, o caminho da discussão. *In*: Revista *Veja*, 30 de julho de 1997.
- CARVALHO, José Murilo de. (et. al.). *Cidadania, Justiça e Violência*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1999.
- CARVALHO, José Murilo de. *Cidadania no Brasil. O longo caminho*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2001.
- CASTRO, Celso. *O Espírito Militar: um Estudo de Antropologia Social na Academia Militar das Agulhas Negras*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.
- CASTRO, João Bosco de. *O Estouro do Casulo (Essência Doutrinária)*. Belo Horizonte: Oficina Redatorial "Guimarães Rosa", 1988.
- CED (Seguridad Ciudadana: Centro de Estudios para el Desarrollo). Editorial - Programas de Policía Comunitaria en America Latina: algunas conclusiones iniciales, *Boletín Policía y Sociedad Democrática*, CED, Santiago de Chile, año III, nº 10, enero 2002. Acessado em www.policiaysociedad.org.
- CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth (Org.). *Do patrulhamento ao policiamento comunitário*. 2ªed.; Rio de Janeiro: Ed. Freitas Bastos; Instituto Carioca de Criminologia, 2001a. (Coleção Polícia Amanhã).
- CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth. *O futuro de uma ilusão: o sonho de uma nova polícia*. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos, 2001b. (Coleção Polícia Amanhã / Fundação Ford / Textos Fundamentais de Polícia).
- CHAPA DA UNIÃO 3. *Igualdade e Dignidade da Pessoa Humana*. Informativo Chapa da União 3. Belo Horizonte, maio de 2002. 04 p.
- CHEVIGNY, Paul. Definindo o papel da polícia na América Latina. *In*: MÉNDEZ, Juan E., O'DONNELL, Guilherme & PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). *Democracia, violência e injustiça. O Não Estado de Direito na América Latina*. Trad. Ana Luiza Pinheiro. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000. p. 65-87.
- CIDADANIA E DIGNIDADE. *Cidadania e Dignidade*. Informativo da Chapa Cidadania e Dignidade. Belo Horizonte, Minas Gerais, Janeiro de 2004.
- COELHO, Edmundo Campos (Org.) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1976.
- COELHO, Edmundo Campos. A Criminalização da marginalidade e a marginalização da criminalidade. *Revista de Administração Pública*, vol. 12, n.º 2, pp. 139 - 161, abril/junho, 1978.

- COELHO, Edmundo Campos. A criminalidade urbana violenta. Rio de Janeiro: *Série Estudos*, Iuperj, n.º 60, dezembro de 1987.
- COLEMAN, James William. *A elite do crime*. Para entender o crime do colarinho branco. 5ªed. Trad. Denise R. Sales. Barueri, SP: Ed. Manole, 2004.
- CORTES COSTA, Alcino Lagares (Cel P1). *Policimento Comunitário*. Belo Horizonte/Uberlândia, 199? (data imprecisa). 23 p.
- COTTA, Francis Albert. *Fragmentos da História da Milícia Mineira*. Centro Universitário de Belo Horizonte, 1998. (mimeo).
- COTTA, Francis Albert. De desclassificados a corpos dóceis. A organização militar nas minas setecentistas. *O Alferes*, Belo Horizonte, vol. 15, n.º 52, p. 61 - 96, jul./dez. de 2000.
- COTTA, Francis Albert. *Institucionalização e consolidação da "Força Policial-Militar" de Minas Gerais (1775-1835)*. Projeto de pesquisa apresentado ao Doutorado em História da UFMG, 2002. (mimeo).
- COTTA, Francis Albert. *Os Terços de Homens Pardos e Pretos Libertos: mobilidade social via postos militares nas Minas do século XVIII*. Belo Horizonte, 2002. (mimeo).
- CROZIER, Michel. *O Fenômeno burocrático*. Ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Trad. Juan A Gili Sobrino. Brasília: Ed. UNB (Editora Universidade de Brasília), 1981.
- CROZIER, Michel. *A sociedade bloqueada*. Trad. Maria Lúcia Álvares Maciel. Brasília: Ed. UNB (Editora Universidade de Brasília), 1983.
- CROZIER, Michel. *Estado Modesto, Estado Moderno: estratégia para uma outra mudança*. Trad. J. M. Vilar de Queiroz. Brasília: Ed Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1989. (Coleção de Administração Pública).
- DA MATTA, Roberto. *Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 3ª ed.. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- DA MATTA, Roberto. *A casa e a rua*. Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 4ª ed.. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan S.A., 1991.
- DA MATTA, Roberto *et. al.* *Violência Brasileira*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1982.
- D'ARAÚJO, Maria Celina, *et all.* *Os anos de chumbo*. Rio de Janeiro: Ed. Relume-Dumará, 1994.
- DATA COLLECTIONS. Available From. *The National Archive of Criminal Justice Data*. ICPSR, Institute for Social Research. United States Department of Justice, 2000. 555 p.

DECKER, Scott H. & WAGNER, Allen E.. Denúncias da família e dos cidadãos contra a polícia: uma análise de suas interações. In: GREENE, Jack R.. (Org.) *Administração do trabalho policial*. Questões e análises. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. pp.119 - 136. (Série Polícia e Sociedade, n° 05).

DELLASOPPA, Emílio; BERCOVICH, Alicia M.; ARRIAGA, Eduardo. Violência, direitos civis e demografia no Brasil na década de 80: o caso da área metropolitana do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ANPOCS, São Paulo, vol. 14, n.º 39, p. 155-176, fevereiro de 1999.

DIÁRIO DA TARDE. *Fiscal do Procom seria a próxima vítima de Farah*. Belo Horizonte, quarta-feira, 06/02/2002.

DIAS NETO, Theodomiro. *Policimento comunitário e controle sobre a polícia*. A experiência norte-americana. São Paulo: IBCRIM (Instituto Brasileiro de Ciências Criminais), 2000.

DIMENSTEIN, Gilberto. *Democracia em pedaços...Direitos Humanos no Brasil*. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1996.

DOS SANTOS, Júlio César Gomes (Cabo Júlio). *O dia em que a polícia parou!* A verdadeira história da greve da polícia mineira que parou o Brasil. Belo Horizonte: Edição do autor, 2002.

DREIFUSS, René Armand & DULCI, Otávio Soares. As forças armadas e a política. In: ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de & SORJ, Bernard (Org.). *Sociedade e Política no Brasil pós-64*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1983. pp. 87 - 117.

DWYER, Tom. *Life and Death at Work*. Industrial accidents as a case of socially produced error. New York and London. Plenum Press, 1991. 318 p.

DWYER, Tom. A sociologia do trabalho. Por uma definição através do acionismo histórico e do acionismo fenomenológico. *Cadernos do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas*, Campinas, UNICAMP, n° 26, 1992.

DWYER, Tom. A sociologia e a concepção interdisciplinar do trabalho. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n° 09, p. 173 - 184, 1997.

DWYER, Tom. *Abordagens participativas nos estudos do trabalho* – notas sobre uma hipótese a respeito da interdisciplinaridade. Trabalho apresentado ao VIII Congresso da Sociedade Brasileira de Sociologia. Agosto de 1997, Universidade de Brasília, DF. (mimeo)

ELIAS, Norbert. *Processo Civilizador (Formação dos Estados e da Civilização)*. Trad. Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1993. Vol. 2. O original data de 1939.

ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio do & MEIRELES, Amauri. *Entendendo a nossa Insegurança*. Belo Horizonte: Ed. Instituto Brasileiro de Policiologia, 2003.

- ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio do. Caso de polícia: o senso comum da ordem pública. Revista *O Alferes*, Belo Horizonte, v. 11, nº 38, p. 33-52, jul/set 1993.
- ESTADO DE MINAS. *Desemprego não é causa de violência*. Belo Horizonte, 15 de abril de 2001.
- ESTADO DE MINAS. *Polícia em Falta na Grande BH*. Belo Horizonte, 1º de julho de 2001.
- ESTADO DE MINAS. *Donos da West acudados*. Belo Horizonte, segunda-feira, 04/02/2002.
- ESTADO DE MINAS. *Impunidade estimula o crime*. Belo Horizonte, 16 de setembro de 2002.
- ESTADO DE MINAS. *PMs expulsos*. Belo Horizonte, 16 de setembro de 2002.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. Um estudo das organizações em face dos problemas sociais. Trad. João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo: Ed. Atlas, 1967.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 5ª ed. Trad. de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Ed. Pioneira, 1976.
- FARIA, David Gaspar Ribeiro. *O profissional de segurança pública*. Desempenho de seu papel num cenário stressante, de violência e de riscos: um estudo exploratório. São Paulo, Universidade de São Paulo - USP. Dissertação de mestrado em psicologia, 2000.
- FAUSTO, Boris. *Trabalho urbano e conflito social (1890 - 1920)*. Rio de Janeiro / São Paulo: Ed. Difel, 1977.
- FAUSTO, Boris. *Crime e cotidiano*. A criminalidade em São Paulo (1880-1924). 2ª ed.. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2001. O original data de 1984.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. Trad. Irene de Bojano e Mário de Souza. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1968. O original data de 1908.
- FERNANDES, Heloísa Rodrigues. *Política e segurança: força pública do Estado de São Paulo*. São Paulo: Ed. Alfa-Ômega, 1974. 259 p.
- FERNANDES, Heloísa Rodrigues. Violência e modos de vida: os justiceiros. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP, São Paulo, v. 04, n.1-2, p. 43 - 52, jan./jun. 1992.
- FILHOS DE MINAS. Informativo do Deputado Estadual Sargento Rodrigues. *Caminho para a Justiça*. Belo Horizonte, nº 02, p. 06-08, dezembro de 1999.
- FILHOS DE MINAS. Informativo do Deputado Estadual Sargento Rodrigues. *A luta pela seguridade social do Policial Militar*. Belo Horizonte, nº 05, maio de 2001.

- FOUCAULT, Michel. Dois ensaios sobre o sujeito e o poder. Textos extraídos do livro de Hebert Dreyfus e Paul Rabinow (si). Tradução de Lília Valle e revisão de Silvia Aguiar, 1989. (mimeo).
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 10^a ed.. Trad. Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1992. 295 p. O original data de 1979.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Nascimento da prisão. 19^a ed.. Trad. Raquel Ramallete. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1999. 288 p. O original data de 1975.
- FREIDSON, Eliot. *Renascimento do profissionalismo*. Teoria, profecia e política. Trad. Celso Mauro Paciornik. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 1998.
- FREUND, Julien. *Sociologia de Max Weber*. 4^a ed.. Trad. Luís Cláudio de Castro e Costa. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária LTDA., 1987.
- FRUHLING, Hugo. La reforma policial y el proceso de democratización en América Latina. *CED (Seguridad Ciudadana: Centro de Estudios para el Desarrollo)*. Nueva de Lyon 0128, Providencia, Santiago de Chile, 2001. Acesso em www.policiaysociedad.org.
- FRUHLING, Hugo & CANDINA, Azun (Org.). *Policia, Sociedad y Estado: Modernización y Reforma Policial en América del Sur*. Santiago do Chile: Centro de Estudios para el Desarrollo, 2001.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *Criminalidade violenta em Minas Gerais (1986 – 1987)*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2000.
- GARRO, Alejandro M.. Acesso à justiça para os pobres na América Latina. In: MÉNDEZ, Juan E., O'DONNELL, Guillermo & PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). *Democracia, violência e injustiça*. O Não Estado de Direito na América Latina. Trad. Ana Luiza Pinheiro. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000. pp. 307 - 335.
- GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Ed. LTC (Livros Técnicos e Científicos), 1989. O original data de 1973.
- GIUMBELLI, Emerson. Para além do “trabalho de campo”: reflexos supostamente malinowskianas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ANPOCS. São Paulo, vol. 17, n.º 48, p. 91-108, fevereiro de 2002.
- GLASSNER, Barry. *Cultura do medo*. Por que tememos cada vez mais o que deveríamos temer cada vez menos. Trad. Lauro Knapp. São Paulo: Ed. Francis, 2003.
- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 2^a ed.. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Ed. Vozes, 1983.
- GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. 4^a ed.. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1992. 312 p. O original data de 1961.

- GOLDEMBERG, Miriam. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisas qualitativas em Ciências Sociais*. 5ª ed.. Rio de Janeiro / São Paulo: Ed. Record, 2001.
- GOLDSTEIN, Herman. *Policiando uma sociedade livre*. Trad. Marcello Rollemberg. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003. (Série Polícia e Sociedade, nº 09).
- GOMES DA CUNHA, Olivia Maria. Cinco vezes favela - uma reflexão. In: VELHO, Gilberto & ALVITO, Marcos (Org.) *Cidadania e Violência*. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas (FGV); Editora da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), 2000. pp. 189 - 218.
- GONZAGA RIBEIRO, Luiz. Profissão: policial. *Jornal O Tempo*. Belo Horizonte, agosto de 2001.
- GREENE, Jack R. (Org.) *Administração do trabalho policial*. Questões e análises. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, nº 05).
- GREENE, Jack R.. Avaliando as estratégias planejadas de mudança no policiamento moderno: implementando o policiamento comunitário. In BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento*. Problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, nº 04).
- GRYNSZPAN, Mario. Acesso e recurso à justiça no Brasil: algumas questões. In: CARVALHO, José Murilo de, et al.. *Cidadania, Justiça e Violência*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1999. p. 99-114.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 3ª ed.. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1992.
- HANDY, Charles B.. *Como compreender as organizações*. Trad. Helena Maria C. Martins Pereira. Rio de Janeiro: ED. Zahar Editores, 1978.
- HIRSCHMAN, Albert O.. *Auto-subversão*. Teorias consagradas em xeque. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1996.
- HOBBS, Thomas. *Leviatã, ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil*. Trad. João Paulo Monteiro e Maria Beatriz N. da Silva. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1979. O original data de 1651.
- HOJE EM DIA. *Estudo revela que polícia subestima violência* (Pesquisa da UFMG). Belo Horizonte, MG, 07 de agosto de 2002. p. 16 (Reportagem feita por Carlos Calaes).
- HOJE EM DIA. *"Bico" é o cheque especial do PM*. Belo Horizonte, 25/02/2003.
- HOJE EM DIA. *Itamar ordena tolerância zero com "bicos"*. Belo Horizonte, 06/03/2003.

- HOJE EM DIA. *Metade dos PMs fazem "bicos" para viver*. Belo Horizonte, 17/02/2003.
- HOJE EM DIA. *Minas recebe R\$ 9,1 mi para segurança*. Belo Horizonte, 18/09/2003.
- HOJE EM DIA. *Oficiais estão por trás das "redes de proteção" em BH*. Belo Horizonte, 25/02/2003.
- HOJE EM DIA. *PM inicia treinamento da guarda na 2ª*. Belo Horizonte, MG, Brasil, Sexta-Feira, 12/09/2003.
- HOJE EM DIA. *Sai lei de promoção de cabo e sargento*. Belo Horizonte, MG, Brasil, Quinta-Feira, 08/01/2004.
- HOLLOWAY, Thomas H. *Polícia no Rio de Janeiro*. Repressão e resistência numa cidade do século XIX. Trad. Francisco de Castro Azevedo. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997. 344 p.
- HUGGINS, Martha K.. *Polícia e política: relações Estados Unidos / América Latina*. Trad. Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: Ed. Cortez, 1998.
- HUGGINS, Martha K.. O direito e a transição para a democracia na América Latina. *In O Alferes*, Belo Horizonte, nº 10 (34), p. 21-33, julho / setembro, 1992.
- KAHN, Túlio. *Velha e nova polícia*. São Paulo: Ed. Sicurezza, 2002.
- KANT DE LIMA, Roberto. *A Polícia da cidade do Rio de Janeiro*. Seus dilemas e paradoxos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1995.
- KANT DE LIMA, Roberto. *"Cultura Policial" em uma perspectiva comparada: Brasil/EUA*. Texto apresentado no Seminário sobre segurança social e formação policial na Universidade do estado do Rio de Janeiro (UERJ), 1997a.
- KANT DE LIMA, Roberto. Polícia e exclusão na cultura judiciária. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP, São Paulo, v. 09, nº 01, p. 169-184, maio de 1997b.
- KANT DE LIMA, Roberto. Polícia, justiça e sociedade no Brasil: uma abordagem comparativa dos modelos de administração de conflitos no espaço público. *Revista de Sociologia e Política*, Paraná, (Universidade Federal do Paraná), nº 13, p. 23-38, nov. de 1999.
- KANT DE LIMA, Roberto; MIRANDA, Ana Paula Mendes de & MISSE, Michel. Violência, criminalidade, segurança pública e justiça criminal no Brasil: uma bibliografia. *BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica de Ciências Sociais*, n.º 50, p. 45 - 123, 2º semestre de 2000.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Ed. Atlas, 1970.

- KELLING, George L.; PATE, Tony; DIECKMAN, Duane; BROWN, Charles E.. *The Kansas City Preventive Patrol Experiment. A Summary Report*. Washington, DC, Police Foudation, 1974.
- KELLING, George L. & COLES, Catherine M.. *No más ventanas rotas! Cómo restaurar el orden y reducir la delincuencia en nuestras comunidades*. Traducción: Héctor Ignacio Saadi Uranga Gutiérrez. México: Ed. Instituto Cultural Ludwig von Mises, 1996.
- KUCINSKI, Bernanrdo. *O fim da ditadura militar*. São Paulo: Ed. Contexto, 2001. (Coleção: Repensando a História).
- LARA, Maria Helena. *Polícia Comunitaria y el Cambio de Imagen Institucional*. La Experiencia de Sao Paulo. *Polícia y Sociedad Democrática*, ano 03, número 9, 2001.
- LEINER, Piero de Camargo. *Meia volta volver*. Um estudo antropológico sobre a hierarquia militar. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1997. 128 p.
- LEMGRUBER, Julita; MUSUMECI, Leonarda; CANO, Ignácio. *Quem vigia os vigias? Um estudo sobre controle externo da polícia no Brasil*. Rio de Janeiro / São Paulo: Ed. Record, 2003.
- LEMGRUBER, Julita. *Violência, omissão insegurança pública: o pão nosso de cada dia*. Trabalho apresentado no Encontro Anual dos Acadêmicos da Academia Brasileira de Ciências em 1º de junho de 2004. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Segurança e Cidadania da Universidade Cândido Mendes (CESEC/UCAM), 2004.
- LESSA, Renato. Da corrupção, do despotismo e de algumas incertezas: uma perspectiva cética. *Revista Lugar Comum*. Estudos de mídia, cultura e democracia. NEPCO (Núcleo de Estudos e Projetos em Comunicação). Pós Graduação da Escola de Comunicação da UFRJ, Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, n.º 02-03, p. 95 - 115, novembro de 1997.
- LÉVY, René. A crise do sistema policial francês hoje: da inserção local aos riscos europeus. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP, São Paulo: USP, FFLCH, v. 09, n.º 01, p. 53-78, maio 1997.
- LIMA JÚNIOR, Augusto de. *Crônica Militar (1719-1969)*. Nova Edição. Belo Horizonte: Edição Comemorativa dos Duzentos e Cinquenta anos da criação das Instituições Militares em Minas Gerais, 1969.
- LITTERER, Joseph H.. *Análise das organizações*. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo: Ed. Atlas, S. A., 1977.
- LOPES, Celso Afonso Faria. "Hoje a polícia está enxugando gelo". *In Jornal O Tempo*. PM propõe fundo municipal de segurança. Belo Horizonte, 11 de abril de 2001.
- LUZ, Hélio Tavares. "Somos um espelho". Entrevista concedida à *Revista Veja* em 15 de novembro de 1995. pp. 07 - 10. (Páginas Amarelas).

- MACHADO, M. Cooperação, integração e intercâmbio como processos tendentes a neutralizar as causas do conflito entre a Polícia Civil (PC) e a Polícia Militar (PM). *Revista O Alferes*, Belo Horizonte, nº 26, p. 09 - 72, 1983.
- MAGALHÃES, Marionilde Dias Brepohl de. A lógica da suspeição: sobre os aparelhos repressivos à época da ditadura militar no Brasil. *Revista Brasileira de História*, v. 17, nº 34, São Paulo, 1997.
- MAGNANI, José Guilherme Cantor. De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ANPOCS. São Paulo: EDUSC (Editora da Universidade do Sagrado Coração), vol. 17, n.º 49, p. 11 - 30, junho de 2002.
- MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do Pacífico Ocidental*. Um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. Trad. Anton P. Carr, Lígia Aparecida Cardieri Mendonça e Eunice Ribeiro Durham. 2ª ed.. São Paulo: Ed. Abril Cultural. (Coleção Os pensadores). O original data de 1922.
- MARCH, James G. & SIMON, Herbert A. *Teorias das organizações*. Trad. Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1979.
- MARCO FILHO, Luiz de. *História Militar da PMMG*. 6ª ed.. Belo Horizonte: Polícia Militar do Estado de Minas (PMMG) / Gradual Editora e Gráfica, 1999.
- MARINHO, Karina Rabelo Leite. *Mudanças organizacionais na implementação do policiamento comunitário*. Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2002.
- MARTEAU, Juan Félix. Azul casi negro: la gestión policial en Buenos Aires. Notas para una política de seguridad ciudadana. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*. Publicação Oficial do IBCCrim / Editora Revista dos Tribunais, nº 40, ano 10, pp. 199-230, outubro-dezembro de 2002.
- MASTROFSKI, Stephen D.. Policiamento comunitário e estrutura da organização policial. In BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento*. Problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, nº 04).
- MCELROY, Jerome E.. Avaliando a prestação de serviço das agências policiais: sugestões de abordagens e estratégias. In BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento*. Problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, nº 04).
- MEIRELES, Amauri. O quadro de emprego das polícias militares. In: *Revista O Alferes*, Belo Horizonte, nº 02, p. 57 - 78, jan./fev./mar./abr., 1984.
- MEIRELES, Amauri; ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio do. A teoria do vértice de causas e efeitos. In: *Revista Alferes*, Belo Horizonte, nº 22, ano 07, p. 13 - 58, jul./ag./set., 1989.

- MENDES, Juan E.. Problemas da violência ilegal: introdução. *In: MÉNDEZ, Juan E., O'DONNELL, Guilherme & PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). Democracia, violência e injustiça. O Não Estado de Direito na América Latina.* Trad. Ana Luiza Pinheiro. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000.
- MENKE, Ben A.; White, Mervin F.; CAREY, William L.. Profissionalização da Polícia: Em Busca de Excelência ou de Poder Político? *In: GREENE, Jack R.. (Org.) Administração do trabalho policial.* Questões e análises. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, nº 05).
- MERTON, Robert King. Estrutura Burocrática e Personalidade. *In CAMPOS, Edmundo (Org.) Sociologia da Burocracia.* Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1976.
- MERTON, Robert King. *Teoría y estructura sociales.* 2ª edición. México – Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1965. O original data de 1949.
- MESQUITA NETO, Paulo. *Policciamento comunitário: a experiência em São Paulo.* Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo, setembro de 1998. (Col. Beatriz S. Affonso).
- MESQUITA NETO, Paulo. A violência policial no Brasil: abordagens teóricas e práticas de controle. *In CARVALHO, José Murilo de (et. al.). Cidadania, Justiça e Violência.* Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1999.
- MESQUITA NETO, Paulo. Policiamento comunitário e prevenção do crime: a visão dos coronéis da Polícia Militar. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vol. 18, nº. 01, jan./mar., 2004.
- MILLS. C. Wright. *A imaginação sociológica.* Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1965.
- MINAS GERAIS. Projeto de Lei N.º 043/2000 que dispõe sobre a reestruturação do sistema remuneratório da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado, concede abono, e dá outras providências, 07 de junho de 2000..
- MINAS GERAIS. Projeto de Lei N.º 1.439/2001 que dispõe sobre o *Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais*, Belo Horizonte, maio de 2002.
- MINGARDI, Guaracy. *Tiras, gansos e trutas: cotidiano e reforma na polícia civil.* São Paulo: Ed. Scritta, 1992. 209 p.
- MINGARDI, Guaracy. Controle governamental e policiamento. *Revista O Alferes*, Belo Horizonte, nº 12, p. 25 - 36, abril/junho de 1994.
- MIRANDA DA SILVA, Osvaldo. *O exercício da segunda atividade remunerada por militares do sistema CPC.* Análise crítica. Academia de Polícia. Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Monografia, Curso Superior de Polícia. Belo Horizonte, 1994.

- MIRANDA, Josemar Trant de. Técnicas e métodos aplicados ao policiamento. *O Alferes*, Belo Horizonte, nº 24, ano 08, p. 09 – 74, 1990.
- MONET, Jean-Claude. *Policías e Sociedades na Europa*. Trad. Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2001. (Série Polícia e Sociedade, nº 03).
- MONJARDET, Dominique. *O que faz a polícia*. Trad. Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003. (Série Polícia e Sociedade, nº 10).
- MONKKONEN, Eric H. História da polícia urbana. In: TONRY, Michael & MORRIS, Norval. *Policimento Moderno*. Trad. Jacy Cárdua Ghirotti. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003. (Série Polícia e Sociedade, nº 07).
- MONKKONEN, Eric H. *Police in urban America: 1860-1920*. Cambridge University Press, 1981.
- MOORE, Mark Harrison. Policiamento Comunitário e policiamento para a Solução de problemas. In: TONRY, Michael & MORRIS, Norval. *Policimento Moderno*. Trad. Jacy Cárdua Ghirotti. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003. (Série Polícia e Sociedade, nº 07).
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Ed Atlas S.A., 1996.
- MOTA, Paula Poncioni. *A polícia e os pobres: negociação e conflito em delegacias de polícia do Rio de Janeiro*. Trabalho constitutivo da dissertação de mestrado intitulada "A Polícia e os Pobres: Representações Sociais e Práticas em Delegacias de Polícia do Rio de Janeiro". Rio de Janeiro: Mestrado em Serviço Social da Escola de Serviço Social, UFRJ, 1995.
- MUNIZ, Jacqueline de Oliveira; LARVIE, Sean Patrick; MUSUMECI, Leonarda e FREIRE, Bianca. Resistências e dificuldades de um programa de policiamento comunitário. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP, São Paulo, v. 09, nº 01, pp. 197-214, maio 1997.
- MUNIZ, Jacqueline de Oliveira & SOARES, Bárbara Musumeci. *Mapeamento da vitimização de policiais no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: ISER, Unesco, julho de 1998.
- MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. *Ser policial é, sobretudo uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Iuperj, 1999a.
- MUNIZ, Jacqueline de Oliveira, PROENÇA Jr., Domicio & DINIZ, Eugênio. Uso da força e ostensividade na ação policial. *Conjuntura Política* (Boletim de Análise nº 06). Belo Horizonte, Departamento de Ciência Política / UFMG, abril de 1999b.

- MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. *A crise de identidade das polícias Militares Brasileiras: Dilemas e Paradoxos da Formação Educacional*. Washington DC. Center for Hemispheric Defense Studies. REDES 2001. Research and Education in Defense and Security Studies, May 22-25, 2001.
- MUSEMECI, Leonarda. (Coord.). *Segurança pública e cidadania. A experiência de policiamento comunitário em Copacabana (1994-95)*. Rio de Janeiro: ISER- Núcleo de Pesquisa, Castrol Brasil Ltda, jun.1996.
- MUSEMECI, Leonarda. (Coord.). *Violência, criminalidade e segurança. Relatório de Desenvolvimento Humanos e Sustentável da cidade do Rio de Janeiro*. Instituto Pereira Passos. Diretoria das Informações Geográficas. Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro / Secretaria Municipal de Urbanismo. Texto publicado em *Rio Estudos*, nº 12, abril de 2001.
- MUSEMECI, Leonarda; SOARES, Bárbara Musumeci. Polícia e gênero: presença feminina nas PMs brasileiras. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Segurança e Cidadania da Universidade Cândido Mendes (CESEC/UCAM), Boletim – Segurança e Cidadania, ano 02, nº 04, abril de 2004.
- NISBET, Robert A. Comunidade. In: FORACCHI, Marialice Mencarini & MARTINS, José de Souza. *Sociologia e Sociedade. Leituras de introdução à Sociologia*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. pp. 255 – 262.
- NUNES, Edson de Oliveira (Org.). *A aventura sociológica. Objetividade, paixão, improvisado e método na pesquisa social*. Rio de Janeiro: Ed. Zahar Editores, 1978.
- OCQUETEAU, Frédéric. A expansão da segurança privada na França. Privatização submissa da ação policial ou melhor gestão da segurança coletiva? *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, vol. 09, nº. 01, p. 185-195, maio, 1997.
- O'DONNELL, Guillermo. *Análise do autoritarismo burocrático*. Trad. Cláudia Schilling. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1990.
- O'DONNELL, Guillermo. Uma outra Institucionalização. São Paulo: *Revista de Cultura e Política – Lua Nova*, São Paulo, nº 37, p. 05 - 32, 1996..
- O GLOBO. *Luiz Eduardo cai após denunciar banda podre*. Rio de Janeiro, Ano LXXV, nº 24.308, p. 10-14, sábado, 18 de março de 2000.
- OLIVEIRA, Dijaci David de, et all. *Violência policial: tolerância zero?* Goiânia: Editora da Universidade Federal de Goiás (UFG), 2001.
- OLIVEIRA, Luciano. Práticas judiciárias em comissariados de polícia. *Revista da OAB*, nº. 22, p. 187-205, 1985a.
- OLIVEIRA, Luciano. Polícia e classes populares. *Cadernos de Estudos Sociais*, (1). Jan./Jun., 1985b.

OLIVEIRA, Nilson Vieira (Org.). (In) *Segurança Pública*. Reflexões sobre a criminalidade e a violência urbana. São Paulo: Ed. Nova Alexandria, 2002.

O TEMPO. (In) *Segurança*. Belo Horizonte, segunda-feira, 25/09/2000. (Caderno Especial).

O TEMPO. *PM propõe fundo municipal de segurança*. Belo Horizonte, 08/04/2001.

O TEMPO. *Novo Estatuto desagradada Polícia Militar*. Belo Horizonte, 31/07/2001.

O TEMPO. *PM ganhou R\$ 1.000 para matar promotor*. Belo Horizonte, 08/02/2002.

O TEMPO. *Criminalidade dispara em Minas*. Belo Horizonte, 28/09/2003.

PAIXÃO, Antônio Luiz. Crimes e criminosos em Belo Horizonte, 1932-1978. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). *Crime, violência e poder*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981. pp. 13 - 44.

PAIXÃO, Antônio Luiz. A organização policial numa área metropolitana. *DADOS: Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, 1982.

PAIXÃO, Antônio Luiz. Crime, controle social e consolidação da democracia: as metáforas da cidadania. In: REIS, F. W.; O'DONNELL, G. (Org.) *A democracia no Brasil: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Ed. Vértice, 1988. pp.168 - 199.

PAIXÃO, Antônio Luiz. A violência urbana e a sociologia: sobre crenças e fatos e mitos e teorias e políticas e linguagens e... *Religião e Sociedade*, São Paulo, Centro de Estudos da Religião, nº 15 (1), p. 68 - 81, 1990.

PAIXÃO, Antônio Luiz. Segurança Privada, Direitos Humanos e Democracia: notas preliminares sobre novos dilemas políticos. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, volume 31, p. 131 - 141, 1991a.

PAIXÃO, Antônio Luiz. Polícia e Segurança Pública. *O Alferes*. Belo Horizonte, 09 (30): 27-41, julho / setembro de 1991b.

PAIXÃO, Antônio Luiz. *A política da polícia*. Estudos Implementares, Fundação João Pinheiro: Belo Horizonte, 1993. (mimeo)

PAIXÃO, Antônio Luiz. Paixão. Crime, controle social e a cultura oficial da sociologia. *Revista Sociedade e Estado*, vol.10, nº 02, julho/dezembro. Rio de Janeiro, 1995.

PAIXÃO, Antônio Luiz. Ação, Organização e Instituição: problemas de teoria. In *Teoria & Sociedade*. Revista dos Departamentos de Ciência Política e de Sociologia e Antropologia. Belo Horizonte, MG: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), nº 01, p. 87 - 104, 1997.

- PAIXÃO, Antônio Luiz; MARTINS, H.; SAPORI, Luis Flávio. Métodos e acidentes de trabalho: violência, legalidade e polícia. *Análise e Conjuntura*, Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, vol. 07, nº 2/3, 1992.
- PAIXÃO, Antônio Luiz e BEATO, Cláudio Chaves. Crimes, Vítimas e Policiais. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, vol. 09, nº. 01, p. 233 - 248, maio, 1997.
- PEIRANO, Mariza. *A favor da etnografia*. Rio de Janeiro: Ed. Relume Dumará, 1995.
- PERALVA, Angelina. Democracia e violência: a modernização por baixo. In *Revista Lua Nova*, São Paulo, nº 40/41, p. 217-240, 1997.
- PERALVA, Angelina. *Violência e democracia*. O paradoxo brasileiro. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000.
- PEREIRA, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Ed. Nobel, 1988.
- PERROW, Charles. *Análise organizacional*. Um enfoque sociológico. Trad. Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Ed. Atlas, 1972.
- PERROW, Charles. *Complex organizations*. A critical essay. 2ª ed. Scott, Foresman and Company, Glenview Illinois, 1979.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. Polícia e crise política: o caso das polícias militares. In Da MATTA, Roberto *et al.* *Violência Brasileira*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1982. pp. 57-91.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento (Org.). *Crime, violência e poder*. São Paulo: Brasiliense, 1983a. 277 p.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. Violência sem controle e militarização da polícia. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, nº 01, 1983b.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. *Escritos indignados*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984. 268 p.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. O passado não está morto: nem passado é ainda (Prefácio). In: DIMENSTEIN, Gilberto. *Democracia em pedaços*. Direitos Humanos no Brasil. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1996. pp. 07-45.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. Violência, crime e sistemas policiais em países de novas democracias. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 09, n. 01, p. 43-52, maio 1997a.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. Violência, direitos humanos e democracia no Brasil. In ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro (Org.). *Trabalho, cultura e cidadania: um balanço da história social brasileira*. São Paulo: Ed. Scritta, 1997b.

PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento (*et. all.*) *São Paulo sem medo: um diagnóstico da violência urbana*. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 1998.

PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. Polícia e consolidação democrática: o caso brasileiro. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento (*et. all.*) *São Paulo sem medo: um diagnóstico da violência urbana*. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 1998.

PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento. Introdução. O Estado de Direito e os não-privilegiados na América Latina. In: MÉNDEZ, Juan E., O'DONNELL, Guilherme & PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento (Org.). *Democracia, violência e injustiça. O Não Estado de Direito na América Latina*. Tradução de Ana Luiza Pinheiro. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000. pp. 11-29.

PINHEIRO, Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento & MESQUITA NETO, Paulo de. Programa Nacional de Direitos Humanos: avaliação do primeiro ano e perspectivas. Revista *Estudos Avançados*, São Paulo, volume 11, número 30, p. 117-134, maio / agosto de 1997.

POLANY, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. Trad. Fanny Wrobel. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1980. 306 p.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. PM: Polícia Militar em revista. *Órgão Informativo do Clube dos Oficiais da Polícia Militar*. Belo Horizonte, Minas Gerais, setembro de 1964.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Estatuto do Pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais*. Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Conheça sua PMMG*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, setembro de 1984.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Diretriz de Planejamento de Operações – DPO – nº 300/93 – *Polícia Comunitária*, CMDO – Geral, Belo Horizonte - MG, 141500jun93.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Comando de Policiamento da Capital. *Mensagem do Comandante*. DPO-3008/93 - *Polícia Comunitária*. Como operacionalizar as suas diretrizes, CMDO – Geral, Belo Horizonte - MG, 21 de março de 1994.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Convênio de Cooperação mútua que entre si celebram o município de Belo Horizonte e o Estado de MG com a interveniência da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e a Secretaria Municipal de Administração para implementação de programa de prevenção de segurança pública – projeto PMMG e PBH – 32 anos de parceria. Decreto n.º 36.885, 23 de maio de 1995. Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Minas Gerais, 1995.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Decreto N.º. 12.460, de 20 de fevereiro de 1970. Com modificações do Dec. 29.323, de 28Mar89, Dec. 34.833, de 21Jul93, Dec. 34.863, de 02Ago93 e Dec. 35.346, de 14Jan94. Contém o Regulamento de Promoção de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, 1994.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Decreto Nº. 12.397, de 19 de janeiro de 1970. Com modificações do Dec. 22.238, de 06Ago82, Dec. 30293, de 18Out89, Dec. 13008, de 22Set70, Dec. 34833, de 21Jul93 e Dec. 36838, de 04Mai95. Contém o Regulamento de promoção de praças na Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Regulamento Disciplinar da Policia Militar*. Polícia do Estado de Minas Gerais / Estado Maior (R = 116). Minas Gerais, 1997.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *A criminalidade violenta em Minas Gerais (1986 – 1997)*. Anexo A. Plano de Ação de Combate à criminalidade. Termo de outorga e aceitação de auxílio à pesquisa que entre si celebram a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro, para a realização do Projeto *A Organização Policial e o Combate à Criminalidade Violenta*, em 04 de setembro de 1997.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Polícia de Resultados: um novo conceito de “Ser” e “Fazer”* Polícia Ostensiva de Preservação da ordem Pública no Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, julho de 2000.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Instrução sobre Conselhos Comunitários de Segurança Pública*. Comando Geral: Belo Horizonte. Belo Horizonte, julho de 2000.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança pública*. Diretriz para a produção de serviços de segurança pública. Belo Horizonte, n.º 01/2002 – CG. Março de 2002.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução n.º 3622, de 28 de maio de 2002. Aprova o Plano de Articulação e Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, 28 de maio de 2002.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *Relatório de Direitos Humanos*. Belo Horizonte, MG, setembro de 2002.

RAGO, Margareth. *Do Cabaré ao Lar*. A utopia da cidade disciplinar. Brasil 1890-1930. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra. 1985.

REINER, Robert. *The politics of the police*. Toronto: The University of Toronto Press. 1992.

REINER, Robert.. Processo ou produto? Problemas de avaliação de desempenho policial individual. In BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento*. Problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. pp. 83-102. (Série Polícia e Sociedade, n.º 04).

REISS JR., Albert. Organização da polícia no século XX. In: TONRY, Michael & MORRIS, Norval. *Policiamento Moderno*. Trad. Jacy Cárdua Ghirotti. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003. (Série Polícia e Sociedade, n.º 07).

- RIBEIRO, Renato Janine. *Ao leitor sem medo*. Hobbes escrevendo contra o seu tempo. 2ª ed.. Belo Horizonte, MG: Ed. UFMG, 1999.
- RIBEIRO, Renato Janine. Da política da corrupção. In: RIBEIRO, Renato Janine. *A sociedade contra o social: o alto custo da vida pública no Brasil*. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 2000. pp. 162 - 190.
- RIBEIRO, Renato Janine. *A sociedade contra o social: o alto custo da vida pública no Brasil*. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 2000.
- RIBEIRO, Renato Janine. *A universidade e a vida atual*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- RICO, José M.ª & SALAS, Luis. *Inseguridad, ciudadana y policia*. Madrid: Ed. Editorial Tecnos, S.A., 1988.
- ROLIM, Rivail Carvalho. *O policiamento e a ordem; história da policia em Londrina – 1948-1962*. Londrina: Ed. UEL (Universidade Estadual de Londrina), 1999.
- ROSENBAUM, Dennis P.. A mudança no papel da polícia: avaliando a transição para o policiamento comunitário. In: BROUDEUR, Jean-Paul (Org.) *Como reconhecer um bom policiamento. Problemas e temas*. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, nº 04).
- SADEK, Maria Theresa. O poder judiciário na reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; WILHEIM, Jorge & SOLA, Lourdes (Orgs). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 1999. pp. 293 - 324.
- SANCHIS, Pierre. Da quantidade à qualidade. Como detectar as linhas de força antagônicas de mentalidades em diálogo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ANPOCS. São Paulo, número 33, p. 103-126, ano 12, fevereiro de 1997.
- SANMARTIN, Isabela Bastos Muradas. *Imagens no jornalismo impresso*. Análise das fotografias de polícia no jornal Diário da Tarde. Belo Horizonte: Monografia de conclusão de curso de Comunicação Social do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Belo Horizonte / UNI – BH, 2002.
- SANTA CECÍLIA, Verter. *Estatística aplicada às operações*. Belo Horizonte: Imprensa oficial do Estado de Minas Gerais – DO/SI, 1987.
- SANTOS, Marcos Antônio. *A formação básica do policial militar de Minas Gerais: as especificidades do ensino militar em relação à educação profissional de nível técnico*. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado em Administração Pública: Gestão de políticas sociais da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, MG, 2000.
- SAPORI, Luís Flavio. A administração da justiça criminal numa área metropolitana. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* (ANPOCS), São Paulo, ano 10, nº. 29, p. 143-158, out. de 1995.

SAPORI, Luís Flavio & BARNABÉ DE SOUZA, Silas. Violência policial e cultura militar: aspectos teóricos e empíricos. *Teoria & Sociedade*. Revista dos Departamentos de Ciência Política e de Sociologia e Antropologia. Belo Horizonte, MG: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), junho de 2001.

SELZNICK, Phillip. *A liderança na administração*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1972.

SHIRLEY, Robert W. Atitudes com relação à polícia em uma favela do sul do Brasil. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*. Estratégias de Intervenção Policial no Estado Contemporâneo, volume 09, nº 01, pp. 215 - 232, maio, 1997.

SILVA NETO, Severo Augusto da. *Ideologia e cultura organizacional da Polícia Militar*. Diagnóstico e viabilidade. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais. Monografia apresentada a Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais no Curso Superior de Polícia (CSP) / Fundação João Pinheiro, 1995. 227 p.

SILVA NETO, Severo Augusto da. Cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. *O Alferes*, Belo Horizonte, volume 13, nº. 45, p. 13 - 69, abril / junho de 1997.

SKOLNICK, Jerome H. *Justice without trial*. Law enforcement in democratic society. New York: MacMillan College Publishing Company, 1966.

SOARES, Ailton; SOUZA; Otávio Henrique Oliveira de; MORETTI, Roberto de Jesus. *Legislação policial militar anotada: constituição estadual e normas estaduais de organização e efetivos da Polícia Militar do Estado de São Paulo*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

SOARES, Luiz Eduardo. Criminalidade e violência: Rio de Janeiro, São Paulo e perspectivas internacionais. *Comunicação & Política*, nova série, volume 01, número 02, dezembro de 1994, março de 1995.

SOARES, Luiz Eduardo (Org.) *Violência e política no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: ISER / Relume Dumará, 1996.

SOARES, Luiz Eduardo. *Meu casaco de general*. Quinhentos dias no front da segurança pública do Rio de Janeiro. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 2000.

SOARES, Luiz Eduardo. O PT e a segurança pública. *Teoria e Debate*, nº 47, fev/mar/abr, de 2001.

SOARES, Luiz Eduardo. PM: causas da crise e o salto para o futuro. *Folha de São Paulo*, 13 de agosto de 2001. p. 03

SOARES, Luiz Eduardo. A polícia do futuro. *Revista Super Interessante*, abril de 2002. p. 26.

- SOARES, Luiz Eduardo. *Reforma da polícia e a segurança pública municipal*. In: www.luizeduardosoares.com.br. Acesso: julho de 2004.
- SOARES, Samuel Alves. Um novo profissional militar no Brasil pós-autoritário. *Revista Estudos de História*, São Paulo, Franca, UNESP – Universidade Estadual Paulista, v. 08, nº 01, p. 275 - 300, 2001.
- SOUZA, Elenice de. *Policimento comunitário em Belo Horizonte*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999. 183 p.
- SOUZA, Elenice de. Organização Policial e os Desafios da Democracia. *Teoria & Sociedade*. Revista dos Departamentos de Ciência Política e de Sociologia e Antropologia. Belo Horizonte, MG: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), junho de 2001.
- SOUZA, Rosânia Rodrigues de. *Os processos de construção da identidade no trabalho do policial militar na atividade de policiamento ostensivo em Belo Horizonte*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia, UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), 2001.
- STORCH, Robert D.. O policiamento do cotidiano na cidade vitoriana. São Paulo: *Revista Brasileira de História*, volume 05, nº 8/9, p. 07-34, setembro 1984 / abril 1985.
- SUTIL, Jorge Corrêa. Reformas judiciárias na América Latina: boas notícias para os não-privilegiados. In: MÉNDEZ, Juan E., O'DONNELL, Guillermo & PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). *Democracia, violência e injustiça*. O Não Estado de Direito na América Latina. Trad. Ana Luiza Pinheiro. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000. pp. 281 - 305.
- SZABÔ, Denis. *Criminologia y política en materia criminal*. Trad. Félix Blanco. España: Siglo Veintiuno de España editores, SA, 1980.
- TAVARES DOS SANTOS, José Vicente. A arma e a flor: formação da organização policial, consenso e violência. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP. São Paulo: USP, FFLCH - v. 9, nº 1, p. 155-168, maio 1997.
- TAVARES DOS SANTOS, José Vicente. A violência como dispositivo de excesso de poder. *Sociedade & Estado*, Brasília, Unb, 10 (02), p. 281-298, julho / dezembro de 1995.
- TAYLOR, Frederick. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 1970. O original data de 1911.
- THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional*. Fundamentos sociológicos da teoria administrativa. Trad. Gert Meyer. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TILLY, Charles. War Making and State Making as Organized Crime. In: EVANS, Peter *et al* (Ed). *Bringing the state back in*. Cambridge University Press, 1985.
- TILLY, Charles. *Coerção, capital e estados europeus*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 1996.

- TONNIES, Ferdinand. *Comunidad y asociación. El comunismo y el socialismo como formas de vida social*. Trad. José Francisco Ivars. Ba: Ed. Península, 1979. 282 p.
- TONRY, Michael & MORRIS, Norval. *Policamento Moderno*. Trad. Jacy Cárdua Ghirotti. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2003. (Série Polícia e Sociedade, nº 07).
- TORRENTE, Diego. *Desviación y delito*. Madrid: Alianza Editorial, S. A., 2001.
- TOURAINÉ, Alain. *Préface*. In DE COSTER, Michel & PICHAUT, François. *Traité de Sociologie du Travail*. Bruxelles: De Boeck – Université, 1994. pp. V-XII.
- TRAQUINA, Nelson. *O estudo do jornalismo no século XX*. Rio Grande do Sul: Ed. UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), 2001.
- TROJANOWICZ, Robert & BUCQUEROUX, Bonnie. *Policamento comunitário: como começar*. 2ª ed. Trad. Mina Seinfeld de Carakushansky. Rio de Janeiro: Ed. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMRJ), 1994.
- VANAGUNAS, Stanley. 2002. Planejamento dos serviços policiais urbanos. In: GREENE, Jack R. (Org.) *Administração do trabalho policial*. Questões e análises. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2002. (Série Polícia e Sociedade, nº 05).
- VELHO, Gilberto & ALVITO, Marcos (Org.) *Cidadania e Violência*. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas (FGV); Editora da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), 2000.
- VELHO, Gilberto & KUSCHNIR (Org.) *Pesquisas urbanas*. Desafios do trabalho antropológico. Rio de Janeiro: Ed. Zahar Editor, 2003.
- VELHO, Gilberto. Violência, reciprocidade e desigualdade: uma perspectiva antropológica. In: VELHO, Gilberto & ALVITO, Marcos (Org.) *Cidadania e Violência*. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas (FGV); Editora da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), 2000. pp. 11 - 25.
- VIANNA, Adriana de Resende Barreto. *O mal que se advinha: polícia e minoridade no Rio de Janeiro (1910 – 1920)*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1999.
- VICENTE DA SILVA FILHO, José. “As polícias pararam na década de 30”. Entrevista ao *Estado de Minas*, segunda feira, 04 de fevereiro de 2002. p. 04.
- WEBER, Max. *A política como vocação*. In: GERTH, H. H. & MILLS, Wright (Org.) *Ensaio de Sociologia*. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Ed. Zahar Editores, 1963.
- WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. 7ª ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.

- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Brasília, DF.: Ed. Universidade de Brasília - UNB, 1991. (Vol. I). A primeira edição alemã data de 1922.
- WILSON, James Q.. *Thinking about crime*. New York: Vintage Books, 1985.
- WILSON, James Q.. *Varieties of police behavior: the management of law and order in eight communities*. Cambridge, Mass, 1968. 309 p.
- YIN, Robert K.. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed.. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- YOUNG, Jock. *A sociedade excludente*. Exclusão social, criminalidade e diferença na modernidade recente. Trad. Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Ed. Revan; Instituto Carioca de Criminologia, 2002. (Coleção Pensamento Criminológico – volume 07).
- ZALUAR, Alba. *A máquina e a revolta: as organizações populares e o significado da pobreza*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.
- ZALUAR, Alba. *Condomínio do Diabo*. Rio de Janeiro: Ed. Revan / Editora UFRJ, 1994.
- ZALUAR, Alba. Violência, crime organizado e poder: a tragédia brasileira e seus desafios. In VELLOSO, João Paulo dos Reis (Coord.) *Governabilidade, sistema político e violência urbana*. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1994. pp. 83-121.
- ZALUAR, Alba. Um debate disperso: violência e crime no Brasil da redemocratização. São Paulo. Fundação Seade: Revista *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vol. 13, nº 03, p. 03-17, 1999.

XI - ANEXOS

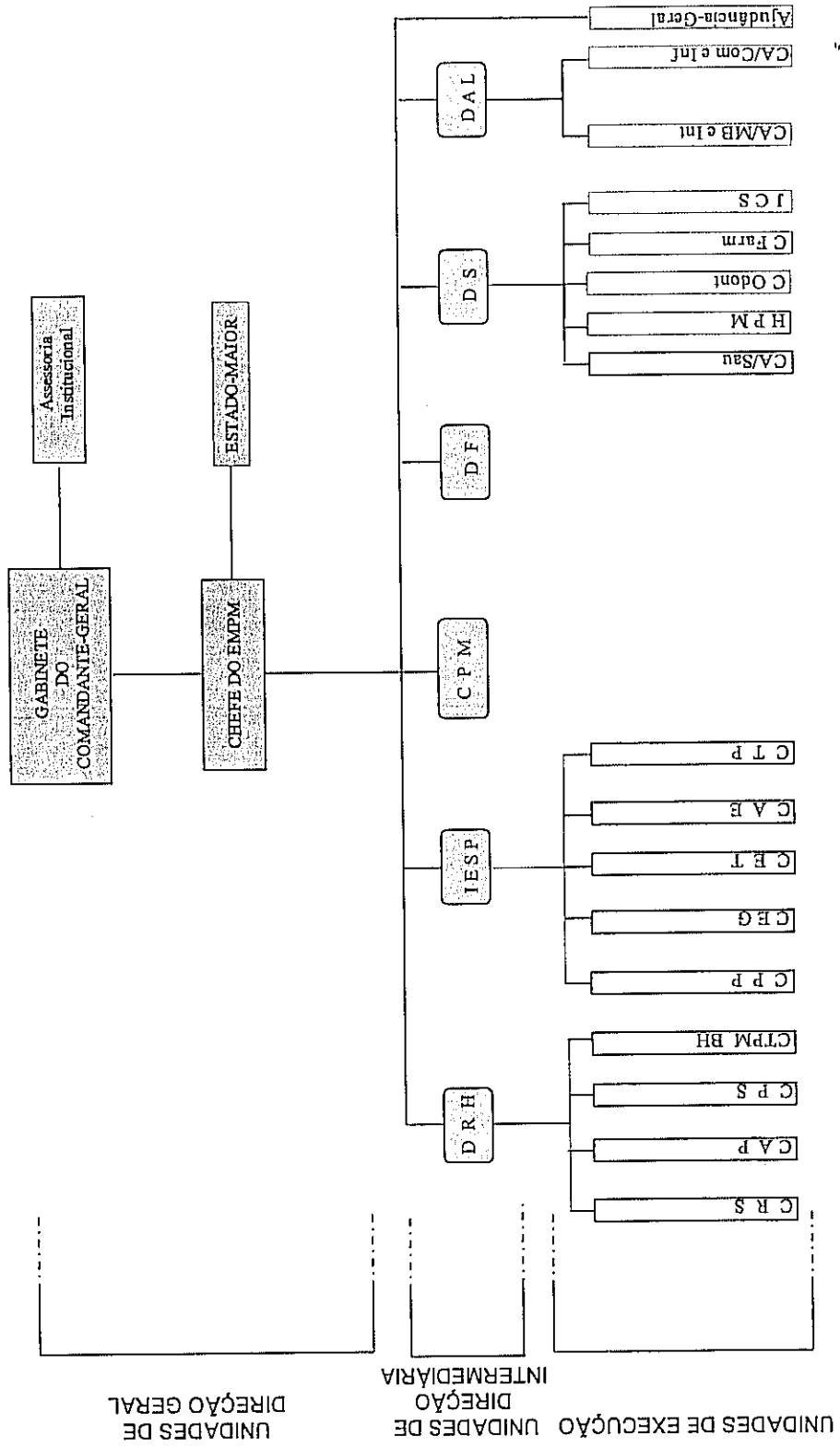
ANEXO 1 - Organograma Operacional

Capítulo II - Da polícia no batalhão

ANEXO 2 - Organograma Administrativo

Capítulo II - Da polícia no batalhão

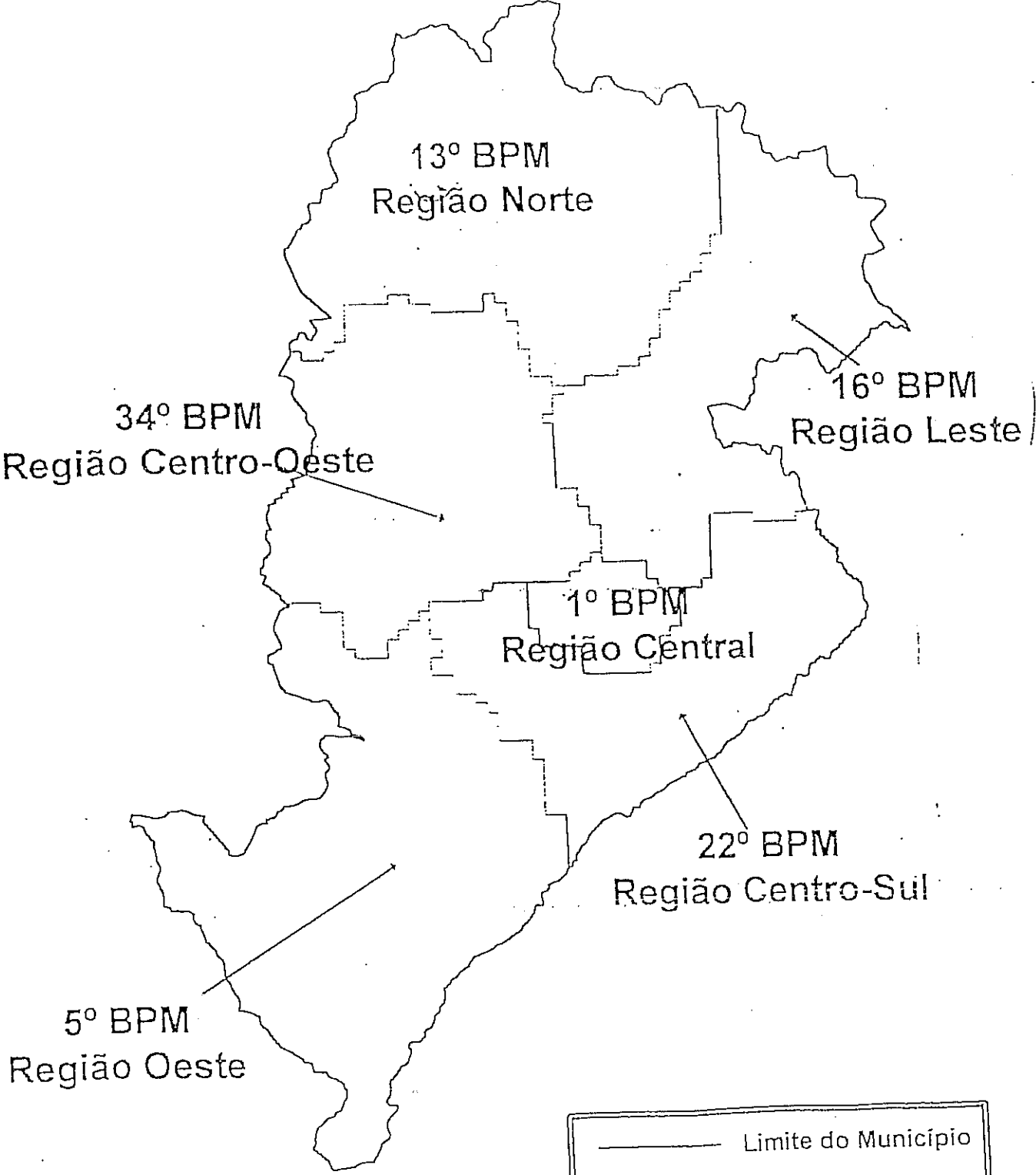
ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS



ANEXO 3 - Responsabilidade territorial da 8ª Região, composta por 06 (seis) batalhões, o 1º BPM, o 5º BPM, o 13º BPM, o 16º BPM, o 22º BPM e o 34º BPM

Capítulo II - Da polícia no batalhão

DIVISÃO DO 8º CRPM
EM ÁREAS DE
RESPONSABILIDADE TERRITORIAL

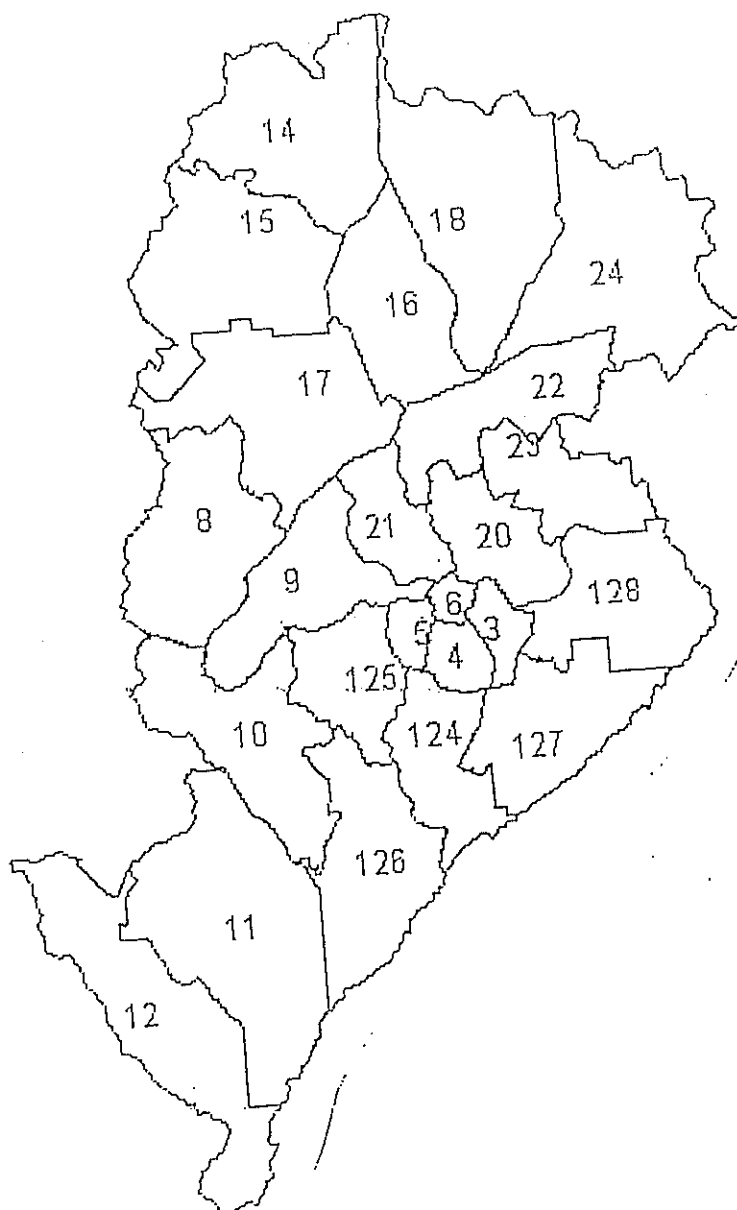


— Limite do Município
- - - Limite dos Batalhões

**ANEXO 4 – Divisão dos batalhões em 25 companhias (subáreas) distribuídas
por toda a extensão territorial da capital**

Capítulo II - Da polícia no batalhão

DIVISÃO DO 8º CRPM EM SUBÁREAS
DE RESPONSABILIDADE TERRITORIAL



ANEXOS 5 – Exposição de motivos referente ao Anteprojeto de lei Complementar (Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais) objetivando mudanças na carreira da PMMG.

Capítulo III - Da polícia “de quartel” à polícia burocrática

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS

Of. nº 2112.6/2000

Belo Horizonte, 17 de fevereiro de 2000.

Ao Exmº Sr Coronel PM Comandante-Geral

Assunto: Remessa de exposição de motivos referentes à Memória produzida pelo Estado-Maior da Polícia Militar sobre o Anteprojeto de Lei Complementar (Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais), encaminhado através do Of. nº 17536/99, de 03Dez99.

Rfr.: Ato de Designação da Comissão Conjunta nº 001/99, de 26Out99.

Senhor Comandante-Geral,

A comissão infra-nominada ratifica os dispositivos constantes do Anteprojeto de Lei Complementar (Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais) já encaminhado a V. Exª em 03Dez99.

Relativamente à Memória produzida pelo Estado-Maior da Polícia Militar, são plenamente aceitas todas as alterações de cunho técnico-legislativo, evidenciando-se, entretanto, as questões abaixo dispostas:

1. A expressão carreira única expressa, no âmbito da Comissão, a proposta de alteração das regras relativas à investidura inicial na carreira militar e à redução dos níveis hierárquicos. Pretende-se que haja uma única forma de ingresso – no curso básico de formação do executante – suprimindo-se a possibilidade de ingresso no CFO a quem ainda não seja integrante da respectiva Corporação. Quer-se também a supressão de postos e graduações, reduzindo-se de 13 para 7 os graus da hierarquia militar.
2. Nos trabalhos recentemente concluídos, já com a participação dos estados-maiores da PMMG e do Corpo de Bombeiros, a Comissão acolheu a maioria das 31 emendas propostas pelo EM/PM, sendo que uma delas, relativa ao tempo de serviço, foi retirada.
3. No entanto, apesar do brilho dos seus expositores, e do reconhecimento de que são ponderáveis as razões de sua defesa, a Comissão, não ignorando, é lógico, que há posições discordantes, todas merecedoras de respeito, mas minoritárias, rejeita a emenda ao projeto através da qual pretende-se seja mantida a "dupla entrada" na carreira militar, ou seja, como soldado ou como cadete. Na verdade, entende que a supressão da carreira única constituiria mutilação de natureza tal que tornaria irreconhecível o projeto da Comissão, já dado a conhecer às Forças e à Classe.
4. Nesta comunicação, que pretende concisa o quanto possível, a Comissão expõe aos Senhores Comandantes as razões da rejeição da emenda do EM/PM.

Antes, porém, dá algumas informações de ordem geral:

- a) A Comissão adotou como metodologia de trabalho a busca do consenso. Assim, nos pontos sobre os quais não se conseguiu a unanimidade, o vencido daria sua adesão à posição majoritária, a ela não se opondo, sem implicar endosso às justificativas apresentadas pela maioria.
- b) O EM/CBM, por seus representantes perante a Comissão, em reunião de 16Fev2000, deu apoio à carreira única.

5. A Comissão propõe a carreira única aos seguintes fundamentos:

- a) A medida promove a união da Classe e reforça a coesão interna das Forças.
- b) Ajusta-se, muito melhor do que a situação atual, à realidade social e cultural da família militar mineira.
- c) Induz melhoria do desempenho técnico-profissional.

6. A situação atual de dupla entrada na carreira, sabe-se, não reflete uma escolha das nossas Corporações, mas a mera adesão a modelo externo.

A segregação entre oficiais e praças, nos exércitos europeus feudais, dos quais descendem os americanos, explicava-se pelo fato de aqueles serem nobres e estes plebeus. Ora, entre nós, praticamente todos somos oriundos de camadas modestas da população e não é incomum encontrar situações em que oficiais e praças integrem famílias, algumas já tradicionais, em que convivem de soldado a coronel.

7. É bem verdade que, mesmo sem justificativa sociológica para a segregação, mantida pela força de tradição aristocrática acolhida sem crítica, havia, sim, até recentemente, forte razão de natureza educacional que nos obrigava a recrutar, em diferentes universos de candidatos, os que se destinavam ao oficialato e os demais, a exigência de escolaridade: ensino médio para o CFO e fundamental, para o CFSd.

Com a decisão, corajosa e louvável, de instituir a exigência de ensino médio para o ingresso na carreira, desapareceu o último obstáculo à integração.

8. Com a carreira única, abre-se a oportunidade para um ajustamento da escala hierárquica à realidade atual das Corporações. Com efeito, os níveis atuais ainda refletem uma realidade já ultrapassada, a dos "exércitos estaduais". No modelo de organização de infantaria, adotado por décadas e que ainda se reflete na nossa estruturação em batalhões, companhias, pelotões e grupos, há lugar certamente para o profundo escalonamento atual; não porém em organização ajustada à missão atual das Forças.

A realidade já se impôs, levando ao ajustamento dos QOD, com previsões de cargos idênticos para primeiros e segundos tenentes, para sargentos em geral e subtenentes e para cabos e soldados: falta apenas a consagração da lei.

Por outro lado, a demanda crescente de segurança já está obrigando a uma revisão do modelo organizacional. A disponibilidade de meios tecnológicos modernos – redes de computadores, telefonia móvel, rastreadores por satélite, por exemplo – permitem uma concepção nova de organização, com centralização no processamento e descentralização no uso de informações e simplificação de tarefas logísticas, sem prejuízo para a ca-

pacitação do pessoal e para o necessário apoio às operações. A Comissão está convicta de que já existem condições para a supressão de pelo menos um nível de supervisão.

9. O modelo de carreira única induz a melhoria da capacitação técnico-profissional. Com a habilitação exigida para o ingresso na carreira militar, pode-se dar nível superior aos estudos desde o seu início. Com isso, antecipa-se, por exemplo, a formação jurídica que hoje só se dá no CFO, proporcionando desde logo ao executante do policiamento condições para uma prestação de serviços de muito melhor qualidade. O mesmo se pode dizer em relação aos bombeiros, que podem receber desde logo a carga de conhecimentos de física e química que hoje são ministrados apenas aos oficiais.

Reservando aos militares o acesso ao CSSP, e exigindo-lhes experiência profissional mínima razoável, evita-se o inconveniente do oficial inseguro quanto aos aspectos práticos da realidade profissional ou imaturo por excessivamente jovem, sem condições portanto de ensinar e comandar com segurança e acerto.

A educação profissional continuada – e modulada – permitirá a realização do CFO em menor tempo do que atualmente, economizando recursos que podem ser destinados a outros fins e acelerando o preenchimento dos claros.

10. Mesmo respeitando as razões dos defensores da manutenção da situação atual, já do conhecimento de Vossas Excelências, a Comissão está convencida de que os elevados objetivos expostos, somente alcançáveis com a adoção da carreira única, suplantam em muito as vantagens – discutíveis, aliás – da inserção do ensino profissional militar no modelo civil de educação regular.

11. A Comissão espera ter esclarecido suficientemente as suas razões para insistir na adoção da carreira única. Não obstante, continua à disposição para qualquer informação adicional eventualmente julgada necessária ou útil. Por oportuno, deixa registrado que entende estarem, na proposta da carreira única, a marca mais inovadora do projeto e a melhor promessa de bons resultados para as Corporações e para a Sociedade.

Ao ensejo, renova-se a V. Ex^ª votos de consideração e respeito.

Atenciosamente,

José Antônio Gonçalves, Cel PM.	Zéder Gonçalves do Patrocínio, Cel PM QOR
Jair José Dias, Cel PM QOR	João Libério da Cunha, Cel PM QOR
José Honorato Ameno, Ten-Cel BM	Fernando Muniz, Ten-Cel PM
Domingos Sávio de Mendonça, Maj PM	Marcos Vinícius Veloso Lima, Maj PM
José Luiz Barbosa, 3º Sgt PM	Pedro Marcos de Oliveira, Cb PM

ANEXO 6 – Dados sobre criminalidade e violência em Belo Horizonte

Capítulo IV - Da Polícia “espantalho” à polícia “espetáculo”

TABELA 1 – Distribuição do número de ocorrências / 2002

Tipo de ocorrência	CRISP	Polícia Militar	Polícia Civil
Roubo	8.984,2	1.005,6	132,6
Furto	14.114,4	2.090,0	738,0
Invasão de domicílio	5.357,4	348,5	300,0
Agressão sexual	358,3	17,8	12,6
Agressão	3.252,5	754,2	307,3

Fonte: *Survey de Vitimização* em Belo Horizonte

CRISP/UFMG: Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública

TABELA 2 – Sugestões para diminuir a violência em BH (%)

Sugestões	1999	2002
Polícia melhor preparada e maior efetivo policial	20,2	15,97
Mais empregos	23,2	15,36
Maior investimento em educação	10,8	7,31
Mais polícia na rua	-	10,22
Contenção do tráfico de drogas	-	7,78

Fonte: Pesquisa do Lumen – Instituto de Pesquisa da PUC Minas. In: *Jornal Hoje em Dia*, “Insegurança e medo crescem no cotidiano de BH”, 05/03/2002. p. 13. (Caderno Minas).

TABELA 3 – Distribuição dos tipos de violência que mais assusta à população em Belo Horizonte e sua região metropolitana / 1999*

Tipos de Violência	%
Brigas em estádios	99,7
Assalto à mão armada a veículo	97,3
Seqüestro	92,5
Vingança de traficantes	87,5
Arrastão de gangues	82,2
Violência Policial	75,7
Bando de pivetes	69,1
Estupro	57,2
Assalto à residência	43,9
Bala perdida	30,6
Assalto pessoal nas ruas	15,8

Fonte: Pesquisa realizada pela Assembléia Legislativa de Belo Horizonte / SESP / Relatório Anual de 1999. In: *Jornal O Tempo*. Belo Horizonte, 29/09/2000. p. 10. (Caderno Especial, (In) Segurança).

* Elaboração do autor

**ANEXO 7 – Mensagem do Comandante – DPO-3008 – Polícia
Comunitária**

Capítulo V - Da “polícia comunitária” ao “mundo civil”

**POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
COMANDO DE POLICIAMENTO DA CAPITAL**

MAR 21 94

MENSAGEM DO COMANDANTE

**DPO-3008 - Polícia Comunitária
Como operacionalizar as suas diretrizes**

A Polícia Comunitária não é um simples ensaio da PMMG. É uma opção concreta, por uma nova forma de "FAZER POLÍCIA".

Este novo conceito de operações reflete uma mudança substancial de mentalidade, no que se refere às doutrinas de emprego.

O Comando da Corporação, por entender que já não é mais possível FAZER POLÍCIA com EFICIÊNCIA E EFICÁCIA, SEM A EFETIVA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE, optou por abraçar este novo conceito de operações, que se sustenta no binômio: POLÍCIA MILITAR - COMUNIDADE, SOLIDÁRIAS NA SEGURANÇA.

Esta nova doutrina de emprego se caracteriza pela busca da PARCERIA com os diversos órgãos e segmentos da sociedade. Parceria significa auxílio e apoio mútuos, na busca de um bem comum, sem que haja comprometimento de qualquer dos parceiros. Há, sim, um COMPROMISSO, de ambas as partes, no sentido de desenvolver esforços para a melhoria da qualidade da segurança pública e, conseqüentemente, da qualidade de vida da comunidade, de forma espontânea e transparente.

Assinatura

Entender e assimilar esta nova doutrina, obviamente, não é tarefa que se consolidará da noite para o dia. É necessário, imprescindível mesmo, debruçar-se sobre as novas diretrizes, buscando perceber-lhes a essência, o espírito. O sucesso da mudança do atual modelo, dependerá, indubitavelmente, desse entendimento, dessa percepção. Não apenas pelos planejadores, mas, de modo muito particular, por aqueles que vão executar suas missões, na ponta da linha.

Desta forma, podemos afirmar que o sucesso da implantação da nova doutrina depende da seriedade e do compromisso com que todos os integrantes da Corporação, em especial deste Comando, irão se aplicar nesse sentido.

Com certeza, se devidamente internalizadas as diretrizes da DPO-3008, num futuro breve estaremos sustentando os nossos planos de emprego operacionais, direcionados para os verdadeiros anseios da comunidade. Ou em outras palavras, os nossos planejamentos serão consolidados com a participação das lideranças comunitárias à realidade do CPC, adequando os seus interesses à realidade hodierna, corrigindo-se os desvios de entendimentos sobre a missão constitucional da Corporação, numa harmoniosa e objetiva conjugação de esforços.

Deixaremos, afinal, de ser uma polícia voltada para "caçar e prender bandidos, para fiscalizar e reprimir os infratores das leis", mas para sermos uma polícia comprometida e direcionando os seus esforços para a proteção e o socorro ao cidadão de bem; participando ativamente da solução dos graves problemas sociais que afligem a comunidade, como forma eficaz de prevenção criminal. "Prender bandidos" será uma mera consequência do exercício dessa macro e nobilitante missão, em que a truculência, a prepotência e a arrogância não terão espaço.

É dessa forma que este CPC vislumbra a polícia do segundo milênio. E, como passo inicial para essa mudança de mentalidade, expediu o Plano de Emprego Operacional deste Comando (PIEmOp/CPC), já distribuído a todas as UEOp subordinadas, no qual inserimos todas as diretrizes da Polícia Comunitária, num detalhamento que oferece a todos ampla gama de orientações, para os desdobramentos, que a cada um coube fazer e que se encontram em fase de análise e avaliação pelo EM/CPC.

Medeiros

Cabe-nos, portanto, a importante tarefa de darmos a arrancada para a implantação da nova doutrina de emprego. E pesa-nos a responsabilidade, pois sabemos que o futuro da Polícia Comunitária, como forma eficiente e eficaz de "fazer polícia", dependerá do acerto, do compromisso e, acima de tudo, da convicção com que dermos os primeiros passos.

Não é um esforço isolado do Comandante, ou dos Oficiais, mas de todos os integrantes deste CPC, pois, como bem diz o nosso lema:

NÓS SOMOS UM.



**EDVALDO PICCININI TEIXEIRA, CEL PM
COMANDANTE DE POLÍCIAMENTO DA CAPITAL**

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)