

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA

DOUTORADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS DE SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA-18

Tenente Coronel PM Rogerio Caramit Gomes

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES
VÍTIMAS DE HOMICÍDIO**

São Paulo

2018

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA

DOUTORADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS DE SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA-18



Tenente Coronel PM Rogerio Caramit Gomes

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES
VÍTIMAS DE HOMICÍDIO**

São Paulo

2018

Tenente Coronel PM Rogerio Caramit Gomes

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES
VÍTIMAS DE HOMICÍDIO**

Tese apresentada na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, como requisito para conclusão do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

Coronel PM Marcelino Fernandes da Silva - Orientador

São Paulo

2018

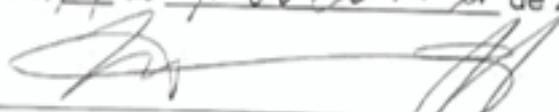
TENENTE CORONEL PM ROGÉRIO CARAMIT GOMES

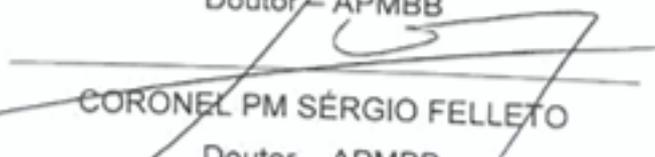
GESTÃO DE CONHECIMENTO APLICADO À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A PREVENÇÃO E REDUÇÃO DE CASOS DE POLICIAIS
MILITARES VÍTIMAS DE HOMICÍDIO

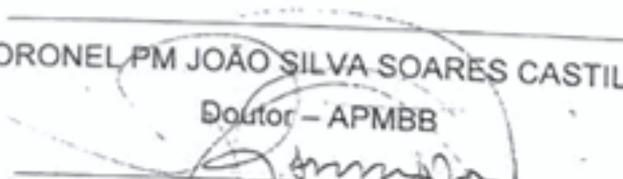
Tese apresentada na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, como requisito para conclusão do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

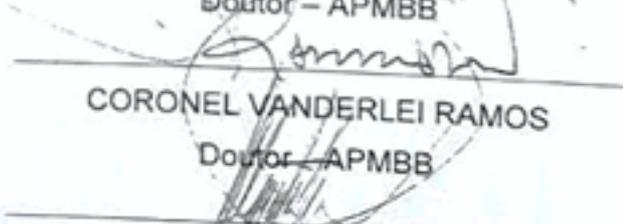
- Recomendamos disponibilizar para pesquisa
 Não recomendamos disponibilizar para pesquisa
 Recomendamos a publicação
 Não recomendamos a publicação

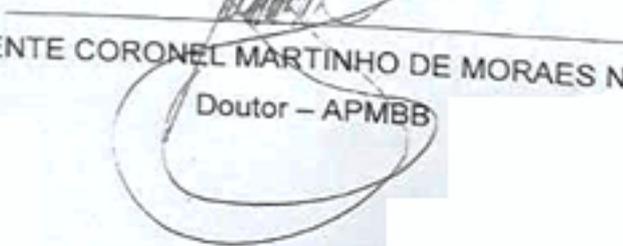
São Paulo, 14 de Novembro de 2018.


CORONEL PM MARCELINO FERNANDES DA SILVA
Doutor – APMBB


CORONEL PM SÉRGIO FELLETO
Doutor – APMBB


CORONEL PM JOÃO SILVA SOARES CASTILHO
Doutor – APMBB


CORONEL VANDERLEI RAMOS
Doutor – APMBB


TENENTE CORONEL MARTINHO DE MORAES NETTO
Doutor – APMBB

Dedico este trabalho a todos os policiais militares que, honrando sua vocação e seu juramento, diuturnamente arriscam suas vidas colocando-se como escudo entre o criminoso e o cidadão, por vezes pagando o mais alto preço.

Igualmente o dedico, em homenagem póstuma, a todos os valorosos heróis que sacrificaram suas vidas na luta injusta e sangrenta contra o crime. Que Deus os tenha ao Seu lado eternamente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida e a Jesus Cristo meu Senhor pelo sacrifício voluntário que me concedeu a graça de uma vida abundante e eterna.

Agradeço ao Coronel PM Marcelino Fernandes da Silva por ter me orientado durante o processo de realização deste trabalho.

Agradeço ao Coronel PM Régis Moyzés Pereira por avalizar meu trabalho no Comando do 38º BPM/M e por incentivar minha preparação para o disputado concurso.

Ao Coronel PM Sérgio Felleto pela maneira serena com que conduziu o curso, o que permitiu o desenvolvimento com qualidade de todos os trabalhos incluindo esta tese.

Agradeço a meus pais Ormino e Sofia pelo legado de um exemplo de trabalho e honra. A meus filhos Ana Carolina e Gabriel por serem minha maior motivação para o trabalho, estudo e progresso na carreira, pela expectativa de deixar-lhes um legado e um exemplo. À minha companheira Cintia por seu apoio e incentivo nos momentos mais difíceis, me suportando e dando suporte.

Por fim, agradeço a todos os comandantes e companheiros de profissão que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse concluído com sucesso.

“O prudente prevê o mal, e esconde-se; mas os simples passam e acabam pagando o preço.”

Provérbios 22:3

“E conhecereis a verdade, e a verdade vos libertará.”

João 8:32

RESUMO

O presente trabalho teve como tema a Gestão do Conhecimento aplicada à Vitimização Policial, com o escopo de desenvolver estratégias de aprendizado organizacional e individual para a diminuição do número de casos de policiais militares vítimas de homicídio e tentativa de homicídio. O autor faz uma análise bibliográfica das principais obras elaboradas no Sistema de Ensino da Polícia Militar acerca do tema Gestão do Conhecimento, destacando os principais fundamentos apresentados e as propostas aplicáveis na Corporação. Em seguida foi feita uma revisão bibliográfica dos poucos trabalhos produzidos acerca de Vitimização Policial, com ênfase na metodologia empregada e nas propostas. O autor realizou pesquisa com policiais militares no sentido de avaliar a percepção e as necessidades acerca do tema. Também realizou pesquisa com as Polícias Militares de outros estados da federação no intuito de obter modelos de soluções já aplicadas, o que resultou em algumas informações úteis. Realizada pesquisa internacional, nada de relevante foi apresentado. Por fim, foram realizadas entrevistas com Comandantes, Chefes e Diretores de órgãos da PMESP, além do presidente da APMDFESP, no sentido de avaliar as possibilidades de melhoria nos processos de OBTENÇÃO, ORGANIZAÇÃO, DIVULGAÇÃO e UTILIZAÇÃO dos conhecimentos no assunto. Ao final foi elaborada proposta apontando oportunidades de melhoria dos quatro grupos de processos envolvendo diversos órgãos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Vitimização. Processos. PM Vítima.

ABSTRACT

The present work had the theme Knowledge Management applied to Police Victimization, with the scope to develop organizational and individual learning strategies to reduce the number of cases of military police victims of homicide and attempted murder. The author makes a bibliographical analysis of the main works elaborated in the System of Education of the Military Police on the subject of Knowledge Management, highlighting the main foundations presented and the proposals applicable in the Corporation. Then a bibliographical review of the few works produced about Police Victimization was done, with emphasis on the methodology used and the proposals. The author carried out research with military police in order to evaluate the perception and the needs about the subject. It also carried out research with the Military Police of other states of the federation in order to obtain models of solutions already applied, which resulted in some useful information. Conducted international research, nothing relevant was presented. Finally, interviews were conducted with PMESP's Commanders, Chiefs and Directors, as well as the APMDFESP president, in order to evaluate the possibilities of improvement in the processes of OBTENTION, ORGANIZATION, DISCLOSURE and USE of knowledge in the subject. At the end, a proposal was made outlining opportunities for improvement of the four groups of processes involving several organs.

Key words: Knowledge management. Victimization. Processes. PM Victim.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Taxa de Homicídios no Estado.....	18
FIGURA 2 -	Infográfico do ABSP 2017 (parte 1)	19
FIGURA 3 -	Infográfico do ABSP 2017 (parte 2)	20
FIGURA 4 -	Grupos de processos em Gestão do Conhecimento.	28
FIGURA 5 -	Quadro comparativo FONTE: desenvolvido pelo autor.....	29
FIGURA 6 -	Sistema Integrado de Recursos Humanos	33
FIGURA 7 -	Modulo de Ensino SIRH	34
FIGURA 8 -	Quadro de temas enfocando vitimização policial	49
FIGURA 9 -	Casos que geraram RPV.....	49
FIGURA 10 -	Itens observados na análise.....	50
FIGURA 11 -	Pesquisa de vitimização	52
FIGURA 12 -	Medalha Cruz de Sangue.....	56
FIGURA 13 -	Locais de PMs mortos em São Paulo entre 2001 e 2017	56
FIGURA 14 -	Motivação da morte dos policiais de 2012 a 2017	57
FIGURA 15 -	Vídeo obtido em investigação	58
FIGURA 16 -	Infrator ameaça mães e alunos	61
FIGURA 17 -	Policial domina e desarma o infrator	62
FIGURA 18 -	Estatísticas publicadas – 1	62
FIGURA 19 -	Estatísticas publicadas – 2.....	63
FIGURA 20 -	Estatísticas publicadas – 3.....	63
FIGURA 21 -	Estatísticas publicadas – 4.....	64
FIGURA 22 -	Estatísticas publicadas – 5.....	64
FIGURA 23 -	Estatísticas publicadas – 6.....	65
FIGURA 24 -	Estatísticas publicadas – 7	65
FIGURA 25 -	Estatísticas publicadas – 8.....	65
FIGURA 26 -	Estatísticas publicadas – 9.....	66
FIGURA 27 -	Estatísticas publicadas – 10.....	66
FIGURA 28 -	Estatísticas publicadas.....	67
FIGURA 29 -	PMs mortos no Rio de Janeiro – 1999 a 2017.....	68
FIGURA 30 -	Imagens dos policiais militares mortos no Rio de Janeiro	69
FIGURA 31 -	Sd PM André Oliveira, do 3º BPM (Méier).....	70

FIGURA 32 -	Locais PMs mortos no RJ em 2017.....	70
FIGURA 33 -	Patentes PMs mortos RJ 2017.....	71
FIGURA 34 -	Cronologia das mortes de PMs no RJ.....	71
FIGURA 35 -	Perfil dos colaboradores - sexo.....	73
FIGURA 36 -	Perfil Étnico dos Colaboradores.....	74
FIGURA 37 -	Faixa Etária dos Colaboradores.....	74
FIGURA 38 -	Tempo de Serviço dos Colaboradores.....	75
FIGURA 39 -	Posto ou Graduação dos Colaboradores.....	75
FIGURA 40 -	Maior tempo de experiência profissional dos Colaboradores.....	76
FIGURA 41 -	A violência atinge os policiais militares?.....	77
FIGURA 42 -	Sentimento de vulnerabilidade.....	77
FIGURA 43 -	PM que já foram vítimas de roubo ou tentativa de roubo.....	78
FIGURA 44 -	Objeto do roubo.....	78
FIGURA 45 -	Local do roubo ou tentativa.....	79
FIGURA 46 -	Receberam orientação na PM.....	79
FIGURA 47 -	Quem ofereceu apoio e orientação.....	80
FIGURA 48 -	Já foram ameaçados por serem policiais militares.....	80
FIGURA 49 -	Hostilizados por serem policiais militares.....	81
FIGURA 50 -	Já se feriu em serviço.....	81
FIGURA 51 -	Já se mudaram de residência por ameaça.....	82
FIGURA 52 -	Profissão traz riscos à família.....	82
FIGURA 53 -	Percepção do bairro onde reside.....	83
FIGURA 54 -	Como usualmente recebe informações do tema.....	84
FIGURA 55 -	Informações esperadas.....	84
FIGURA 56 -	Fontes principais de informações.....	85
FIGURA 57 -	Suficiência das informações oficiais.....	86
FIGURA 58 -	Informações úteis.....	87
FIGURA 59 -	De quem o PM espera informações.....	88
FIGURA 60 -	Já efetuou disparos em situação real.....	89
FIGURA 61 -	Agiu dentro dos procedimentos padrão.....	89
FIGURA 62 -	POP foram adequados.....	90
FIGURA 63 -	Entrevistados após o confronto.....	91
FIGURA 64 -	Armado em horário de folga.....	91

FIGURA 65 -	Armado <i>in itinere</i>	92
FIGURA 66 -	Casos de vitimização da PMMS.....	95
FIGURA 67 -	Acompanhamento de ocorrências.....	96
FIGURA 68 -	Exemplo de gráfico estatístico.....	97
FIGURA 69 -	Crimes conforme o ano.....	98
FIGURA 70 -	ICC que abordaram o tema Segurança Pessoal.....	114
FIGURA 71 -	Pesquisa de satisfação da INPO.....	116
FIGURA 72 -	Relevância do treinamento constante.....	116
FIGURA 73 -	Sentimento de valorização por meio do treinamento.....	117
FIGURA 74 -	Importância do treinamento para sobrevivência.....	117
FIGURA 75 -	Diminuição de erros.....	118
FIGURA 76 -	Comprometimento com o treinamento.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSP	Anuário Brasileiro da Segurança Pública
ACAF	Autorização para Carga de Arma de Fogo
APMDFESP	Associação dos Policiais Militares Deficientes Físicos do Estado de São Paulo
CAES	Centro de Altos Estudos de Segurança
CAPS	Centro de Assistência Psicológica e Social
CIPM	Centro de Inteligência da Polícia Militar
CoP	Comunidade de Prática
COPOM	Centro de Operações da Polícia Militar
CorrePM	Corregedoria da Polícia Militar
CPA/M-3	Comando de Policiamento de Área Metropolitana Três
CPA/M-9	Comando de Policiamento de Área Metropolitana Nove
CPD	Centro de Processamento de Dados
DEC	Diretoria de Ensino e Cultura
DPCDH	Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos
DTI	Documento Técnico de Informações
EaD	Ensino a Distância
EAP	Estágio de Atualização Profissional
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FOTOCRIM	Sistema de Arquivos Fotográficos Criminal
GC	Gestão do Conhecimento
GESPOL	Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo
ICC	Instrução Continuada de Comando
INPO	Instrução de Nivelamento do Padrão Operacional
LMS	<i>Learning System Management</i>
NERC	Normas para Elaboração e Revisão de Currículos
NPCE	Normas para Planejamento e Conduta do Ensino
ONG	Organização Não Governamental
OPM	Organização Policial Militar
OSESP	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo
PJMD	Polícia Judiciária Militar e de Disciplina
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
PMMS	Polícia Militar do Mato Grosso do Sul

PMPB	Polícia Militar da Paraíba
PMRN	Polícia Militar do Rio Grande do Norte
PMRR	Polícia Militar de Roraima
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina
PMTO	Polícia Militar do Tocantins
POP	Procedimento Operacional Padrão
PTACO	Procedimento Técnico de Análise de Conduta Operacional
PVT	Programa Vídeo-Treinamento
RDPM	Regulamento Disciplinar da Polícia Militar
RIOG	Resenha de Informação de Ocorrência Grave
RPV	Relatório de Policial Militar Vítima
RSO	Relatório de Serviço Operacional
SIGI	Sistema de Gerenciamento de Imagens
SIACAO	Sistema Integrado de Antecedentes Criminais, Administrativos e Operacionais
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SIJD	Sistema Integrado de Justiça e Disciplina
SIOPM	Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar
SIPOM	Sistema de Informações da Polícia Militar
SISBOL	Sistema de Boletins
SisCom	Sistema de Comunicação Social da Polícia Militar
SiSUPa	Sistema de Supervisão da Padronização
TDS	Treinamento Durante o Serviço
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TMD	Terminal Móvel de Dados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E VITIMIZAÇÃO	24
2.1 Estudos de Gestão do Conhecimento na Polícia Militar	26
2.2 Estudos sobre Vitimização Policial	48
3. INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	55
3.1 Matérias patrocinadas pela Corregedoria da PMESP.....	55
3.2 Série de reportagens do estado do Rio de Janeiro.....	67
4. PESQUISAS REALIZADAS.....	73
4.1 Pesquisa com Público Interno	73
4.2 Polícias Militares.....	92
4.3 Entrevistas a comandantes de OPM envolvidas.....	98
4.4 Centro de Inteligência da Polícia Militar (CIPM).....	99
4.5 Departamento PM Vítima da Corregedoria PM	99
4.6 Departamento de Administração da Corregedoria PM	102
4.7 Chefe do Centro de Processamento de Dados (CPD).....	104
4.8 Diretor de Polícia Comunitária e Direitos Humanos.....	105
4.9 Entrevista à Comandante do CPA/M-9.....	107
4.10 Chefe do CAPS.....	108
4.11 Presidente da APMDFESP	110
5. O QUE EXISTE A RESPEITO NA POLÍCIA MILITAR	112
5.1. Coleta de dados	112
5.2 Processamento de Informações	113
5.3 Difusão de informações.....	113
5.4 Aplicação do conhecimento obtido	119
6. PROPOSTAS PARA A POLÍCIA MILITAR	121
6.1 Processos de obtenção de dados	122
6.2 Processos de Informações	123
6.3 Processos de difusão	124
6.4 Processos de aplicação.....	126
7. METODOLOGIA.....	127
8. CONCLUSÃO.....	128

REFERÊNCIAS	129
APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO	136
APENDICE B - ENTREVISTAS REALIZADAS.....	143

1. INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), em seus 185 anos de existência, sempre buscou acompanhar a evolução da sociedade, na qual está inserida e à qual serve e protege. Durante esse período, foi fundamental experimentar e colocar em prática novas rotinas, novos processos, protocolos e procedimentos, a fim de adaptar-se à evolução da sociedade e do crime que a afeta, até os tempos atuais. Essa capacidade de adaptação é um dos diferenciais que mantém o velho Corpo Policial Permanente, a antiga Força Pública, até os dias atuais na qualidade de uma das principais forças policiais brasileiras.

O maior patrimônio de uma instituição desse quilate está na sua força de trabalho, nas pessoas que a integram e que detêm o conhecimento de suas técnicas e dos procedimentos, que permitiram permanecer durante todo esse tempo prestando serviços com excelência à sociedade paulista. A Polícia Militar de São Paulo conta atualmente com um efetivo fixado em mais de noventa mil homens e mulheres, nos mais diversos postos e graduações componentes de sua hierarquia, nas mais diversas especialidades, cujos serviços possuem como características marcantes a universalidade e a disponibilidade, já que atendem a todos os cidadãos presentes em todos os 645 municípios do território paulista, nas 24 horas do dia durante todo o ano.

Pode-se afirmar que, aliado a esse maior patrimônio da instituição – o policial militar, ou melhor, fazendo parte de forma indissolúvel, caminha junto o **conhecimento** da instituição, que está **explícito** em seus inúmeros manuais, regulamentos, no conteúdo escrito, nas aulas de seus cursos e estágios de especialização, nas instruções do Comando, mas também, de uma maneira muito mais sutil, porém importantíssima, está **implícito** (ou **tácito**), presente no aprendizado informal, do *know how* que a organização adquiriu durante o período de sua existência e que foi sucessivamente transmitido através das gerações.

O conhecimento tácito é quase intangível, quase imperceptível e quase indescritível. Esse ativo organizacional é muito importante, especialmente em uma organização como a Polícia Militar que lida com a liberdade e os direitos das pessoas e cujos integrantes portam instrumentos capazes de tirar uma vida ou de ferir gravemente, mas que também, se utilizados adequadamente podem salvar muitas vidas e evitar tragédias. Também é com o conhecimento e com a técnica que o policial se capacita para sobreviver aos perigos de ambientes totalmente desfavoráveis e vulneráveis.

Para tanto, a formação do policial militar vai muito além dos bancos escolares e leva muito mais tempo do que o período compreendido pela formação acadêmica e estágio. Pode-se dizer que cada policial militar aprende diariamente, especialmente em se tratando da atividade principal, a atividade operacional.

Fernandes (2006) mencionou na conclusão de seu estudo:

[...] nossa organização é uma daquelas que aprende diariamente, ocorrências em quantidades gigantescas, efetivos diariamente em contato

com a população, registros diários em Boletim de Ocorrência sobre os assuntos mais variados, experiências que não têm preço, que são vividas e que devem ser compartilhadas.

Se fosse feita uma comparação com outros segmentos da sociedade, seria possível dizer que é inaceitável que a Polícia Militar do Estado de São Paulo cometa erros operacionais grotescos, dada a excelência e robustez de seu trabalho e sua experiência organizacional, tanto quanto é inaceitável que a seleção brasileira de futebol sofra uma derrota esmagadora para uma seleção de outro país sem nenhuma tradição no futebol como, por exemplo (sem nenhuma intenção depreciativa ao país em questão, mas apenas como referência), o Haiti ou o País de Gales. Da mesma forma seria inexplicável e inaceitável que a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP) subisse ao palco e não executasse com excelência qualquer peça musical, independente do grau de dificuldade.

Exemplo bem recente dessa característica foi a rápida adaptação da PMESP às mudanças sociais ocorridas no país desde meados de 2012, quando então passou-se a experimentar manifestações sociais nunca antes vistas pela geração atual de policiais militares, semelhantes apenas a fatos que remontam a cerca de três décadas atrás, quando a grande maioria do efetivo atual ainda não vergava a farda. Mesmo assim, rapidamente as unidades se adaptaram, revisaram seus procedimentos e se tornaram capazes de corresponder à altura a essa nova necessidade da sociedade. Isso é reflexo de lições aprendidas pelas gerações de policiais militares que deixaram seu legado, sistematizando procedimentos e organizando o conhecimento, tanto formalmente quanto de maneira informal.

Pode-se classificar a PMESP como uma “organização que aprende”. GARVIN (2000) *apud* Fernandes (2006, p 63), apresenta um excelente caminho na construção de uma organização que aprende, que define no seguinte enunciado:

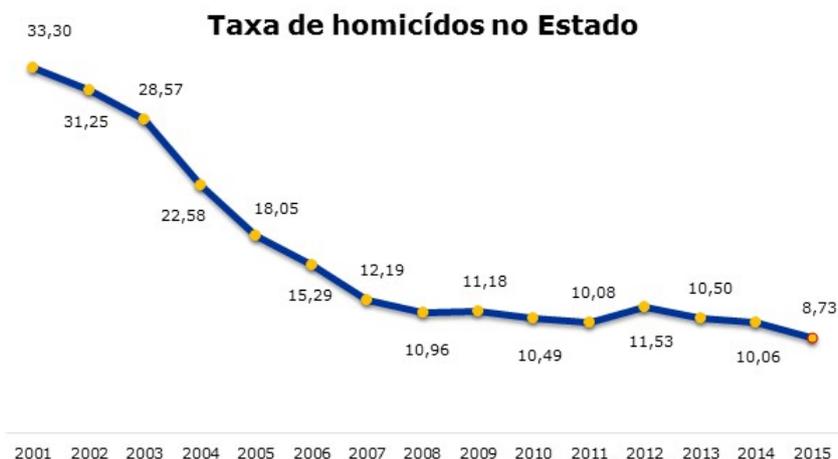
A organização que aprende é a que dispõe de **habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento**, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias. Essa definição começa com uma verdade simples: as novas idéias são essenciais para o desenvolvimento do aprendizado. Mas elas são incapazes de, sozinhas, criar o aprendizado organizacional. Sem mudanças subsequentes nos métodos de trabalho, tudo se limita ao potencial de melhoria.

Não se está falando aí nada mais do que o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, tão necessários para a permanência de qualquer empresa no mercado e para a continuidade na prestação de serviços, mas também, no caso da Polícia Militar, para a sobrevivência de seus integrantes.

Neste contexto, a problemática a ser abordada por este trabalho, nota-se que, apesar da excelência do trabalho policial-militar em nosso estado, existem alguns assuntos pouco explorados. Um dos mais tristes e arrasadores problemas que afligem a instituição é a morte de policiais por causas violentas, especialmente vítimas de homicídio, seja durante a execução do serviço policial ou em razão de sua profissão, atuando em defesa de outras pessoas ou mesmo simplesmente executados por serem policiais. Não é sem razão que, dentre as Diretrizes de Comando, encontram-se expressas já há sucessivas gestões a **“Valorização do policial militar”** e a **“Redução da vitimização da essência da Instituição”**.

Nos últimos dez anos, o estado de São Paulo comemorou consecutivas quedas na taxa de homicídios. Destaque em 2015, essa taxa registrou a marca de 8,73 homicídios por grupo de 100 mil habitantes, fenômeno nacional e destaque mundial. A figura a seguir é cópia de um dos gráficos disponíveis no site da Secretaria de Segurança Pública (www.ssp.sp.gov.br), que revela o fato digno de orgulho a todos os policiais militares, pois é um resultado indiscutível de seu trabalho.

FIGURA 1 - Taxa de Homicídios no Estado.



Fonte: SSP (<http://www.ssp.sp.gov.br/acoes/leAcoes.aspx?id=33925>, acesso em 31AGO17).

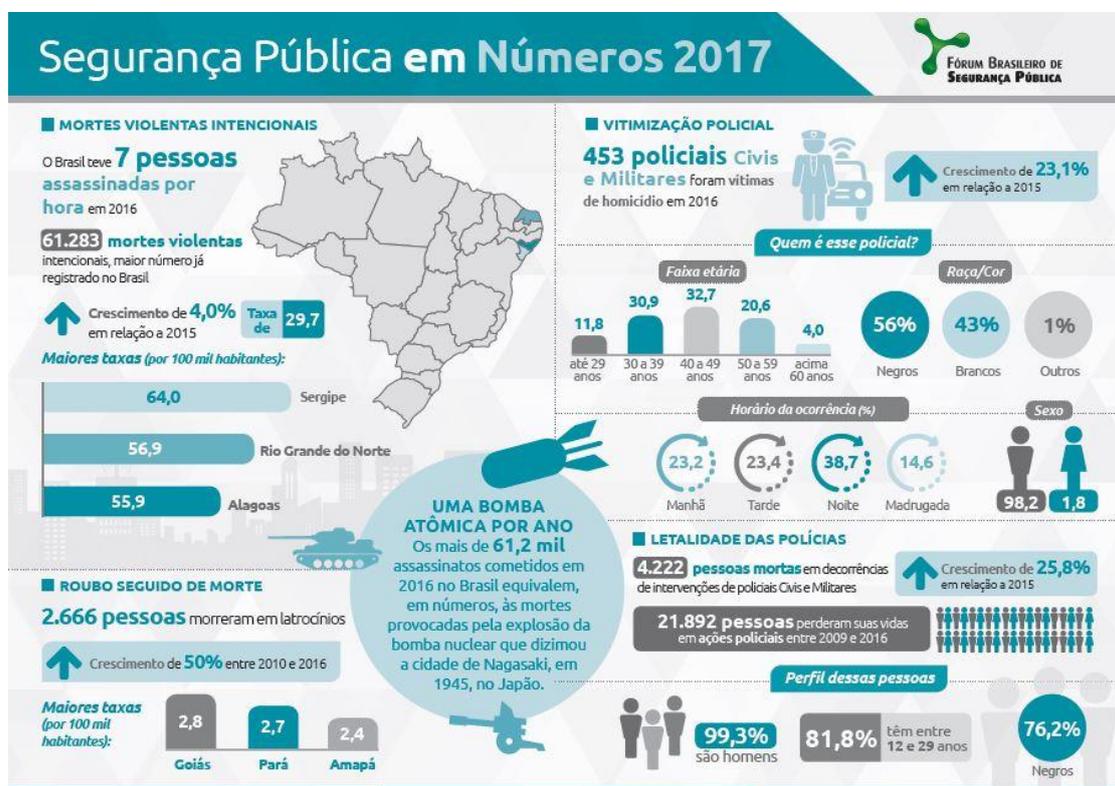
Fato pouquíssimo divulgado, entretanto, é que, dentre os principais responsáveis por este maravilhoso trabalho, a taxa de homicídios é, em grossa análise, pelo menos CINCO VEZES MAIOR. Não existe muito empenho em divulgar esta triste realidade, seja pelos órgãos de imprensa por não serem muito favoráveis à organização, seja pelos órgãos governamentais e pelo próprio governo, pois representa uma fraqueza e uma ameaça. Os maiores interessados em que haja um acompanhamento, precisão das informações, levantamento de causas de acidentes (como assim são tratados os homicídios de policiais militares), prisão dos infratores, difusão de formas de prevenção dos riscos e aprimoramento de procedimentos são os próprios policiais militares, cada um deles, do Soldado ao Coronel, pois é justamente sobre cada um deles que recai esta probabilidade, este risco dez vezes maior de ser vitimado por acidente (em se tratando apenas de homicídio).

O policial militar é, portanto, uma das categorias profissionais que mais morre por homicídio na sociedade brasileira, se comparado com os cidadãos em geral. Recentemente muito se tem falado acerca do “femicídio”, termo que de na realidade não passa de um neologismo enviesado com a clara intenção (quem estudar mais a fundo a questão, verá) de confundir e dividir a população, de criar mecanismos eleitoreiros e de desestruturar as bases da sociedade.

Apenas para se firmar a veracidade dessa breve comparação, segundo o Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2017, no ano anterior, **2016** o Brasil teve registradas 63.283 mortes violentas, das quais 4.616 eram mulheres, ou seja, aproximadamente 7,3% eram mulheres. Essa constatada minoria de mortes não impediu que se editassem leis especiais e que tratasse logo de criar neologismos.

Frisa-se ainda no infográfico criado para expressar resumidamente os números da Segurança Pública (Figura 2) que “...apenas 621 casos foram classificados como feminicídios, demonstrando as dificuldades no primeiro ano de implementação da lei”.

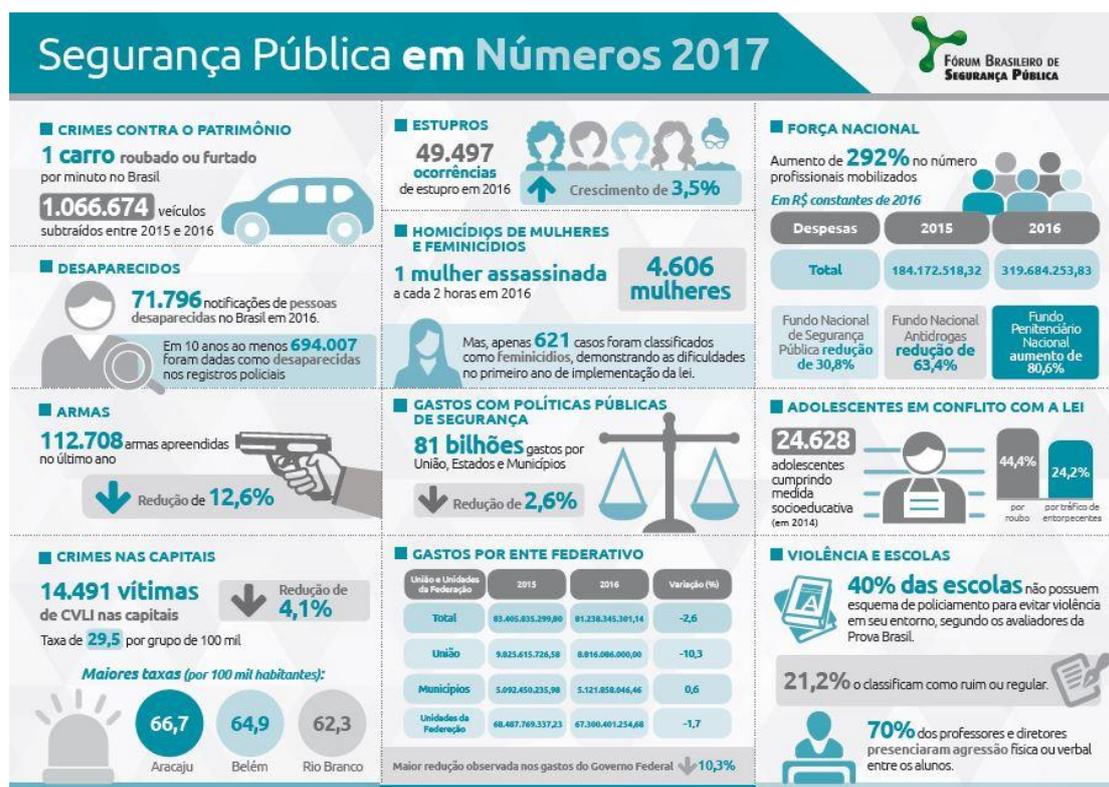
FIGURA 2 - Infográfico do ABSP 2017 (parte 1)



Fonte: ABSP.

Aponta ainda a pesquisa que (Figura 1) 453 policiais (militares e civis, não apresentando distinção para esse dado provavelmente por serem mais policiais militares) foram mortos no mesmo ano. Tais dados apenas vêm reforçar a necessidade de maior estudo das situações que envolvem as mortes violentas de policiais militares em todo o território nacional, de modo a alicerçar a adoção de todas as medidas possíveis para a redução desses casos, fator fundamental para que se firme o Estado Democrático de Direito estabelecido pela Constituição Federal. Pode-se considerar, com base em exemplos de países cuja cultura é mais sedimentada que a do Brasil, que uma sociedade que valoriza e respeita suas forças de segurança torna-se um local melhor para que floresçam a cidadania e o respeito aos direitos humanos.

FIGURA 3 - Infográfico do ABSP 2017 (parte 2)



Fonte: ABSP

Conforme esta breve discussão, ficou claro que os policiais em geral e, no caso específico deste trabalho, em especial os policiais militares, estão muito mais passíveis de morrerem do que a população em geral. Verificou-se ainda, por exemplo, que o caso das mortes de mulheres, mesmo sendo em números percentualmente muito menores a=que as causas de mortes da população masculina, é capaz de gerar muito maior mobilização social, devido ao ambiente em que nossa sociedade está imersa e contaminada, do que as mortes violentas daqueles que são realmente minorias. Muitas são as frentes de batalha necessárias para que se reverta o quadro das excessivas mortes de policiais militares, fatores que **podem estar ligados** à teoria econômica do crime, à existência de muitas organizações criminosas no país, ao crime organizado e aos crimes de colarinho branco, aos mecanismos legais de proteção aos direitos humanos, tão distorcidos em nosso ordenamento legal, à existência de infindáveis Organizações Não Governamentais (ONGs) e de Sindicatos cujo único escopo possa ser possivelmente a própria sobrevivência à custa da não solução dos problemas a cuja finalidade se destinam, porém o escopo deste trabalho se fixará em apenas uma destas frentes que é a Gestão do Conhecimento, fator de caráter interno à organização e que, espera-se, poderá constituir uma espécie de antídoto ao problema.

Aliado aos Objetivos de Comando de **valorização e redução da vitimização** já citados, pretende-se trazer à discussão, no contexto específico, outros dois objetivos, quais sejam o “**Aperfeiçoamento das competências dos policiais militares**” e a “**Ampliação dos mecanismos de gestão do conhecimento**”. Frise-se aqui que, para os fins pretendidos neste trabalho, o segundo estará a serviço do primeiro, como deve ser na maioria dos casos.

Então, mediante estudo e propostas de (permitam-me a inversão) **aperfeiçoamento** dos mecanismos de Gestão do Conhecimento, pretende-se **ampliar** as competências dos policiais militares, especificamente quanto à própria sobrevivência, permitindo não apenas agir adequadamente em situações críticas quando suas vidas sejam colocadas sob ameaça, como também, naquilo que o estudo permitir alcançar, evitar quando possível e previsível essas situações com risco potencial.

Um dos mais completos conceitos de Gestão do Conhecimento foi desenvolvido por Gambaroni (2009, p 48), o qual elaborou o “conceito de Gestão do Conhecimento adaptado do utilizado pelo Exército Americano, cuja ênfase está no aprendizado organizacional e no cumprimento das missões a ele imbuídas, mesmo diante das adversidades”:

Gestão do Conhecimento é o processo e arte de **criar, organizar, aplicar e transferir conhecimento** com o propósito de facilitar o entendimento situacional e a tomada de decisão para uma correta e oportuna ação. Um complemento da definição pode incluir: A Gestão do Conhecimento dá suporte ao aprendizado organizacional e aos processos de inovação e aperfeiçoa a aplicação do capital intelectual na busca dos objetivos institucionais. Seus processos garantem que os produtos e serviços gerados sejam relevantes e precisos; sejam fornecidos no momento adequado; sejam úteis aos comandantes e tomadores de decisão; e permitam a realização da ação mais adequada e no momento oportuno. (*grifo nosso*)

Por isso este trabalho tratará de dois ativos muito importantes: a preservação da vida dos integrantes da corporação e o conhecimento que leva a essa condição. Trata-se da temática Gestão do Conhecimento, aplicada à realidade atual de vitimização a que estão sujeitos os policiais militares de nosso estado, seja em situações durante o serviço, seja em horários de folga. Ao final serão feitas indicações de **oportunidades de melhoria** no sistema de **produção, de organização e transmissão do conhecimento** (de maneira formal e informal), capazes de agregar, em instância final do processo, novas atitudes proativas a todos os policiais militares para que haja a redução dos números de baixas, temporárias ou definitivas, por causa

de acidentes do trabalho, especialmente os homicídios e latrocínios que vitimam policiais militares.

Apenas como exemplificação, existem procedimentos padrão para as principais situações de risco previsíveis em serviço, porém ainda são pouco estudados os casos ocorridos em horários de folga. Surgem inúmeras perguntas. Quais seriam as situações em que o policial militar se coloca em risco ou é surpreendido por criminosos, ou se envolve em acidentes que causam sua baixa? São situações evitáveis? É possível estudar as principais causas e ensinar aos policiais militares a se precaverem sem que para isso seja necessário se privarem da vida social?

As hipóteses para a apresentação das propostas seguem em torno das seguintes questões:

1. Quais são os mecanismos existentes para a Gestão do Conhecimento na Polícia Militar que dão suporte à melhoria dos processos de defesa própria do policial militar, a ponto de evitar que mais integrantes da organização morram pelos mesmos motivos e sob as reiteradas circunstâncias?

2. É possível aprimorar os mecanismos de Gestão do Conhecimento especificamente no tocante a este tema?

3. Quais são as oportunidades de melhoria nesses mecanismos?

Não se pretende e não é escopo do trabalho estudar especificamente a quantidade de policiais militares vítimas, ou suas causas ou quaisquer circunstâncias que envolvam sua vitimização. Não é também objetivo trazer receitas e procedimentos para evitar tais situações em instância final. Ao contrário, o trabalho apresenta análise de como a Polícia Militar aprimora seus conhecimentos a respeito dessa adversidade e propõe melhorias nesse mecanismo, com objetivo final, aí sim, de preservar vidas.

O primeiro capítulo trata do que a Polícia Militar já produziu em termos de estudos para melhorias da Gestão do Conhecimento, recortando desse contexto o que de mais importante e aplicável existe. Apresenta-se ainda conceitos acerca de gestão de riscos aplicáveis ao policial militar. Ainda no mesmo capítulo, são apresentados recortes de estudos acerca de vitimização policial, tanto no estado de São Paulo como em nível nacional. Por fim, é citado o conjunto de normas existentes a respeito do tema e as publicações realizadas com o sentido de promover a redução da vitimização policial.

O segundo capítulo trata das pesquisas realizadas em âmbito interno e externo, incluindo instituições policiais de outros países, selecionados com base em alguma similaridade ou fatores comuns com a polícia brasileira. Também nesse capítulo são apresentadas entrevistas e pesquisas realizadas em unidades da Polícia

Militar e em outros órgãos com potencial para integrar ações que visem ao aprimoramento dos mecanismos de Gestão do Conhecimento com os fins pretendidos.

O terceiro capítulo traz a análise das pesquisas realizadas no segundo. É assim tratado por servir de introdução às propostas apresentadas.

O quarto capítulo traz indicação de melhorias para a redução dos casos de policiais militares vítimas de homicídio, conceitualmente aplicáveis aos demais casos de acidente e também de letalidade.

O quinto capítulo expõe a metodologia empregada.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E VITIMIZAÇÃO

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) possui uma série de estratégias derivadas da contribuição das mais de 250 entidades filiadas em todo o Brasil, as quais são compartilhadas em forma de cursos e de publicações, sempre no intuito de proporcionar melhoria na gestão nos diversos setores produtivos da sociedade. Nesse meio, um dos conceitos mais difundidos é o Pensamento Sistêmico na gestão, adotado como o primeiro fundamento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e também adotado no Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL), descrito no livro de mesmo nome (GESPOL, 2009).

Esse fundamento é indicado pela FNQ como uma espécie de catalisador de soluções para os diversos desafios a serem enfrentados por qualquer organização. No caso específico deste trabalho, o desafio é proporcionar condições para que policiais militares deixem de ser vitimados pelas mesmas situações similares, por terem adotado condutas ou terem feito escolhas semelhantes. Para tanto, é importante compreender que uma escolha, certa ou errada, pode levar muito tempo até que gere determinado resultado, desejado ou não. Assim, parte-se do pressuposto de que escolhas e procedimentos podem ser determinantes para a vulnerabilidade dos policiais militares e, em algum momento, ocasionar reveses de diferentes graus, inclusive a própria morte.

A FNQ, em uma de suas publicações, explica o seguinte conceito a respeito do Pensamento Sistêmico:

O pensamento sistêmico (ou holístico) entende que as perguntas não possuem apenas uma resposta correta. Ele, inclusive, aceita a possibilidade de múltiplas respostas, algumas até mesmo contraditórias entre si, para a mesma pergunta.

Este tipo de pensamento é derivado da Teoria Geral dos Sistemas, do biólogo Ludwig von Bertalanffy, na qual o austríaco propunha que ao invés de tentarmos achar soluções únicas para nossos problemas, levantássemos hipóteses nas quais as contradições da realidade empírica fossem consideradas.

Visão ou pensamento sistêmico, então, consiste na habilidade de compreender os sistemas como um todo, permitindo uma análise mais profunda do mesmo e de tudo que nele interfere. Para tal, vamos definir sistema como uma rede de elementos interdependentes que interagem para alcançar um objetivo comum, formando um todo complexo e unitário.

Aplicando esse conceito à situação prática, tema deste trabalho, é possível compreender que existem diversos fatores, muitos dos quais não são de controle do policial militar, que podem influenciar na vulnerabilidade, nos riscos e na vitimização.

Mas pode haver fatores evitáveis, situações que sejam construídas ou evitadas ao longo do tempo e que componham o contexto de vulnerabilidade individual.

Mas como saber quais condições conduzem a situações de vulnerabilidade, se as informações acerca dos fatos envolvendo a vitimização de policiais são muito esparsas e não possuem um padrão comparável entre si? É impossível ou muito difícil comparar coisas totalmente diferentes. Para que se estude determinado fenômeno é imprescindível que se tenha padrões de informações a serem comparadas.

Outra referência importante é quanto à adequação entre discurso e prática. Em se tratando de segurança e sobrevivência, não há que se restringir informações, uma vez que a correta coleta das variáveis envolvendo fatos relevantes pode indicar meios de prevenção. FELLETO (2012, p 63), ao dissertar acerca de violência e violência policial, dentre os estímulos diretos ou indiretos à ação violenta, assim aponta como um dos possíveis fatores as contradições internas do discurso, referindo-se ao ambiente interno da organização:

Todo discurso é uma construção social, não individual, e que só pode ser analisado considerando seu contexto histórico-social, suas condições de produção; significa ainda que o discurso reflete uma visão de mundo determinada, necessariamente, vinculada à do(s) seu(s) autor(es) e à sociedade em que vive(m).

Ou podemos ainda definir o discurso como algo que sustenta e ao mesmo tempo é sustentado pela ideologia de um grupo ou instituição social. Ou seja, ele é baseado em um conjunto de pensamentos e visões de mundo derivados da posição social desse grupo ou instituição que permitem que esse grupo ou instituição se sustente como tal em relação à sociedade, defendendo e legitimando sua ideologia, que é sempre coerente com seus interesses.

Logo temos que discurso interno nada mais é que o conjunto de prescrições, normas e valores que são a todo momento afirmados, reafirmados e inculcados em todos os membros da Organização. Se a cultura organizacional estabelece quais são esses valores, é através do discurso, emanado das autoridades, que o mesmo é transmitido a toda a força de trabalho. Portanto, discurso é expressão da língua como instrumento de comunicação.

Se reafirmamos o compromisso institucional com determinados valores, dada a importância dos mesmos para a própria existência da Corporação, não há que se permitir que haja possibilidade de tal discurso possa ser desvirtuado, seja por outro, ainda que não expresse, seja por ações que não se coadunam com as melhores práticas.

Assim, temos na preservação da vida, da integridade física e na dignidade da pessoa humana, o norte referenciador das ações de polícia ostensiva. São valores que devem ser observados e aplicados em todas as situações em que a PM for demandada, sem reserva ou preferências de qualquer natureza por parte de seus integrantes, ou seja, a estrita observância do valor da vida humana também se aplica ao delinquente, não sendo lícito que o uso da força letal seja realizado em observância desses preceitos, por mais que isso repugne o PM.

Obviamente, por se tratar de texto desenvolvido dentro de um trabalho que avaliava letalidade, é possível que algum termo não seja bem adaptado, mas a

essência aponta para a necessidade de alinhamento do discurso com as crenças e valores da organização e, além disso, acrescenta-se que é necessário que o discurso seja alinhado com a prática.

Assim pontuado, é possível afirmar que as Diretrizes de Comando “Valorização do policial militar”, “Redução da vitimização da essência da Instituição”, “Aperfeiçoamento das competências dos policiais militares” e “Ampliação dos mecanismos de gestão do conhecimento”, constituem uma declaração de parte do conjunto de valores (porque existem outras diretrizes complementares entre si) presentes na cultura organizacional. Ressalte-se que estas quatro diretrizes, aqui enumeradas por estarem intimamente ligadas no contexto do presente trabalho, provavelmente são as mais importantes para cada policial militar, desde aquele que acabou de ingressar como Soldado até o Coronel mais antigo da reserva, visto que essa condição de policial militar deixa marcas permanentes e praticamente irremovíveis.

Feitas estas considerações, há que se avaliar o que a Polícia Militar possui e entende como Gestão do Conhecimento, o que já se estudou em termos de vitimização policial e o que realiza para que esta seja diminuída.

2.1 Estudos de Gestão do Conhecimento na Polícia Militar

Muito já se pesquisou e escreveu acerca deste tema nas escolas de graduação e de especialização do Sistema de Ensino da Polícia Militar. Serão aqui tratadas as principais contribuições para o presente trabalho.

Preliminarmente é preciso reafirmar o valor e a validade destas contribuições, e para tanto citam-se duas passagens de GAMBARONI (2009, p. XXX), a primeira delas presente já na epígrafe, ao citar, do trecho da carta de Isaac Newton a Robert Hooke, em 15 de fevereiro de 1676, a frase “*If I have seen further it is only by standing on the shoulders of giants.*”, que traduzida significa “*Se vi mais longe foi por estar sobre os ombros de gigantes*”. A segunda diz respeito à chamada “Espiral do Conhecimento” inspirada em Nonaka e Takeuchi (1995), onde assim enuncia:

À medida que se percorrem as fases do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1995) há uma internalização do conhecimento explícito gerado pela socialização, que gera o aprendizado e a evolução. Por isso, o modelo denomina-se “espiral”: na medida em que o ciclo é concluído e o conhecimento é internalizado, completa-se uma etapa e a socialização permite a evolução do conhecimento gerado pelas

diversas pessoas. A cada volta da espiral inicia-se um novo ciclo, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando, assim, a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização e refinando suas práticas. Esse processo ocorria no passado, como visto, através do aprendizado de uma vida; hoje, deve ocorrer muito mais rapidamente. Caso haja sua quebra, em qualquer uma das fases: socialização, externalização, combinação ou internalização, não há a evolução. Isso é muito pernicioso no seio das organizações, pois à medida que não se aprende com os próprios processos haverá o contínuo “reinventar da roda”, sem evolução real nos processos e nos meios de trabalho.

Estas duas citações iniciais servem como alicerce das demais, ao afiançar que não serão trazidos ou citados conceitos novos ao contexto deste trabalho por meio de citações diretas, a menos que ainda não tenham sido explorados e contextualizados ao ambiente e à cultura organizacional, justamente por considerar como gigantes todos os trabalhos anteriores envolvendo o tema na organização e, como patamares da espiral do conhecimento, níveis a partir dos quais se pretende alçar novos níveis no que tange ao nosso tema específico.

Gestão do Conhecimento é um tema relativamente recente na cultura organizacional da Polícia Militar, pelo menos com a intensidade como é tratado atualmente. Dentre os trabalhos acadêmicos catalogados na biblioteca do Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES), um dos mais antigos foi produzido em 2002 pelo então Maj PM Batista Verardi Neto. Alguns dos conceitos apresentados incluem definições de “**dado**”, “**informação**”, “**conhecimento**” e “**competência**”.

Segundo a pesquisa de VERARDI (2002), **dados** são as “evidências mais básicas de uma investigação”, e por serem resultado de uma observação direta, constituem um reflexo confiável da realidade. E assim complementa:

...dados são uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado. De fato, as letras são símbolos quantificados, já que o alfabeto, sendo um conjunto finito, pode por si só constituir uma base numérica.

Também são dados: fotos, figuras, sons gravados e animação, pois todos podem ser quantificados a ponto de se ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução, a partir da representação quantificada, com o original. É muito importante notar-se que, mesmo se incompreensível para o leitor, qualquer texto constitui um dado ou uma seqüência de dados.

Os dados são a matéria-prima para a informação e, por si mesmos, não encerram um sentido prático. Já a **informação**, para que seja obtida, ainda que esse pequeno processo seja quase que automático ou instantâneo, por corriqueiro que seja, precisa que os dados disponíveis tenham seu valor agregado por meio dos métodos de **contextualização, categorização, correção, cálculo e condensação**. A partir daí, o dados passam a ter significado.

Já o **conhecimento**, diferentemente do dado e da informação, está obrigatoriamente ligado às pessoas. Deriva de processos de transformação dos dados e das informações, por meio de comparações, de avaliação das consequências e conexões de determinadas informações e de conversação (trocas de experiências). E complementa VERARDI (2002):

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas – o que pode é apoiar as pessoas criativas e prover contextos para que estas gerem conhecimento.

O último conceito a ser destacado nessa sequência é o de **competência**, que segundo descreveu VERARDI (2002) é a “capacidade de executar uma tarefa”. Competência seria o resultado da aplicação prática do conhecimento, que por sua vez é obtido pela depuração e interpretação, por uma pessoa, segundo sua percepção, dos dados e das informações.

O interessante desse estudo de 2002 em comparação com outros mais atuais é a constatação de que os conceitos vão sendo aperfeiçoados e amadurecidos ao longo do tempo, de modo que passam a fazer muito mais sentido na medida em que o tempo avança.

GOMES (2011) apresentou uma comparação da citação de alguns autores no que tange aos grupos de processos de Gestão do Conhecimento, que são justamente o objeto deste estudo, a análise das oportunidades de melhoria. Daí temos o seguinte quadro comparativo:

FIGURA 4 - Grupos de processos em Gestão do Conhecimento.

Processos em Gestão do Conhecimento				
Autor	Grupos de Processos de GC			
Lima (2010)	PRODUZIR, REGISTRAR	ORGANIZAR	UTILIZAR	COMPARTILHAR, DISSEMINAR
Gambaroni (2009)	CRIAR	ORGANIZAR	APLICAR	TRANSFERIR
Batista <i>et al</i> (2005)	CRIAR, COLETAR	ORGANIZAR		TRANSFERIR, COMPARTILHAR

Fonte: GOMES (2011, p 20)

Surgem os quatro grupos de processos em Gestão do Conhecimento, quais sejam criar, organizar, aplicar e compartilhar. Pode-se resumir, então, estes quatro grupos, aliados ao que foi apresentado por VERARDI (2002), da seguinte forma:

FIGURA 5 - Quadro comparativo FONTE: desenvolvido pelo autor.

GRUPOS DE PROCESSOS EM GC x PRODUTO				
GRUPO	CRIAR	ORGANIZAR	COMPARTILHAR	APLICAR
PRODUTO	DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO	COMPETÊNCIA

Fonte: GOMES (2011, p. XX)

Conforme se verifica no quadro comparativo acima, o grupo de processos de criação gera os dados, ao passo que ao serem organizados geram as informações. Estas, por sua vez, ao serem compartilhadas, produzem na pessoa que as recebe o conhecimento. As experiências práticas e impressões pessoas de quem compartilha podem agregar valor às informações compartilhadas, pois a forma de compartilhamento tem potencial de agregar conhecimentos às informações transmitidas. A aplicação dos conhecimentos adquiridos gera a competência, que é a tradução prática em adoção e mudança de comportamento, ou seja, o resultado do aprendizado.

Pode-se dizer, então, que a essência do presente trabalho é verificar como se obtém dados, como se produzem as informações, como se compartilha essas informações e qual o resultado prático produzido, tudo no tocante à vitimização policial, com ênfase nos casos de policiais militares vítimas de homicídio.

O que foi apresentado até este ponto conduz ao próximo passo, que é identificar, dentre os quatro grupos de processos apresentados, as contribuições dos autores sobre o tema até então, e categorizar suas contribuições.

VERARDI (2002) apresentou uma conceituação, aqui já brevemente discutida, acerca do que significam dados, informações, conhecimento, competência e Gestão do Conhecimento. Mais que isso, também descreveu passos teóricos, apoiado em autores como Nonaka e Takeuchi, de como construir uma organização que aprende, quais os obstáculos para esse objetivo e quais as formas de avaliação da capacidade de aprendizagem de uma organização ao longo do tempo.

Também se dedicou a estudar o impacto da cultura organizacional e da comunicação na Gestão do Conhecimento, fazendo uma pequena citação dos métodos para alcançar mudanças organizacionais, o que o encaminhou para um aspecto mais prático: a realidade da Polícia Militar.

Já nesse particular, transitou pelo Regulamento Geral da Polícia Militar (Decreto nº 7.290/75 e alterações subsequentes), pelas Normas de Planejamento e Execução do Ensino (NPCE) vigentes à época, pelas Normas para Elaboração e Revisão de Currículos (NERC) e passando a descrever as diferenças entre a antiga e a nova estruturas da então Diretoria de Ensino e Instrução (DEI), e sua consequente reengenharia, como assim foi descrito pelo autor.

Sua proposta compreendeu basicamente a indicação de três grupos de ações necessárias para essa reengenharia então pretendida segundo seu estudo:

- mapeamento e categorização de conteúdos (assuntos), mediante descrição dos currículos existentes (ensino formal), mapeamento do conhecimento adquirido por meio de entrevista com os docentes da época, e mapeamento do conhecimento transmitido informalmente;

- mapeamento da expertise (pessoas que seriam os possuidores de conhecimento em cada área);

- adequações à transmissão do conhecimento, o que procurou estabelecer correlação a lugares, mas que na realidade estava se referindo a formas, partindo para a indicação de formas para a estruturação de cursos, ensino à distância e de designação de lugares para trocas de conhecimento.

Alguns pontos demonstram ser este um dos primeiros, senão o primeiro trabalho desenvolvido sobre o tema na Polícia Militar, com por exemplo:

“Nossa intenção é estabelecer um roteiro inicial, para que se inicie na organização uma discussão sobre o tema, uma vez que não há precedentes sobre o assunto; e depois de analisada sua importância, com o apoio do comando da mesma forma que ocorreu quando da implantação do projeto de Qualidade, possamos iniciar uma mudança cultural e comportamental em busca do aprimoramento do nosso conhecimento organizacional.” (VERARDI, 2002, p 109)

Nota-se que o estudo foi o embrião das discussões acerca de matriz de competências, com uma breve menção, como também das redes informais de transmissão de conhecimento (nomenclatura já mais atualizada). Acerca do conhecimento informal, cita à época o autor:

O conhecimento informalmente transmitido é aquele gerado pelas redes informais e auto-organizadas tais como a Intranet, fóruns de debates, correio eletrônico, conversas pessoais, por telefone, groupware etc. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, para muitas vezes resolverem problemas em conjunto. Quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações.

Embora seja de difícil codificação, esse processo pode aumentar o conhecimento de toda a organização, portanto, seu mapeamento não deve ser desprezado. Essa análise nos levaria aos seguintes questionamentos:

- Quais os temas dos documentos publicados na Intranet da corporação?
- Há assuntos que estejam lá, que sejam relevantes e que não estão sendo abordados nos cursos e estágios?
- Se os documentos oficiais gerados pela corporação pudessem ser analisados, o que eles revelariam?
- Quais os temas de maior relevância?" (VERARDI, 2002, p 112 e 113)

A outra etapa proposta pelo autor dizia respeito ao mapeamento da expertise, ao conhecimento de cada policial militar, seguido da estruturação de cursos e estágios. O trabalho como um todo fez indicações de medidas que poderiam ser adotadas, basicamente para a reestruturação do ensino formal, em que pese o reconhecimento da existência da transmissão informal de conhecimentos, convergindo para a Diretoria de Ensino e Instrução como órgão detentor do monopólio dos processos de Gestão do Conhecimento, o que é perfeitamente aceitável, aliás representava um verdadeiro avanço dado o grau de maturidade organizacional à época, recém iniciado o programa de gestão pela qualidade, em fase de discussão os primeiros estágios de gestão de projetos.

Uma última e importante contribuição daquele trabalho diz respeito à identificação da necessidade de adoção de ferramentas colaborativas para troca de conhecimento, porém apenas as reconhecendo como apoio ao aprendizado, indicador de que, àquela época, pouco mais de 15 anos atrás, se enxergava como principal o ensino formal. De qualquer maneira, importante citar:

- Além dos lugares de aprendizado mencionados no item "Ferramentas colaborativas como apoio ao aprendizado", a corporação deve ter lugares de colaboração, espaços virtuais onde o conhecimento seja trocado. Estes lugares devem prever:
- A criação fácil de novos grupos;
 - O armazenamento centralizado de documentos pertinentes (textos, planilhas, apresentações, etc.);
 - A possibilidade de reuniões virtuais;
 - A comunicação instantânea;
 - A criação de fóruns;
 - A visualização organizada e com segurança das informações;
 - A eventual criação de espaços que abranjam entidades e pessoas fora da corporação: comunidades, corporações em outros estados e países, etc.

Fernandes (2006) desenvolveu tese acerca do sistema de ensino da Polícia Militar, em que abordou basicamente a sistemática de controle eletrônico dos cursos e estágios do Sistema de Ensino. Pela primeira vez surge o termo "OPM Gestora de Conhecimento", atribuído à unidade da Polícia Militar detentora de maior expertise sobre determinado assunto, devido à sua especialidade, a qual também é quase sempre a sede do referido curso ou estágio. Assim descreve o papel dessas unidades:

- Totalmente alinhada às melhores práticas das empresas particulares, as OPM Gestoras tem a responsabilidade de dirimir e mostrar qual o caminho de nosso ensino profissional. A elas cabe dizer o que deve

ser ministrado nos nossos diversos tipos de treinamento. Os OAE deveriam estudar em conjunto com elas quais as nossas necessidades de conhecimento, se temos os especialistas nestes conteúdos, em seguida a DE verifica se temos que buscar conhecimento fora da nossa Instituição e se necessário, indicar um profissional com duas capacidades básicas: excelente aluno e professor, porque caberá a ele o papel de multiplicador. (FERNANDES, 2006, p 136)

Seu trabalho, a exemplo de VERARDI (2002), citou autores conceituados na área de Gestão do Conhecimento, tais como Drucker, Nonaka, Garvin, Argyris, e Leonard & Strauss, porém este não foi o foco principal, pois a maior concentração de esforços convergiu para a organização do Sistema de Ensino, elaboração de requisitos de sistema e bancos de dados. Nesse aspecto, também, pouco progrediu, mantendo as mesmas estruturas de mapeamento de conteúdo (assuntos), mapeamento de expertise (pessoas) e estabelecer lugares para troca de conhecimento.

Também, já evoluindo um pouco nesse sentido de estabelecer lugares para troca de conhecimento, foi o primeiro trabalho a citar os *Learning System Managements* (LMS, ou traduzido, Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem), termo utilizado para designar as plataformas de Ensino a Distância (EaD), dentre os quais a Polícia Militar adota, atualmente, o sistema denominado *Moodle*, por ser uma plataforma *Open Source* customizável que atende bem às necessidades corporativas. O emprego de EaD era, até então, incipiente, apenas uma idéia ou projeto, que passou a ser executado anos mais tarde.

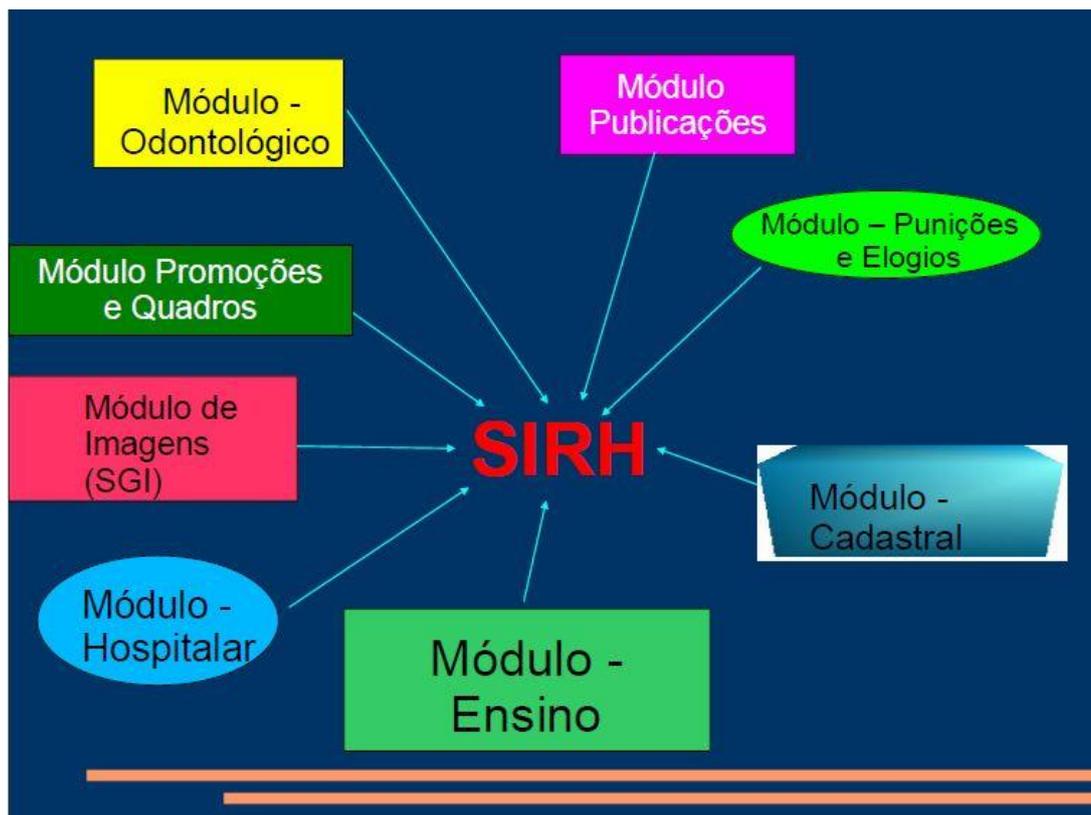
Quanto à organização do conhecimento, fez algumas contribuições importantes, especialmente no que tange à concepção de módulos do Sistema Integrado de Recursos Humanos em que seriam inseridas as informações e trariam a concepção muito próxima à existente até o presente ano 2018. As Figura 5 e 6 ilustram a arquitetura básica dos bancos de dados e suas conexões para a administração.

FIGURA 6 - Sistema Integrado de Recursos Humanos



Fonte: Fernandes (2002, p. 143)

FIGURA 7 - Modulo de Ensino SIRH



Fonte: FERNANDES (2006, p 144)

Quanto ainda à configuração e manutenção de banco de dados para gerenciamento do sistema de ensino, o autor cita o Sistema de Gerenciamento de Imagens (SGI) e sua evolução:

A Polícia Militar do Estado de São Paulo mantinha desde 1987 uma Base de Dados Corporativa, por meio do Sistema de Recursos Humanos, que continha os dados de qualificação e dados profissionais de todo o efetivo ativo, dos policiais militares inativos e dos Soldados PM Temporários (Sd PM Temp). Tal base não contemplava as informações dos servidores civis tampouco armazenava imagens dos cadastrados. A atualização de endereços ocorria de forma centralizada, com o tráfego de formulários pelas Unidades PM. De forma descentralizada arquivos em fichários fotográficos eram mantidos em diversos órgãos da Polícia Militar conforme os interesses em cada área, como o arquivo mantido pela Corregedoria PM, que era utilizado para os trabalhos de reconhecimento fotográfico em procedimentos investigativos, e uma vez buscando fotografias manualmente nos arquivos-fichário sofria uma limitação na capacidade de trabalho. Concomitantemente à necessidade de ampliação da Base de Dados Corporativa orbitava a problemática na emissão de identidades funcionais. O órgão central responsável pela expedição de identidades funcionais era a Diretoria de Pessoal que atendia os policiais militares de todo o Estado de São Paulo. Esse público era obrigado a se deslocar das suas unidades de origem, independente da distância, tendo que custear as despesas do seu deslocamento, trazendo consigo uma foto recente, que também era obtida por meios próprios, para permitir a expedição de seu documento identificador. Neste contexto foi concebido o Sistema de

Gerenciamento de Imagens, diante da necessidade de se descentralizar a captação e atualização da base de fotografias e impressões digitais de policiais militares, Sd PM Temporários e funcionários civis, bem como a atualização cadastral de informações pertinentes a endereço e expedição de documentos da identidade PM. O Sistema de Gerenciamento de Imagens da Polícia Militar tem como escopo o armazenamento eletrônico de fotografias e impressões digitais de policiais militares do serviço ativo, inativos, Sd PM Temporários e funcionários civis, além da atualização on-line das informações cadastrais de forma descentralizada nas diversas Organizações Policiais Militares no âmbito estadual, agilizando tal atividade e permitindo a instantânea localização de informações necessárias ao serviço realizado pela Corregedoria da Polícia Militar. A arquitetura do sistema oferece a flexibilidade necessária para atender ao armazenamento de informações pertinentes a policiais militares e civis. As imagens captadas, somadas à base de dados pessoais existente, deu o suporte ideal para que a atividade policial se desenvolvesse nos padrões de excelência, agilizando sobremaneira as medidas de depuração interna daqueles militares do Estado que incorram em desvios de conduta, com a utilização de arquivos de dados pessoais e fotográficos para possibilitar uma rápida consulta e pronta resposta às necessidades que se apresentam. (FERNANDES, 2006, p 145 a 147)

Essa tratativa e esse relato histórico são importantes no contexto do presente trabalho na medida em que sinalizam possibilidades para o tema em tela, para as propostas que serão apresentadas ao final. Note-se que o trabalho de FERNANDES (2006) teve uma grande concentração de esforços dos processos de obtenção (dados) e organização (informações).

ROSSI (2006) tratou sobre dinâmica para treinamento técnico-operacional no âmbito em batalhões da capital e Grande São Paulo, mais especificamente os que atualmente são categorizados como unidades territoriais. Já em sua epígrafe, traria frases divulgadas, àquela época, ao efetivo do CPA/M-7, as quais, por seu teor, indicam qual, dentre os grupos de processos em estudo, seria a maior concentração de seu trabalho:

Não podemos nos dar ao luxo de errar, ao contrário, todos somos treinados e preparados para agir dentro de princípios técnicos-profissionais, com suporte nos limites legais que representamos e devemos respeitar, para dar o exemplo ao cidadão comum, bem como, demonstrar que pode confiar na Polícia Militar, para garantir a sua tranquilidade e segurança. [...]

É preciso lembrar a toda tropa os verbos que nos regem em todas as ocorrências consumadas ou em andamento, e que necessitam de uma intervenção de um policial militar, aquele que está na ponta da linha, Oficial ou Praça, "O Patrulheiro", que são: conter, isolar e negociar.[...]

Além disso, cautela e prudência, somadas à técnica, são os parâmetros para todas as nossas ações no serviço operacional, especialmente, quando recebe a comunicação do COPOM ou se depara com um fato que necessite de intervenção.

Tendo como foco principal a transmissão de conhecimentos, Rossi tratou de alguns elementos conceituais como desenvolvimento de Recursos Humanos,

escolarização, educação profissional, histórico e tendências da capacitação profissional, procurando definir capacitação e competências, alcançando um sistema de gestão por competências.

Deduziu um conceito importante de competência profissional, segundo o qual:

[...] competência profissional pode ser resumida a um conjunto de capacidades do indivíduo, definidas e mensuradas, em termos de desempenho e não somente de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes, que, apesar de continuarem importantes, tornaram-se insuficientes para o exercício efetivo, neste novo contexto profissional. (ROSSI, 2006, p 35)

Esse conceito é bastante adequado para o escopo deste trabalho, já que, por meio de propostas de aprimoramento dos processos de Gestão do Conhecimento, espera-se que todos os policiais militares sejam alcançados por conhecimentos que permitam desenvolver suas competências profissionais capazes de prover sua sobrevivência ao estado geral de violência da sociedade brasileira, por meio de escolhas e decisões adequadas que os direcionem para não se tornarem alvos potenciais e, em ocorrendo situações adversas, possam agir adequadamente a ponto de sobreviver, utilizando a força quando necessário, preferencialmente de maneira proporcional.

Assim, pode-se dizer que queremos desenvolver mecanismos que ampliem os **conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes** que melhorem o desempenho dos policiais militares nas escolhas, decisões e reações no que tange à segurança pessoal.

Citando BOOG (1999), define quatro capacidades desejáveis ao profissional, aplicáveis ao presente contexto:

As competências individuais resultam de quatro fatores, a saber:

1. Conhecimento: é o saber . É incorporado através da aprendizagem. Assim, o segredo está em aprender a aprender e a aprender continuamente. Um processo sem fim, mas com o objetivo de crescer individualmente e continuamente [...]
2. Habilidade: é o saber fazer [...] As habilidades não são desenvolvidas apenas ouvindo alguém falar ou explicar como se deve fazer, mas desenvolvidas e fortalecidas com a prática através da efetiva realização das atividades[...].
3. Julgamento: é o saber analisar, ponderar e julgar [...] define o que, como, quando , onde melhor aplicar o conhecimento e a habilidade e alcançar resultados [...].
4. Atitude: é o saber fazer acontecer. [...] quase sempre significa garra, ânimo, vontade perseverança e insistência no alcance de objetivos até que eles sejam alcançados.

No paradigma da administração científica, a sistematização do treinamento divide com o planejamento das tarefas a função de controle do desempenho. No caso do paradigma emergente, a ausência de tarefas previamente programadas faz com que a capacitação tenha de assumir quase sozinha essa nova responsabilidade [...] (BOOG, 1999, p 29, *apud* ROSSI, 2006, p. 36).

Ao tratar da transmissão de conhecimentos, Rossi apresenta alguns fatores que podem levar ao descrédito nos programas de treinamento desenvolvidos pelas organizações. E explica:

Práticas aventureiras e apenas com o cunho de justificarem a sua ocorrência impedem que o treinamento alcance os objetivos propostos, pois nascem ou desenvolvem características e geram, nos gerentes e participantes, uma visão superficial de sua importância cumulada com a crença de atividade supérflua, fonte de custos, de retorno incerto e oportunidades de afastar-se do serviço, durante seu turno ou período. Vários são os acontecimentos, que podem levar a tais presunções, das quais destacam-se:

- O número de profissionais que são submetidos a treinamento é relativamente baixo, normalmente motivado pelo turnover e deficiências no treinamento inicial e o impacto de deixar de fazê-lo são diluídos pelo número maior de funcionários, que fazem as atividades corretamente;
- O treinamento é prescrito como o remédio para todos os males, pois sempre que algo não é bem realizado ou não é feito, atribui-se à falta de treinamento, quando na verdade pode estar havendo erro de diagnóstico e o remédio adequado não é o treinamento;
- Falta de sintonia entre o treinamento e os planos estratégicos da organização, normalmente decorrentes de diagnósticos superficiais ou falta de conhecimento de quem o estabeleceu;
- Aplicação equivocada da metodologia pedagógica em função do comportamento esperado, em especial a adoção de fase conceitual, quando são necessárias atitudes motoras, experimentais;
- Não se levar em conta o indivíduo a ser treinado, suas expectativas, humores, nível de conhecimento e envolvimento com os objetivos organizacionais. (ROSSI, 2006, p 51).

Pretende-se demonstrar aqui, dentre outras realidades, a extrema necessidade e o total interesse do policial militar na obtenção de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades e atitudes que o distanciem da vitimização, aplicando conceitos estudados por Rossi na transmissão, dentre as diversas formas por ele apontadas para execução de programas de treinamento, alinhadas ao previsto no Sistema de Ensino da Polícia Militar.

LIMA (2008) estudou a redução de não-conformidades nas ocorrências de **Resistência Seguida de Morte** (ou RSM, como eram denominadas até aquela época o que atualmente se chama de Morte Decorrente de Oposição à Intervenção Policial, ou apenas MDIP). Embora seu estudo não seja diretamente ligado ao presente tema, é de se destacar algumas de suas afirmações:

O termo *gap* é uma expressão oriunda da língua inglesa, cujo significado está relacionado à distância de onde se está até o objetivo final. Com esta significação, podemos fazer um transporte para a área policial no sentido tentar estabelecer a distância entre a ordem dada e o seu efetivo cumprimento.

Tal questão é de suma importância, porque a máxima castrense “ordem dada é ordem cumprida” não é uma verdade absoluta, apesar do sistema militar reinante. Isto porque as resistências vão se estabelecendo conforme vai descendo a escala hierárquica e fazendo frente ao imposto, quer por não ter tal ordem o devido respaldo legal, operacional ou simplesmente por conta de quem dá ordem e, num

plano menor, por não ser interessante, por não serem cobrados resultados, por esquecimento, desídia ou falta de esclarecimentos etc.

Podemos citar vários **exemplos de inobservância de normas internas** que podem ter alguma relação com as RSM:

1 – Com relação à NI da FT: a) que determina que na composição das Equipes deve ocorrer a troca de seus integrantes (revezamento), a cada três meses, de modo a evitar equipes perenes, constantes; b) o emprego de quatro PM na composição da Equipe ao invés de três; c) o emprego de Cb PM para comandar a Equipe ao invés de Sgt PM.

2 – A omissão de relacionar *back gun* nos Relatórios de Serviço Motorizado;

3 – **A omissão de dados nos Relatórios, quer de forma intencional ou não**; deixando de serem relacionadas testemunhas presenciais e objetos apreendidos;

4 – O não comprometimento com a verdade dos fatos ao deixar de levantar de forma efetiva testemunhas presenciais do fato, limitando-se, quando muito a relacionar pessoas que nada sabem ou não querem depor sobre o ocorrido, bem como não relacionar objetos apreendidos;

5 – Alteração do local de crime (de forma intencional ou não), não procedendo a sua preservação até a chegada da perícia técnica;

6 – **A não instauração de Procedimento Técnico de Análise de Conduta – Operacional (PTAC-Op)**, nos termos previstos, perdendo-se a oportunidade de detectar possíveis erros, evitar retrabalhos, melhoria do POP e outros prejuízos;

7 – A não utilização de Vtr PM dentro das normas previstas para cada um dos Programas de Policiamento (RP, FT, RE, ROCAM, Integrado, Trânsito e Comunitário);

8 – A utilização de quantidade de PM de forma a contrariar a norma do Programa de Policiamento (RP = 2 PM; Integrado = 1 PM, FT = 3 PM etc.);

9 – O não encaminhamento do PM envolvido em ocorrências de RSM e nos casos previstos na norma do PAAPM, de imediato, ao CASJ ou à OPM que possui o Estágio (no caso dos CPI);

10 – Armas com munições a mais do que o recomendado (por questão de segurança) ou o porte de quantidade de munições (cartuchos) em excesso, contrariando determinações;

11 – outros mais. (LIMA, 2008, p 384, grifo nosso).

No contexto apresentado por Lima, nota-se que, intencionalmente ou não, fatores destacados como importantes tornariam precária a coleta de dados nos locais de ocorrências, o que demonstra uma possível falta de padronização para essa tarefa.

Nesse particular, Lima continua sua explanação com os seguintes argumentos:

Em nosso país há uma dificuldade considerável em obter dados confiáveis a respeito de homicídios de modo a permitir estatísticas seguras a respeito, conforme já assinalava Ignácio Cano (CANOS & SANTOS, 2007, p. 23 a 44) em seu livro, posto que as fontes apresentam problemas próprios que limitam sua validade e confiabilidade.

Essa dificuldade se deve ao fato de que tais dados normalmente são obtidos de apenas duas formas:

1- **registros policiais**: se uma morte intencional não for registrada como homicídio, esta não será incluída nos dados estatísticos.

Temos alguns exemplos:

a) ocorrências de resistência seguida de morte (leva a denominação de “resistência”, apesar de ter ocorrido mortes);

- b) infanticídio (morte da criança pela mãe, sob o efeito do estado puerperal);
- c) encontro de cadáver ou ossada (não é registrado como homicídio, mesmo quando evidente que a vítima foi executada);
- d) tentativa de homicídio (se a vítima falecer posteriormente, tal dado não tem sido acrescentado às estatísticas);
- e) latrocínio, ou seja, o roubo seguido de morte da vítima, que é considerado como um crime contra o patrimônio;
- f) lesão corporal seguida de morte, ou seja, depois de certo tempo tal lesão dá causa à morte da vítima;
- g) delitos com resultado morte, como por exemplo, estupro, tortura, maus-tratos, que acabam sendo registrados apenas com o nome que o tipifica, desprezando-se tratar-se de homicídio, levando apenas este o resultado “morte” como situação qualificadora;
- h) ocorrências policiais com várias vítimas é registrado apenas como se fosse um único caso de homicídio, desprezando-se o número de vítimas;
- i) ocorrências registradas inicialmente como suicídio, acidentes, morte natural etc., que depois de investigadas, bem posteriormente, se chega à conclusão trata-se de homicídio;
- j) outros.

2 – Atestados de óbitos: na área da saúde, não há uma efetiva comunicação das mortes (subnotificação); atestados de óbitos incompletos, sem informações sobre a sua natureza e a causa; mortes provocadas por causas externas, de intenção não determinada, ou seja, os casos de morte natural em que os médicos não especificam se estas resultaram de possível homicídio, suicídio ou acidente, reaceando problemas, repassando o problema de apuração às polícias. (LIMA, 2008, p. 387, grifo nosso).

Mais uma vez, este outro estudo aponta a deficiência dos registros policiais, de maneira geral, aparentemente em razão da descontinuidade das informações, de seu registro inicial de maneira isolada, não se levando em consideração a evolução das consequências do fato.

DE PAULA (2012) realizou estudo no qual, ao final, apresentou proposta de elaboração do Relatório de Serviço Operacional (RSO), utilizando a tecnologia embarcada (o Terminal Móvel de Dados - TMD) com a qual estão equipadas as viaturas do serviço operacional. Desta maneira, seriam utilizados os recursos disponíveis para alimentar o Subsistema de Informações Quantitativas (SIQUANT) que, por sua vez, alimenta o Sistema de Inteligência Policial (SIPOM). Segundo o autor, as informações existentes no RSO são passíveis de análise estatística útil ao planejamento de recursos materiais e humanos, de planejamento operacional e de análise criminal. Por meio de levantamento de dados por meio de entrevistas, procurou estabelecer quais seriam as informações registradas e como seria possível, através do TMD, agregá-las ao Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM) e a outros sistemas. O trabalho demonstrou que, por não haver à época um formulário para o RSO e nem mesmo uma metodologia padronizada ao seu preenchimento, as unidades operacionais foram forçadas a criar alguns relatórios para suprir a falta de informações.

O cerne desse trabalho foi propor a organização de dados e informações centralizadas que pudessem alimentar relatórios gerenciais para tomadas de decisão. Tal necessidade da área operacional não é muito diferente da realidade envolvendo os casos de vitimização, já que existem inúmeros relatórios, existem muitas pessoas (agentes de informações, agentes de investigação, patrulheiros, comandantes de frações em diversos níveis) que produzem seus relatórios, cada qual para uma finalidade distinta, mas cujos dados não se comunicam, o que não favorece a tomada de decisões, pois as informações não convergem para um único sistema.

Aliado a essa realidade, atualmente muitas informações são compartilhadas por meio de redes informais e não são agregadas aos registros oficiais. Permanecem guardadas em diversos locais de maneira aleatória, conforme a organização de cada grupo, perdendo-se no tempo e no espaço. Não existe um repositório oficial de dados, imagens, relatórios e outras informações. Da mesma maneira que De Paula procurou demonstrar que os diversos relatórios poderiam ser eliminados caso os dados de um único registro (o RSO) fossem sistematizados, é possível fazer com que os diversos procedimentos envolvendo fatos que vitimem o policial militar tenham uma única entrada, a partir da coleta de dados no local, a qual se inicia geralmente pelo BO/PM.

Segundo RACHIDE (2014), "*Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um processo, diferenciado em três momentos distintos, quais sejam a geração do conhecimento, a transferência do conhecimento e a retenção do conhecimento ou registro da memória*". Amparado em consagrados autores, define:

Existem dois tipos de conhecimento: o explícito, que, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas etc., e o tácito, que é altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando sua transmissão e compartilhamento. O conhecimento tácito está também profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Assim sendo, o conhecimento explícito é de fácil acesso, organizado, facilmente captado e compartilhado, o que permite a transmissão em linguagem formal e sistemática, enquanto o conhecimento tácito está na mente do indivíduo, sendo difícil de ser acessado por outros, principalmente por ser subjetivo, e, por tal motivo, é difícil de ser formulado e comunicado. Logo, esse conhecimento tácito torna-se essencial para a organização [...] (RACHIDE, 2014, p. 21)

O conhecimento tácito é pessoal e depende da interpretação e experimentos de cada indivíduo. Partindo desse conceito, é possível e necessário produzir estímulos semelhantes para que as experiências sejam comunicadas entre os indivíduos integrantes de uma organização, gerando nestes as impressões necessárias. Dentre várias ferramentas e metodologias existentes da Polícia Militar, ao fazer uma análise de cada uma e sua interatividade, citou a importância dos portais corporativos, que no

caso da Polícia Militar corresponde ao Portal da Intranet, como uma das ferramentas mais importantes em se tratando de conhecimento tácito.

Os portais corporativos, na visão da GC, têm por objetivo maior a disponibilização das informações no âmbito da organização, com a finalidade de auxiliar e facilitar a tomada de decisões. São ambientes que disponibilizam o conhecimento da organização em uma plataforma única, provendo a integração em tempo real e promovendo o compartilhamento e a disseminação do conhecimento para a criação de novos conhecimentos.

A disponibilização desses portais é realizada por meio das redes da internet e intranets, dando suporte para outras ferramentas da GC, como correio eletrônico, fóruns de discussão, videoconferências etc.

Esses portais possuem níveis de acesso, dependendo do nível tático e estratégico do funcionário. Alguns assuntos relativos à informação estratégica da organização, por exemplo, só serão acessados por funcionários habilitados para tal. Dias (2001) ressalta que os portais oferecem uma mistura de conteúdo e serviços, mecanismos de busca, listas de discussão etc.

Os portais, independentemente se a organização é pública ou privada, necessitam de estruturas que facilitem o acesso às informações desejadas pelos usuários, para que disponibilizem tal informação para o suporte à sua atividade dentro da organização, visando não só à melhoria de sua atuação profissional como ao atingimento das metas estabelecidas pela própria organização.

Cumprir notar que existem diferentes tipos de portais e há duas formas de classificá-los: uma com relação ao contexto de sua utilização (público ou privado), e a segunda com relação às funções relativas ao suporte à decisão e/ou ao processamento cooperativo. Os portais públicos e os corporativos possuem propósitos completamente diferentes e atendem a usuários de grupos diversos. (RACHIDE, 2014, p. 56)

Ainda quanto às características desejáveis para os portais corporativos, ressalta:

[...] para que as empresas possam gerir melhor seus ativos intelectuais, devem também dar a devida atenção a alguns fatores que dificultam a GC efetiva por intermédio de portais, tais como a presença de sistemas não integrados com diferentes tipos de informações, a dificuldade no acesso de forma ágil e a presença de uma enorme redundância de informações. Nesse contexto, a aplicação de um portal corporativo pode ser uma excelente ferramenta para que tais dificuldades sejam sanadas ou minimizadas.

[...]

Os portais corporativos, que, na visão da GC, são considerados Portais de Conhecimento Corporativo, devem: ter um formato que exija pouco conhecimento em informática; ser de fácil acesso; permitir que os usuários consigam obter a informação desejada de forma muito simples, com um mínimo de treinamento ou até mesmo sem treinamento algum; ter mecanismos de busca por palavras-chave e com operadores booleanos, permitindo aos seus usuários publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários; e ser interativos entre organização e usuários e quanto ao acesso aos recursos informacionais da organização. (RACHIDE, 2014, p. 59)

Citando outras ferramentas de Gestão do Conhecimento, Rachide (2014) faz o seguinte resumo:

O GESPOL consagra, na PMESP, fundamentos e práticas de excelência, e traz, em seu capítulo dedicado à Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação, duas diretivas, sendo uma delas sobre a utilização da tecnologia na atividade operacional.

Essa utilização só é permitida com o emprego dos Sistemas de Inteligência Policial, constantes do Programa Inteligência Policial e convertidos pelo Governo de São Paulo, em 2006, em programa de governo, tais como: Sistema Informatizado de Administração Geoprocessada de Policiamento Ostensivo em Tempo Real (COPOM ON-LINE), Base Informatizada de Fotografias Criminais da PMESP (FOTOCRIM), Informações Criminais da Secretaria de Segurança Pública de São Paulo (INFOCRIM), Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), Sistema de Integração Nacional de Informação de Justiça e Segurança Pública (INFOSEG), e Bases de Dados (Armas, Pessoas, Quadrilhas, Veículos etc.). São ferramentas para o cumprimento dos objetivos elencados pelo Governo estadual paulista, as quais se encontram hospedadas em potentes bases de dados da PMESP. (RACHIDE, 2014, p. 60)

Com essa definição, fica sedimentada a importância do Portal da Intranet e dos sistemas inteligentes nele disponibilizados. Pelo portal se obtém acesso a todos os sistemas de TIC, aliás o próprio portal já constitui um ativo importante na medida em que integra os demais. Na pesquisa realizada em 2014, Rachide detectou que 96% dos policiais militares acessavam o Portal da Intranet para diversas finalidades. Também revelou que “a comunicação no tocante a informações e conhecimentos” não é eficiente, na opinião de mais de 60% dos policiais militares, “em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)”. Essa constatação, por si só, já constituía uma oportunidade de melhoria àquela época. A maioria acessa o portal, porém a comunicação no tocante a informações e conhecimento não é eficiente.

Já era uma realidade em 2014, evidenciada na pesquisa de Rachide (2014), a carência do compartilhamento de informações.

Vale observar que a comunicação organizacional é também um dos pilares básicos de uma efetiva GC e dela também depende a eficiência da organização. Uma política efetiva de gestão dependerá das habilidades interpessoais dos diversos níveis da hierarquia da Polícia Militar como melhoria dessa comunicação organizacional.

Todo esse processo de comunicação deve ser administrado e gerenciado pela organização para que essa comunicação de baixo para cima e de cima para baixo seja efetiva por meio de critérios rigorosos, pois o retorno que a organização terá será extremamente útil para a sua busca pelo atingimento de metas e objetivos.

Quanto ao compartilhamento das informações e conhecimentos no âmbito da Corporação, 40% disseram que ele existe (583 policiais) e, somados, 60% disseram que não há ou que desconhecem tal informação (851 policiais)[...] (RACHIDE, 2014, p. 83)

Outra oportunidade de melhoria apontada pelo estudo de Rachide (2014) foi no tocante à facilidade de acesso às informações e conhecimentos compartilhados, já que a maioria dos entrevistados por ele declarou ter dificuldade nesse aspecto.

PEREIRA (2014), apresentou tese que, de certa maneira, soluciona algumas das oportunidades de melhoria detectadas por Rachide (2014) no tocante ao compartilhamento de informações, ao discorrer sobre “*Gestão do Conhecimento na área de Justiça e Disciplina a partir da experiência dos Conselhos Permanentes de Disciplina: criação da Comunidade de Prática em Processos Regulares*”. Ao definir Comunidades de Prática (CoP), estabelece o seguinte conceito:

Como elemento conceitual de comunidade de prática, pode-se extrair a necessidade de que as pessoas estejam efetivamente ligadas entre si pelo interesse comum em determinado assunto. Esse interesse comum atua na constituição de um vínculo psicológico que serve de fundamento para a formação da CoP.

Se a origem histórica da comunidade, na sua acepção sociológica, inexoravelmente teve por exigência a proximidade entre os seus membros, interligados pela comunhão territorial, a comunidade de prática prescinde dessa proximidade física.

Com os recursos tecnológicos de informação à disposição de todos, o que propicia o contato entre os seres humanos independentemente da distância física, a comunidade de prática carece desse vínculo psicológico para sua caracterização, na mesma esteira das inúmeras redes sociais virtuais que se formam diuturnamente.

A CoP contempla, portanto, a acepção atual do termo comunidade, ou seja, a identificação do fundamento teleológico em sua formação, como visto anteriormente. Em outras palavras, as pessoas estão juntas não pela proximidade física, mas por um objetivo: tratar coletivamente de um determinado interesse, seja por necessidade, seja por amor ao tema.

O fundamento teleológico da comunidade de prática determina a qualidade das relações humanas nela encontradas. Ora, se a CoP depende do vínculo psicológico entre seus componentes para que possa ser concebida e mantida, interessa examinar com mais acuidade os elementos caracterizadores das relações singulares encontradas nas comunidades de prática. (PEREIRA, 2014, p. 51)

Outra importante contribuição de Pereira (2014) foi estabelecer algumas funções importantes para os integrantes de uma Comunidade de Prática, assim definidas:

O **moderador** ou **coordenador** é uma figura central na CoP, geralmente um especialista, mas não o maior deles, pois este muitas vezes não pode se ocupar dessa função por falta de tempo disponível.

O moderador exerce liderança e certa direção do grupo. Devido à sua importância, essa figura é muito tratada pelos estudiosos e especialistas em CoP.[...]

As grandes comunidades de práticas possuem outro ator importante – o **bibliotecário** -, cujo papel é a organização e guarda do material produzido pela comunidade, ou seja, o seu produto que venha a ser documentado. É importante ressaltar que a documentação das práticas em manuais e outras formas de registro propicia que o conhecimento tácito se torne expresso, ao menos para os membros da comunidade. Assim, as grandes comunidades de práticas, sobretudo aquelas que disponham de muito material físico produzido, pode conter a figura do bibliotecário como de extrema utilidade.

O **especialista** ou **perito** é outra figura geralmente presente em comunidades de práticas, sobretudo quando o domínio consista em assunto muito específico ou complexo. Algumas vezes pode

confundir-se com o moderador, principalmente quando é sua a iniciativa de criação da comunidade. Sua presença valoriza a CoP, podendo multiplicar os interessados em nela ingressar.[...]

Há comunidades que contêm outra figura bem específica - o **corretor**. Trata-se de pessoa que transita em mais de uma CoP, interligando-as e auxiliando em seus desenvolvimentos por compartilhar informações entre elas. Quando se trata de comunidades de domínios complementares, o corretor pode servir como um tradutor entre ambas.

O **administrador da comunidade** pode ser encontrado nas comunidades de práticas organizacionais, nem sempre sendo visível qualquer atuação de sua parte. Sua atuação é diretamente ligada à gestão da comunidade não em relação ao seu conteúdo, mas para garantia de sua manutenção.

Os **participantes da comunidade** são os que efetivamente atuam nas discussões, enquanto que os **observadores** as acompanham silenciosamente. (PEREIRA, 2014, p. 57)

Com essa contribuição, Pereira (2014) propôs efetiva e especificamente a criação de uma comunidade de prática para a discussão de assuntos técnicos da área jurídica. Citou-se aqui porque, pelas características apontadas (objetivos comuns, facilidades da mediação por tecnologia, funções na comunidade de prática, etc.), tal proposta é bastante viável e aplicável nos casos de estudos de prevenção à vitimização de policiais militares.

RAMOS (2014) estudou a utilização de microcâmeras como “*estratégia operacional na busca da excelência das provas produzidas pela polícia militar*”. Um dos assuntos tratados pelo autor e aplicáveis neste tema diz respeito ao direito de imagem previsto no inciso X, art. 5º, da Constituição Federal de 1988 segundo o qual “*são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação*”. Na discussão das variáveis doutrinas acerca desse direito, o autor procurou estabelecer caminhos legais para a utilização de imagens obtidas durante a realização do serviço operacional de policiamento.

No tocante à utilização de imagens obtidas por meio de fontes abertas, nos meios de comunicação ou em redes sociais mediadas por tecnologia, há que se observar as devidas cautelas para evitar que essas imagens eventualmente compartilhadas observem o devido respeito ao direito de imagem, o que pode ser solucionado ou contornado por meio da elaboração de autorização de uso de imagem quando for o caso ou também com a formalização de termos de confidencialidade por parte daqueles que venham a utilizá-las, como é o caso, por exemplo, do FOTOCRIM, programa da área de inteligência policial utilizado para o planejamento operacional, que permite acesso a banco de dados de imagens de criminosos condenados e de seu histórico criminal.

Fato importante a ser considerado é a possibilidade de responsabilização por uso indevido e eventuais ações indenizatórias, como foi o caso da mãe que se sentiu aviltada em seus direitos ao ver a utilização de imagem de seu filho, infrator morto em confronto com vítima que tentava roubar, ser exposta durante pleito eleitoral de 2018, sem a pretensão de emitir qualquer juízo de valor, já que foi o próprio infrator quem se colocou naquela condição de exposição. Este fato real é aqui citado como exemplo, apenas reforça a necessidade de cautela e de avaliação de riscos no compartilhamento, ainda que para fins de instrução. A matéria da Folha de São Paulo do dia 12 de outubro de 2018 trazia como manchete “Mãe de assaltante processa policial que usou cena de morte em campanha “. E assim dizia um trecho da matéria:

A cozinheira Regiane Neves da Silva Ferrari perdeu o filho Elivelton no dia 12 de maio, momentos depois de o rapaz de 20 anos anunciar um assalto em frente ao colégio Ferreira Master, em Suzano, na Grande São Paulo.

Uma policial militar, que estava de folga e acompanhava a filha de sete a “Ela estava fazendo o serviço dela, não questionei e não questiono”, afirma a cozinheira de 48 anos, que tem outros 4 filhos e 7 netos.

“Como policial, ela podia matar, eu também ia tentar proteger os pequenos numa situação como aquela”, afirma, embora diga ter certeza de que o filho não pretendia atacar os estudantes. “Ele sempre foi muito carinhoso com crianças”, diz.

Ainda que não a culpe pela morte do filho, Regina entrou nas vésperas da eleição com um pedido de indenização na Justiça de São Paulo por danos morais contra a policial e o seu partido.

“Ao exibir a cena na propaganda eleitoral, dia após dia, ela me torturou e à minha família de um modo terrível”, afirma a cozinheira, que cobra R\$ 477 mil na ação (o equivalente a 500 salários mínimos). Na propaganda, após divulgar as imagens gravadas por uma câmera de vigilância instalada na escola, a então candidata dizia que atirou e que atiraria de novo. “Tenho coragem”, afirmava.

“Quando dizia que matou e que mataria de novo, eu pensava que era a mim que ela estava querendo matar”, afirma a cozinheira. “Afinal, meu filho já está morto, eu que estava sofrendo na frente da TV.”

Regina diz que foi diagnosticada com depressão e que vive à base de remédios. “O que ela fez foi um absurdo”, declara. “Toda vez que a cena aparecia na TV, meus netos gritavam: ‘vó, estão matando o Zoca de novo, venha ver’”. nos na escola, reagiu ao crime e matou o assaltante com três disparos. (Folha de São Paulo, 12 Out. 2018)

CASTILHO (2017) abordou tema bastante relevante para este contexto, ao estudar o uso da tecnologia da informação na gestão dos processos e procedimentos de justiça e disciplina da Polícia Militar, enfatizando, dentre outros pontos, os seguintes:

Os Sistemas de Informações Gerenciais surgiram da necessidade das empresas estarem centradas em suas informações de modo que estas venham a auxiliar o executivo na tomada de decisões. Para que a empresa tenha uma melhor organização em suas tarefas, o gestor necessita implantar um Sistema de Informação Gerencial (SIG).

Um Sistema de Informações Gerenciais abrange uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informação rotineira aos gerentes e aos tomadores de decisão. O foco de um SIG é, principalmente, a eficiência operacional. Marketing, produção, finanças e outras áreas funcionais recebem suporte dos sistemas de informação gerencial e estão ligados através de um banco de dados comum (STAR, 2002). Para que se tenham efeitos desejáveis, os sistemas de informação precisam corresponder às seguintes expectativas (PEREIRA, 1997):

- atender as reais necessidades dos usuários;
- estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou;
- atender ao usuário com presteza;
- apresentar custos compatíveis;
- adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação, e
- estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

(CASTILHO, 2017, p. 32)

Citou também os benefícios da se ter um Sistema de Informações Gerenciais nas empresas:

[...] pode-se afirmar que o sistema de informações gerenciais, sob determinadas condições, proporciona os seguintes benefícios para as empresas:

- redução dos custos das operações;
- **melhoria no acesso às informações**, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- **melhoria na tomada de decisões**, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- estímulo de **maior interação entre os tomadores de decisão**;
- melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o **fluxo de informações**;
- **redução do grau de centralização das decisões na empresa**;
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais ou externos.
- melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa, e
- redução de funcionários em atividades burocráticas (OLIVEIRA, 2002).(CASTILHO, 2017, p. 34, grifo nosso)

No trabalho, Castilho (2017) aborda o conceito de Governança Digital, empregado por empresas do setor financeiro, setores do governo e inclusive na própria Polícia Militar, presente em algumas áreas de gestão, disponibilizados no Portal da Intranet. Esse conjunto de processos é desenvolvido pelo CPD, conforme as demandas definidas e priorizadas pelo Comando e sujeito às limitações de orçamento. Ao estudar os processos na área de PJMD, o autor enfatizou que a digitalização e informatização dos processos asseguraria maior rapidez, precisão e economia, dispensando formulários que se tornariam desnecessários e permitindo maior efetivo nas atividades operacionais, devido à simplificação de tarefas e eliminação de etapas desnecessárias em processo da área de gestão de pessoas. Citou ainda:

Uma vez informatizado, com o banco de dados normalizado e os requisitos do sistema alinhados, a obtenção dos dados por parte do usuário do sistema será mais rápido.

Temos, como exemplo, a juntada das folhas 9 (punições do PM) para juntada num procedimento disciplinar. Caso a rotina estivesse informatizada, o usuário acessa o SIJD e solicita todas as punições de determinado Policial Militar. Em poucos instantes é impresso o relatório com as informações, bem como o comportamento atual. Trata-se de uma “Folha 9 on line”. [...]

Com o sistema informatizado, o usuário acessa o SIJD e solicita todas as punições de determinado Policial Militar. Em poucos instantes, é impresso o relatório com as informações. (CASTILHO, 2017, p. 77)

Além dos benefícios já citados quanto à economia processual decorrente da utilização de um sistema de Governança Digital, outro fator interessante apontado é a segurança. Assim, explica:

Atualmente, a “Nota de Corretivos”, que contém as punições dos policiais militares, é um documento aberto, com edição disponível para qualquer editor de texto que tenha compatibilidade com a extensão do arquivo.

Por ser um documento com edição aberta, o seu preenchimento deve ser realizado mediante intervenção humana, suscetível a possíveis erros ou, até mesmo, a alterações que podem ser efetuadas de forma dolosa por algum servidor com má-fé. Dessa forma, podemos concluir que podem faltar informações ou estar incompleto. Isso acarreta prejuízo à correta formação de juízo de valor na fase de julgamento do Procedimento Disciplinar, onde são analisadas eventuais reincidências, cômputo do comportamento, fatores agravantes e fatores atenuantes. [...]

Existe a possibilidade, ainda, de informações estarem ausentes no documento.

Na pesquisa aberta ao público, verificou-se que 63,6% dos servidores, ao manusearem a Nota de Corretivos, efetuam pesquisas junto a Assentamentos Individuais, Boletins na Intranet e ao SISTEMA DE BOLETINS (SISBOL), com o fito de obter informações complementares e efetuar o comportamento do Militar.

Trata-se de mais um retrabalho que pode ser eliminado com a informatização da rotina.

Após considerar o documento atualizado, existe a necessidade de se calcular o comportamento da Praça. [...]

Com o sistema informatizado, o acesso às informações disponíveis no Banco de Dados é feito apenas pela aplicação, afastando qualquer forma de intervenção humana e eliminando possibilidades de erros. Também há possibilidade de a aplicação emitir automaticamente o comportamento.

Dessa forma são eliminadas as tarefas de atualização e de cômputo do comportamento, bem como garante a segurança da informação. (CASTILHO, 2017, p.79)

Ainda, quanto ao Sistema Informatizado de Justiça e Disciplina (SIJD), cita:

[...] o SIJD possui capacidade de receber e dar suporte a outros sistemas corporativos.

No decorrer do trabalho, ficou evidenciada a ligação com tais sistemas, estabelecidas por rotinas administrativas previstas em normas internas.

O compartilhamento permite que a organização produza mais com menos esforço e com melhor qualidade.

Vejamos o caso de inscrição na Atividade Delegada / Dejem, onde o Militar do Estado que estiver no mau comportamento não poderá ser inscrever para essa atividade. Mas não é isso o que tem ocorrido. (CASTILHO, 2017, p. 86)

As citações de Castilho (2017) demonstram que os procedimentos são mais rápidos, econômicos e confiáveis quando inseridos dentro de um contexto de compartilhamento e automação de tarefas, eliminando assim a possibilidade de erro de digitação ou interpretação, permitindo maior agilidade nas respostas e nas tomadas de decisão. Citou ainda mais dois processos beneficiados por essa melhoria, no caso a cassação de medalhas por mau comportamento, prevista no RDPM, e a concessão autorização de carga de arma de fogo (ACAF).

A relevância dessa abordagem para o presente tema (sem perder o foco na melhoria no fluxo de informações visando à diminuição de casos de vitimização policial) é demonstrar que há muitos benefícios e segurança na integração de sistemas e no compartilhamento de informações, obedecendo a determinados critérios.

A automação de tarefas permitiria ao policial militar ter acesso, por exemplo, quantos policiais militares já foram vítimas de algum tipo de crime violento na área de sua residência, ou no seu trajeto para o trabalho, levando-o ao conhecimento dos riscos e à possível adoção de medidas para contorná-lo.

Também permitiria avaliar se adquirir determinado modelo veículo para locomoção seria a melhor escolha, dentro de um parâmetro daquela que lhe oferecesse menor risco, coisa que atualmente é possível apenas empiricamente, ou seja, tem-se uma leve noção de que o veículo de modelo A é um alvo mais frequente que o veículo modelo B, mas não há informações suficientes, ainda que sem juízo de valor, a esse respeito, que permitam avaliar minimamente qual a melhor decisão tomar.

2.2 Estudos sobre Vitimização Policial

Foram examinadas as pesquisas desenvolvidas na Polícia Militar acerca do tema “Vitimização Policial”, sendo confirmada a escassez de estudos sobre esse assunto, que afeta tão gravemente a vida de todos os integrantes da instituição.

O principal objetivo dessa verificação seria pesquisar a metodologia empregada (quais as fontes de dados e informações, métodos comparativos, estatísticas, etc), os resultados obtidos e qual a dificuldade encontrada pelos autores. Aos poucos trabalhos desenvolvidos, acrescentou-se pesquisa entre policiais militares que tivessem realizado pesquisas em instituições de ensino externas ao Sistema de Ensino da Polícia Militar, sendo verificado o trabalho do Capitão PM Alan Fernandes,

desenvolvido em sem mestrado no ano de 2015, na Fundação Getúlio Vargas, que teve como título “Vitimização Policial: análise das mortes violentas sofridas por integrantes da Polícia Militar do Estado de São Paulo (2013-2014)”.

Dos trabalhos registrados na biblioteca da APMBB, constam os relacionados no quadro abaixo:

FIGURA 8 - Quadro de temas enfocando vitimização policial

ESTUDOS SOBRE VITIMIZAÇÃO POLICIAL			
AUTOR	CURSO	ANO	TEMA
ZANCHETTA	CAO	2011	O ESTUDO DO ERRO NA VITIMIZAÇÃO DO POLICIAL MILITAR
FLORES	CAO	2013	O ESTUDO DAS OCORRÊNCIAS DE POLICIAIS MILITARES – ATIVOS E INATIVOS - VÍTIMAS DE AMEAÇA
ASAKA	CAO	2015	POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA E PROTEÇÃO AO POLICIAL MILITAR VÍTIMA E TESTEMUNHA – ADEQUAÇÃO NORMATIVA

Fonte: Pesquisado pelo autor.

O trabalho de Zanchetta (2011) teve como principal base pesquisa bibliográfica nos arquivos existentes na Corregedoria PM, especificamente nos Relatórios de PM Vítima dos anos 2001 a 2010, e parcialmente 2011 por ser o ano em que foi realizada a pesquisa.

Não havia até então um universo de informações que permitisse análise caso a caso, conforme se verifica na figura abaixo.

FIGURA 9 - Casos que geraram RPV

Tabela 3 – Percentual de Registros catalogados

ANO	Homicídios fora de serviço	RPV localizados	Percentual catalogado
2001	75	59	78,67%
2002	75	35	46,67%
2003	76	8	10,53%
2004	81	19	23,46%
2005	49	28	57,14%
2006	76	4	5,26%
2007	47	1	2,13%
2010	55	55	100%
2011	15	15	100%
TOTAL	549	224	40,80%

Fonte: ZANCHETTA, 2011, p. 45.

Ainda nesse aspecto relativo à quantidade e exatidão dos dados, ressaltou que houve lacunas nos registros.

Nos anos de 2008 e 2009 não foram localizados nenhum Relatório de Policial Vítima no arquivo da Corregedoria da Polícia Militar. Somente no ano de 2010, com a implementação de uma gestão de tecnologia de informática é que foi possível catalogar os registros de forma completa. (ZANCHETTA, 2011, p. 45)

Com os dados existentes e disponíveis à época, Zanchetta (2011) realizou uma catalogação, ainda que com número incompleto de casos, mas utilizando os registros existentes, verificando caso a caso os seguintes itens:

FIGURA 10 - Itens observados na análise

Tabela 4 – Delimitação de quesitos para a catalogação dos Registros.

QUESITOS	OBJETIVO
NATUREZA	Somente catalogado o homicídio ou tentativa de folga
ANO	Quantidade de RPV de cada ano localizado
Dia da semana e período	Expõe qual dia da semana e horário que ocorreram os casos
Batalhão onde ocorreu o homicídio	Expõe a região onde ocorreram os casos
Batalhão que a vítima pertencia	Expõe as Unidades das vítimas
Tipo de local	Via pública (a pé, carro, moto, coletivo, bicicleta, etc) ou fechado (casa, empresa, estabelecimento comercial, etc)
Idade e tempo de serviço	Expõe a faixa etária e a faixa de tempo de serviço das vítimas
Particularidades	Posto ou graduação; sexo; situação conjugal
Arma	Expõe se a vítima portava arma de fogo
Autoria	Contabiliza a quantidade de agressores, quantidade de disparos e existência de testemunhas
Socorro	Das vítimas socorridas, quantos sobreviveram ou faleceram
Provável circunstância detectada no momento do registro	De acordo com o registro, qual a provável circunstância que foi possível identificar quando do registro do fato. (execução premeditada, vítima de roubo, intervenção ao deparar com crime, etc)

Fonte: ZANCHETTA, 2011, p. 46.

A excelente e trabalhosa pesquisa realizada por Zanchetta (2011) é a única de que se tem registro em ambiente acadêmico, nestes moldes a que se propôs. Entretanto, verifica-se que, além de se tratar de dados incompletos, contendo lacunas em um período de dois anos, ainda assim, por razões justificadas decorrentes do estágio de evolução tecnológica da época, demandaram empenho extraordinário do pesquisador no sentido de interpretar individualmente cada relatório e realizar manualmente o lançamento dos dados. Chegou-se dessa maneira a bom resultado acerca das circunstâncias que envolveram cada atentado a policial militar registrado.

Ao constatar que a maioria dos casos de policiais militares vítimas de homicídio ou tentativa ocorreu em horários de folga, teceu a seguinte conclusão:

No que diz respeito ao treinamento foi verificado que uma minoria do efetivo entrevistado já participou de instrução de tiro em trajes civis [...] mesmo assim, na maioria destas instruções foram utilizados

coldres, que mantêm o armamento ostensivo; situação bem diferente da realidade, quando o policial está fora de serviço.

Em que pese todo o efetivo deva ser conscientizado dos riscos a integridade física foi verificado que, a maioria dos policiais vítimas estava nos dez primeiros anos da carreira, daí então a necessidade de se adotar medidas direcionadas para este perfil de policial militar [...]

Antes mesmo de buscar soluções destas situações, no sentido de apenas noticiar tais perigos, necessário se faz, procurar criar medidas inteligentes para que cada vez mais, se torne difícil para um policial militar passar a se identificar no perfil perigoso de ser uma vítima em potencial.

Diante desta preocupação surge a proposta de um aprofundamento nestes aspectos preventivos, voltados para a instrução ainda no período de formação do policial militar; em seguida para o efetivo pronto, direcionar os esforços para a conscientização do risco; e, em seguida, estabelecer uma rotina de orientação e treinamento.

A proposta final de Zanchetta (2011) foi a produção de uma Diretriz destinada a “minimizar a vitimização, por homicídio, de policial militar no horário de folga”, contendo basicamente ações em três momentos distintos:

1) Na formação:

a) Incluirá uma Unidade Didática em todos os cursos de formação, procurando trazer àquele que esta ingressando na carreira policial militar, a conscientização dos riscos que podem causar ofensas a integridade física do policial militar quando estiver em seu horário de folga.

2) Na conscientização:

a) Realizará palestras nas Unidades Policiais para que todo o efetivo possa tomar conhecimento das circunstâncias de risco a integridade física do policial militar.

b) Produzirá vídeo de instrução para que possa ser veiculado a todo o efetivo da Instituição, procurando conscientizar o policial militar à respeito da vitimização por homicídio no horário de folga.

c) Confeccionará uma Instrução Continuada de Comando para que possa servir de conscientização por parte dos policiais militares, atuando nas preleções diárias a todo o efetivo da Instituição.

d) Produzirá Nota de falecimento quando do falecimento de policial militar divulgada na Intranet, para que todo o efetivo tome conhecimento do caso fatídico.

3) No treinamento:

a) Com base no método Giraldi estudará e desenvolverá instrução de técnicas de atuação policial quando o policial militar estiver de folga e em trajes civis, sobretudo no que diz respeito a portabilidade de arma de fogo e pronta resposta.

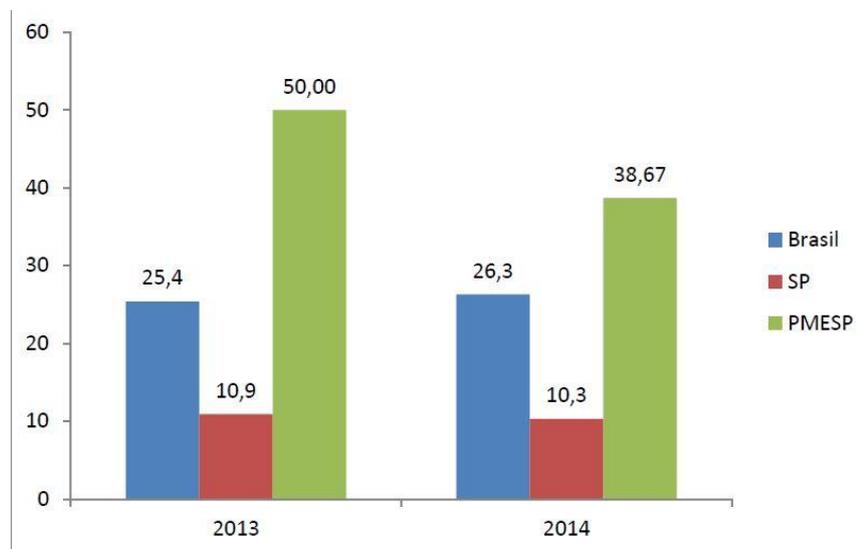
b) Nos Estágios de Aprimoramento Profissional (EAP) incluirá uma Unidade Didática para tratar de orientação ao policial militar, com relação a sua segurança no horário de folga. (ZANCHETTA, 2011, p. 106)

Algumas ações constantes da proposta de diretriz constituem práticas atuais na Polícia Militar, já tendo sido confeccionadas algumas ICC a respeito, assim como as notas de falecimento e as palestras realizadas pelos agentes da Corregedoria PM.

Após essa pesquisa há no ambiente acadêmico somente mais uma com as mesmas características, realizada na Fundação Getúlio Vargas. Fernandes (2015) destacou a maior mortalidade por atos violentos, sofrida por policiais militares de São

Paulo, se comparados com as populações brasileira e paulista, com base no Anuário Brasileiro da Segurança Pública.

FIGURA 11 - Pesquisa de vitimização



Fonte: FERNANDES, 2015, p. 2.

Ao descrever a metodologia da pesquisa, deixou implícito que foi realizado manual e individualmente a partir dos registros da Corregedoria PM e **parte** do CIPM, nos casos que não possuíam registro na primeira.

A pesquisa se concentrou em pesquisar os casos de integrantes da Polícia Militar do Estado de São Paulo vítimas de morte violenta, ocorrida no Estado de São Paulo, nos anos de 2013 e 2014, excluídas as mortes decorrentes de “acidente de trânsito” de folga, consideradas, portanto, aquelas mortes decorrentes de acidente de trânsito que se deram em serviço.

A categoria “em serviço” utilizada no texto difere de sua conceituação legal prevista do Decreto Estadual nº 20.218, de 22 de dezembro de 1982, essa bem mais abrangente, para o qual as mortes e lesões ocorridas no trajeto entre o trabalho e a residência, por exemplo, são abrangidas pela categoria “em serviço”, dentre outras. Portanto, para efeito do presente artigo, a categoria “em serviço” designa policiais militares que foram mortos durante o horário em que cumpriam escala de serviço.

As fontes de pesquisa foram as investigações realizadas pela “Divisão PM Vítima”, ligada à Corregedoria da Polícia Militar, na qual foram analisados 131 eventos (88,52% do total). Outros 17 eventos (11,48% do total) foram obtidos junto ao Centro de Inteligência da Instituição.

Os casos de homicídios de autoria desconhecida são investigados pela “Divisão PM Vítima” com a finalidade de contribuir com as apurações produzidas pela Polícia Civil. Os documentos produzidos são reunidos em um processo, chamado “Procedimento Investigatório” o qual, em geral, traz os Boletins de Ocorrência da Polícia Civil e da Polícia Militar, dados funcionais, diligências realizadas e cópias de depoimentos de testemunhas e acusados, além de um relatório final com o resultado das investigações. Dessa forma, ao pesquisar cada um dos procedimentos, foi possível colher dados funcionais das vítimas, tais como Unidade em que trabalhava,

idade, raça/cor registrada no sistema de recursos humanos da Instituição e tempo de serviço, além da motivação do homicídio quando os criminosos foram presos e interrogados. Cabe ressaltar que foram pesquisados os eventos registrados na “Divisão PM Vítima” nos anos de 2013 e 2014, de forma que uma quantidade residual de casos ocorridos em 2014 e registrados em 2015 não foram analisados, o que representaria uma reduzida parcela no total pesquisado, pois os procedimentos de investigação são “instaurados” imediatamente ao fato ocorrido, exceto em casos de encontro de cadáver, cuja data da morte não foi possível determinar. Importa salientar que a “Divisão PM Vítima” é encarregada de, na Polícia Militar, colaborar com as investigações da Polícia Civil, para a identificação dos autores de homicídios contra policiais militares, em serviço ou de folga. Assim, na presente pesquisa, não foram estudados, por não fazerem parte dos casos investigados pela “Divisão PM Vítima”, os casos em que o criminoso foi morto ou preso ainda durante o ocorrido e que, por isso, não se demandou investigação.

Já as informações fornecidas pelo Centro de Inteligência da Polícia Militar traziam um breve histórico dos acontecimentos. Essa fonte foi especialmente importante no estudo dos “acidentes de trânsito”, que não são objeto de atenção da “Divisão PM Vítima”. (FERNANDES, 2015, p. 4)

Outros trechos da pesquisa demonstram que os dados não são sistematizados, estão localizados em registros diversos, que devem ser “garimpados”, comparados e interpretados, para então se obter uma visão do fenômeno a ser estudado.

A maior parte das vítimas era branca (56,76%), informação extraída dos Boletins de Ocorrência da Polícia Civil e dos registros funcionais da Polícia Militar contidas nas investigações analisadas. (FERNANDES, 2015, p. 5)

FLORES (2013) realizou pesquisa de vitimização, não ligada aos casos de homicídio, mas de ameaças sofridas pelos policiais militares. Mais uma vez, nesta de poucas pesquisas existentes, ficou explícito o trabalho manual e individual de análise.

Quanto à pesquisa, será descritiva, com base na análise de fontes primárias e secundárias.

As fontes primárias serão obtidas junto aos registros de ameaças realizados junto à Corregedoria PM, por meio do banco de dados específico e junto a cada caso por meio do procedimento físico; eventualmente, por meio dos Boletins de Ocorrência, confeccionados junto aos Distritos Policiais, referentes a cada evento em estudo verificando-se as prováveis discrepâncias entre os mencionados Órgãos de Polícia, valendo evidenciar que quantitativamente, serão verificados todos os casos registrados, por Regiões do Interior, Grande São Paulo e Capital e, qualitativamente, as circunstâncias causais e de efeitos, isto é, como se deram os eventos, se durante o serviço, se no horário de folga ou demais afastamentos e, neste caso, se por razões de serviço ou por razões particulares. (FLORES, 2013, p. 20).

ASAKA (2015) pesquisou formas de proteger, por meios de programa específico de proteção, policiais militares ameaçados ou que se viessem a se tornar

testemunhas de acusação em crimes. Apenas tangenciou o presente tema, especialmente quanto à escassez de informações disponíveis.

A falta de estudos referentes à vitimização do policial militar não nos permite estabelecer parâmetros no sentido de indicar os reais impactos desta vitimização na atividade do serviço policial-militar, mas é impossível negar que, como qualquer cidadão comum, estará sujeito a uma série de alterações físicas e psicológicas, independentemente de seu treinamento ou capacitação. (ASAKA, 2015, p. 22).

Em outro trecho de seu texto, expõe outra carência de informações:

Imperioso destacar que não há estudos acerca da vitimização de familiares de policiais militares, que foram mortos ou sentiram-se ameaçados devido à atividade profissional de seus parentes. Tais informações com certeza ampliariam a dimensão de um problema que isoladamente já é grave. (ASAKA, 2015, p. 26)

Neste capítulo buscou-se a intersecção entre os temas “Gestão do Conhecimento” e “Vitimização”, tornando-se evidente que a Polícia Militar possui diversos estudos e propostas, algumas inclusive já desenvolvidas, no que tange à Gestão do Conhecimento, especialmente quando se trata de ensino formal, principal forma de transmissão de conhecimento explícito. Há poucos trabalhos e poucas ações no tocante ao conhecimento tácito que, como foi citado, é muito importante. Foram abordados os quatro grupos de processos em Gestão do Conhecimento (obtenção, organização, disseminação e utilização).

Também verificou-se a existência de pouquíssimos trabalhos sobre o tema Vitimização, ficando evidente, porém, dificuldades de acesso à informação não sistematizada, o que por si só, nos processos de obtenção dos dados e organização das informações, já constitui oportunidade de melhoria a ser incluída na proposta.

3. INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Em que pese a escassez de informações sistematizadas acerca de vitimização, é crescente a publicação de matérias jornalísticas e artigos a respeito, o que demonstra ser senso comum na sociedade a necessidade de que os policiais sobrevivam à violência, pois aparentemente houve uma mudança de postura quanto ao entendimento de que a violência contra agentes de segurança afeta, de alguma forma, a todos.

3.1 Matérias patrocinadas pela Corregedoria da PMESP

Dentre as muitas matérias e séries de reportagens, ultimamente (referindo-se aqui ao ano 2017 em diante) a Corregedoria da Polícia Militar de São Paulo (Corregedoria PM) vem sendo protagonistas de algumas matérias nesse sentido, isto devido à existência da chamada “Equipe PM Vítima”, elevada ao *status* de departamento, a qual tem como principal missão a investigação de crimes praticados (e também os tentados) contra policiais militares, notadamente os de homicídio e de ameaça.

A Corregedoria PM, por meio desse departamento especializado e dedicado exclusivamente a essa fundamental missão, acompanha e auxilia as investigações dos crimes que vitimem os policiais militares, realizando diligências em apoio e parceria com o Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa (DHPP), da Polícia Civil. Por esse trabalho em conjunto, já foram elucidados inúmeros crimes e muitos criminosos foram presos e condenados.

Além disso, sempre que um policial militar procura o Departamento PM Vítima relatando problemas de ameaças sofridas, existe um protocolo de possíveis soluções que lhe são apresentadas, além de eventuais diligências e prisão dos infratores quando o caso concreto possibilita.

A Corregedoria PM mantém um controle dos casos envolvendo vitimização de policiais militares e, em razão disso vem prestando informações à imprensa. Um exemplo recente é a matéria publicada no portal do jornal O Estado de São Paulo em 10 de dezembro de 2017, contendo quatro capítulos, intitulada “**Cruz de Sangue – quando os policiais são as vítimas da violência em São Paulo**” (o título alude à

medalha Cruz de Sangue, com a qual são agraciados os policiais militares feridos em serviço e os familiares dos que venham a falecer nessas condições).

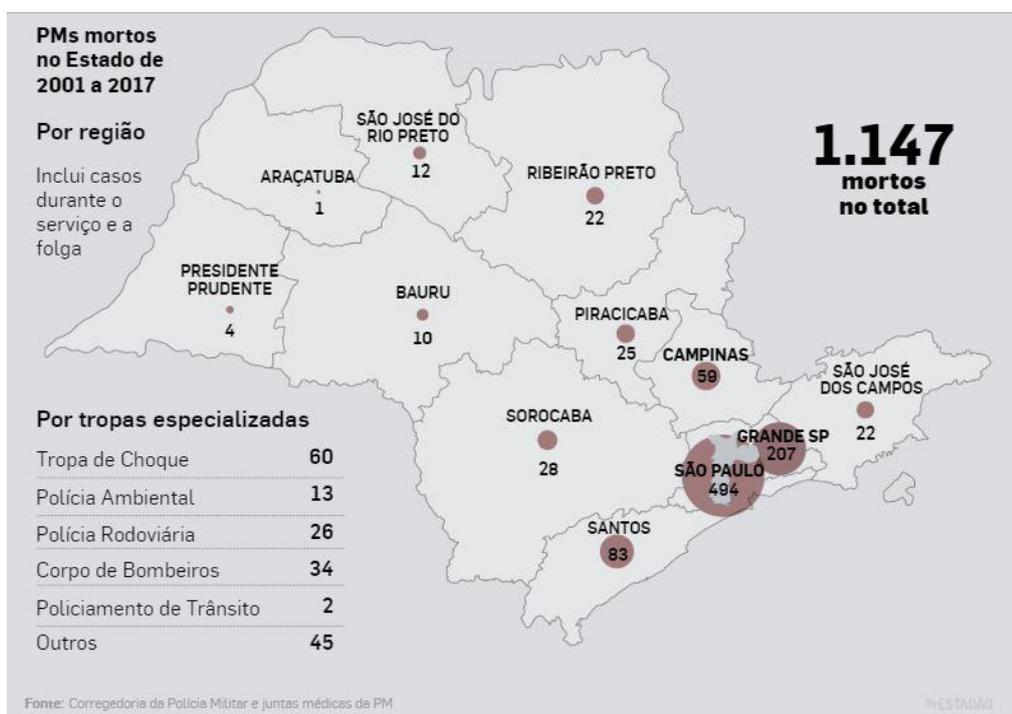
Na matéria são apresentadas informações quantitativas e estatísticas, além de entrevistas alguns casos emblemáticos e mais marcantes.

FIGURA 12 - Medalha Cruz de Sangue



FONTE: Estadão

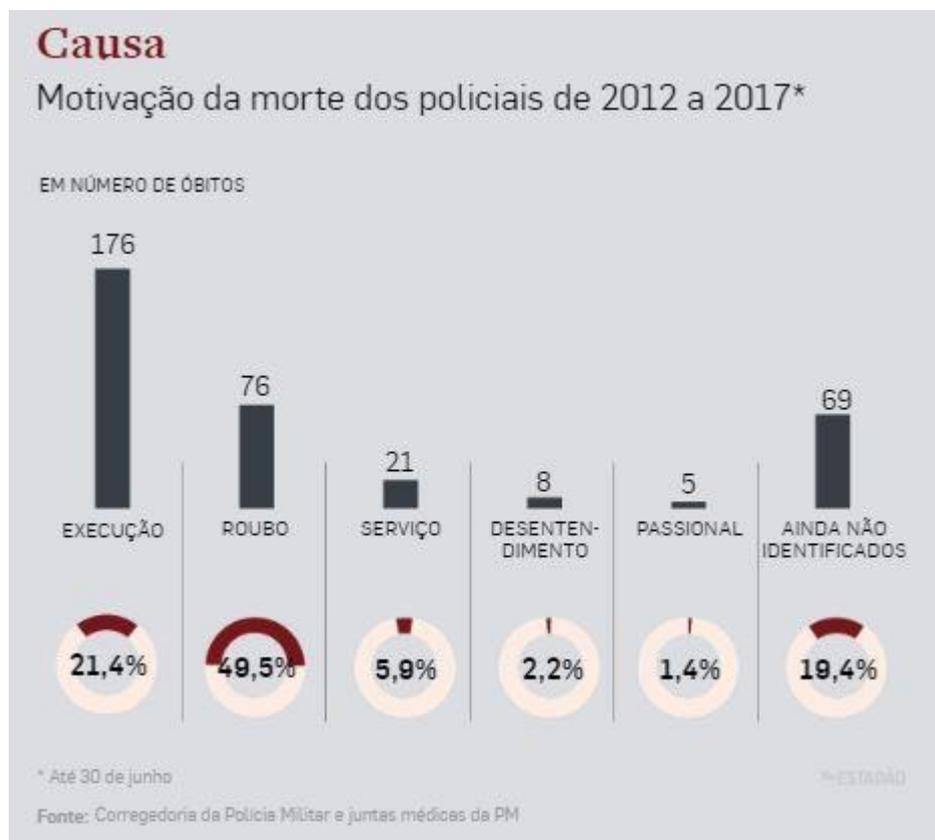
FIGURA 13 - Locais de PMs mortos em São Paulo entre 2001 e 2017



Fonte: Estadão

Na reportagem, o Coronel PM Marcelino Fernandes da Silva deixa claro a percepção de que “a morte ou a tentativa de homicídio acontece principalmente em decorrência da profissão”.

FIGURA 14 - Motivação da morte dos policiais de 2012 a 2017



Fonte: Estadão

Nesse excelente trabalho jornalístico junto à Corregedoria PM, é exibido inclusive um dos vídeos obtidos durante uma das investigações (já solucionada), envolvendo o homicídio que vitimou o Cb PM Jair de Lima Rodrigues, de 42 anos, vítima durante o serviço em 2017, conforme ilustra a figura.

Toda essa abertura ao contato com a imprensa e outros órgãos, a transparência e precisão no fornecimento e na divulgação das informações, incrementada também pela Lei de Acesso à Informação, são fatores que contribuem para maior conscientização da população em geral, gerando um sentimento de empatia que pode ser percebido empiricamente, ainda que não testado em razão de não ser escopo deste trabalho, cujo foco é o público interno.

FIGURA 15 - Vídeo obtido em investigação



Fonte: Estadão

Um dos capítulos bastante interessantes dessa reportagem especial é intitulado “Sobreviventes - as histórias dos policiais que escaparam da morte”, onde é retratada a dura realidade do trauma de quem passa por situações extremas, tanto no campo físico como também no psicológico. “Wagner viu o casal surgir do nada. Passos rápidos em sua direção. Ainda tentou fechar a porta do carro, ligar o motor e sair, mas o homem já estava lá, ao seu lado.” (Portal Estadão, 10 dez.2017), diz o relato. E prossegue:

O pressentimento que sentira dez minutos antes se tornara real. Soldado da Polícia Militar, ele estava habituado a desconfiar, a olhar a cara e “ver o crachá” do suspeito. Era, então, a sua vida, o seu dia a dia: patrulhar, acompanhar e prender. Aquele homem franzino, com cerca de 1,75 metro de altura não relaxava nem mesmo à noite, na hora de dormir – colocava duas pistolas embaixo do travesseiro, uma de calibre 40 e outra 380. Acostumou-se a sair de casa com três, um revólver calibre 38 no coldre de perna e as outras duas na cintura. Orgulhava-se de pertencer a um grupo de elite da corporação, o Tático Ostensivo Rodoviário (TOR).

Sua rotina se romperia em 5 de fevereiro de 2007. Era um domingo. Começo da noite. O policial saiu de casa com R\$ 1 mil para pagar a um amigo, que lhe emprestara a quantia. Fazia cinco anos que Wagner havia entrado na PM e desde então tivera apenas oito dias de folga. Tinha uma motocicleta e um Gol, fabricado em 1998. Naquele dia, apanhou o carro e somente uma arma: a pistola calibre 380, que ele pôs na cintura. Antes de partir em direção da casa da mãe, na zona sul de São Paulo, telefonou. “Mãe, eu estou saindo de casa agora. Daqui, no máximo, nove, dez minutos, estarei aí. A senhora me espera no seu portão, porque aí é perigoso para mim, que eu já prendi traficante do bairro.” Parou com a arma na mão, olhou pelos retrovisores e chamou a mãe. A porta já estava aberta, mas quando ela pôs o pé para fora, o telefone tocou. Maria José Silvino dos Santos voltou. O filho decidiu dar uma volta. Não queria

ficar parado ali, de bobeira. Foi quando resolveu deixar a mãe para trás e passar no caixa eletrônico para sacar mais dinheiro – para não ficar sem nada no bolso após pagar o empréstimo. Viu um Uno parado ao lado do caixa e um casal no interior. Desconfiou deles. Mesmo assim sacou mais R\$ 400. Pôs o dinheiro no bolso esquerdo e rumou para a casa do amigo. Mal parou o carro, viu o casal surgir a 10 metros de distância. Quando viu a arma em sua direção, pensou em sacar a pistola, mas desistiu. Saiu do Gol. Era o mesmo casal do caixa eletrônico. “Não olha, não olha, não olha.” Instantes depois parou o Uno. Havia mais quatro bandidos armados. Fizeram uma meia-lua em torno de Wagner.

“Dá o dinheiro, dá o dinheiro”, gritavam. “Não tenho, não tenho”, respondeu o soldado. “Tem que eu tô ligado. Se eu revistar você e achar, eu vou te matar”, disse um dos ladrões. Wagner apanhou a chave do carro e os R\$ 400 em um bolso e entregou com sua carteira com os papéis do carro e os documentos pessoais – dentro dela, sua identificação funcional. “Tem mais que eu sei.” “Não tenho”. “Põe a mão na cabeça então”, mandou o bandido. “Não tem”, repetiu o soldado. “Eu tô mandando: põe a mão na cabeça, senão eu vou te arrebentar.” Wagner obedeceu ao criminoso, enquanto três dos bandidos voltavam para o Uno e outros entravam no carro do policial. “Entrelaça os dedos, põe a mão na cabeça e abre as pernas.” Desceu as mãos até a cintura do policial. Apalpou, apalpou, revistou e só parou quando um dos comparsas chamou: “Ó Joe, tira mão do cara, deixa o cara em paz, ele já deu tudo o que ele tem. ‘Vamo’ embora”. Já estavam todos dentro do carro, quando um dos assaltantes começou a vasculhar a carteira do policial. “Fica a pé aí seu vacilão, seu otário”, gritou a única mulher do grupo. Foi quando encontraram a identificação funcional de Wagner. O desfecho foi rápido. “Fodeu, ele é polícia!” E o primeiro disparo acertou a cabeça da vítima. O soldado caiu, sacou, revidou e com a perna tentou impedir os bandidos de abrir a porta do carro. Choveu bala de todo lado. Um novo impacto, e Wagner deixou a arma cair. Arrastou-se para trás do carro. Ficou ali de joelhos e com as mãos na frente do rosto. Rezou até que as pistolas dos bandidos pararam abertas, sem munição. Sem perceber que fora atingido, o soldado atravessou a rua em busca de socorro. Os bandidos começaram a fugir. Alguns metros adiante, um homem apareceu em um portão.

— Senhor, em nome do senhor Jesus Cristo, chama a polícia para mim, eu sou policial. — Calma, filho, calma filho, a minha esposa já foi chamar a polícia, calma que você tomou quatro, cinco tiros na cabeça.

— Não tomei não, eu que dei tiro nos ladrões.

— Filho, tomou. Olha o retrovisor do carro parado aí do seu lado esquerdo.

“Eu estava segurando no portão dele. Virei a minha cabeça e olhei no retrovisor. Meu cérebro estava saindo para fora. Sentei no chão, atrás desse carro, e fiquei chorando. Meu osso da cabeça estava todo esfacelado.” Levado para o hospital, foi operado duas vezes em uma semana. Os médicos lhe davam poucas chances de sobreviver. “Mãe, se a senhora acredita em Deus, pede para ele levar o seu filho”, teria dito um deles a dona Maria José. O filho sobreviveu e ela o levou para casa. Precisava ser transportado em maca ou em cadeira de rodas quando ia visitar o neurocirurgião. Um dia, acordou, se levantou, falou e viu. De braços com a mãe, foi ao médico. “Quem foi abrir a porta foi ele (o médico). Ele tomou o maior susto.” O médico olhou para o paciente e disse: “É um milagre, é o Wagner!”. “Eu falei: ‘Sou eu, doutor’”. Ainda mais surpreso, o neurocirurgião perguntou à mãe, a dona de casa Maria José. “Mãe, ele fala!?”. “Eu falei: ‘Doutor, eu falo, eu enxergo, eu ando, eu entendo, eu compreendo, eu

raciocínio, doutor'." Com três balas alojadas na cabeça, o soldado Wagner passou a ser conhecido desde então por colegas e vizinhos como o Soldado Milagre. "Ele me abraçou." Os anos de tratamento se sucederam. Seu primeiro casamento acabou, assim como a carreira policial. Wagner passou por cirurgias para reconstruir a calota craniana. Casou novamente, conseguiu a promoção para cabo e estudou Direito. Quer ser juiz, como Sérgio Moro, da Operação Lava Jato. (Portal Estadão, 10 dez.2017)

Esse tipo de relato possui o formato e pode ser classificado como uma técnica de Gestão do Conhecimento denominada **Storytelling**, muito utilizada em alguns programas policiais de TV americanos, em que se faz um relato de um fato policial e em seguida se apresentam entrevistas de policiais e pessoas que vivenciaram aquele fato, demonstrando, na ótica de cada um, fatores que contribuíram para o desfecho, positivo ou negativo.

GAMBARONI (2009) descreveu a técnica de *Storytelling*, que grosso modo significa histórias contadas, ou contando histórias, muito utilizada pelo exército americano ao fazer a substituição com novas equipes dos soldados na frente de batalha durante as campanhas militares. Assim explicou:

b. Storytelling (histórias contadas, ou relato de caso, em tradução livre): O relato de caso ajuda, segundo a doutrina do Exército americano, a transmitir ideias, situações ou experiências complexas. Auxilia os militares e unidades como um todo a entender e recriar situações, gerando aprendizado com os acertos bem como com os erros realizados, mudando-se comportamentos e criando-se inovações. O uso da tecnologia permite uma maior possibilidade de difusão dos relatos de caso através do uso de simuladores e histórias digitalmente criadas. Para isso, o Exército americano usa a plataforma de jogos comerciais mostrado na figura a seguir, que simulam atuação de soldados em combate e reproduzem as ações, que podem ser vistas sob diversos ângulos e perspectivas. Tão importantes são os jogos e ambientes virtuais para o treinamento de situações de confronto que o Manual de Campanha do Exército americano para Treinamento e Operações menciona o uso de jogos virtuais 32 vezes, descrevendo seu uso como ingrediente chave para reproduzir um ambiente operacional real. (UNITED STATES ARMY, 2008e). [...]

As histórias criadas virtualmente colocam os usuários em situações que de outra forma somente seriam vivenciadas no combate real. Isso faz com que eles tenham oportunidade de aprender em um ambiente controlado e treinar a tomada de decisão em exercícios que aumentam o entendimento situacional [...]

Estudos realizados pelo Exército americano (UNITED STATES ARMY, 2009) mostraram que as pessoas apresentam maior entendimento e gravam melhor os ensinamentos ministrados através do processo das histórias contadas que através de apresentações visuais estáticas (slides, PowerPoint) ou relatórios escritos. Dessa forma, o Exército americano usa histórias e vinhetas em seus principais manuais de campanha como forma de transmitir ideias, conceitos, valores e competências. As histórias contadas impactam os processos da criação e compartilhamento do conhecimento, construção da expertise individual e coletiva, desenvolvimento de lideranças, melhoram o alerta situacional, articulam e organizam a percepção, interpretação e prospecção de cenários em ambientes

operacionais. (UNITED STATES ARMY, 2009, *apud* GAMBARONI, 2009, p. 134)

Recente reportagem, publicada pela Folha de São Paulo em 21 de maio de 2018, sob o título “*PMs saem ilesos em apenas 8% dos ataques de criminosos em SP - mesmo armado, policial dificilmente não é ferido ou morto, mostra levantamento*”, também trouxe importantes informações a respeito do tema.

O fato gerador da matéria foi, desta vez, uma ação positiva no sentido de sobrevivência do policial militar, em que se envolveu a Cb PM Katia da Silva Sastre, em frente a uma escola em Suzano em pleno dia das mães, ocasião em que a policial foi suficientemente ágil para vencer o infrator e fazer cessar a agressão. Mas ali, na mesma matéria, também foram apresentadas estatísticas e relatos não tão bem sucedidos. De maneira geral foi um conteúdo bastante rico em informações, o que demonstra haver um cuidado e uma preocupação com esse tipo de ameaça.

FIGURA 16 - Infrator ameaça mães e alunos



Fonte: Folha de São Paulo

FIGURA 17 - Policial domina e desarma o infrator



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 18 - Estatísticas publicadas – 1

Só 8% dos **policiais atacados** não morreram ou se feriram

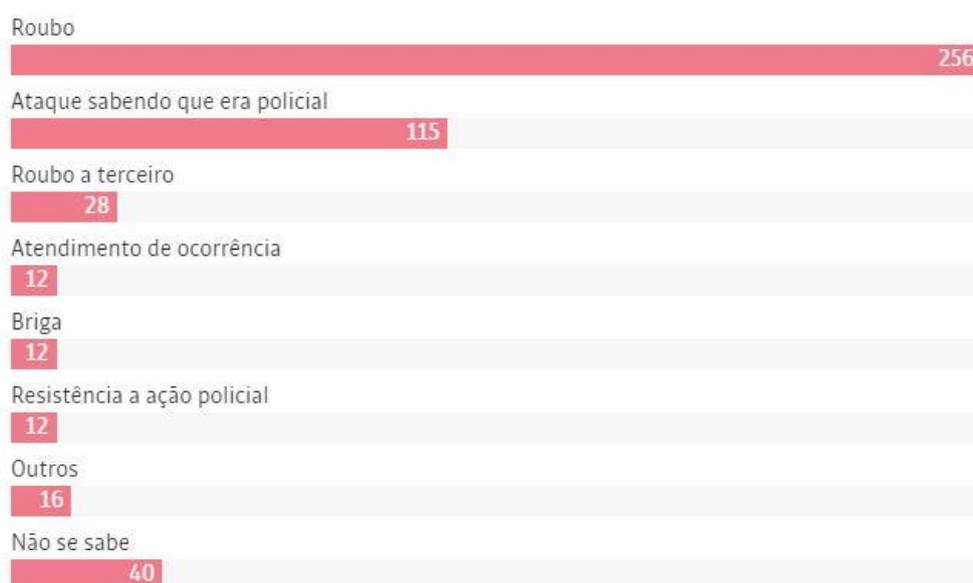


Reportagem analisou 491 registros de violência contra policiais militares de 2006 a 2013.
Relatórios PM Vítima (RPV) analisados pela Corregedoria da PM

Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 19 - Estatísticas publicadas – 2

Principais **motivos** são roubos e ataques pelo fato de as vítimas serem policiais



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 20 - Estatísticas publicadas – 3

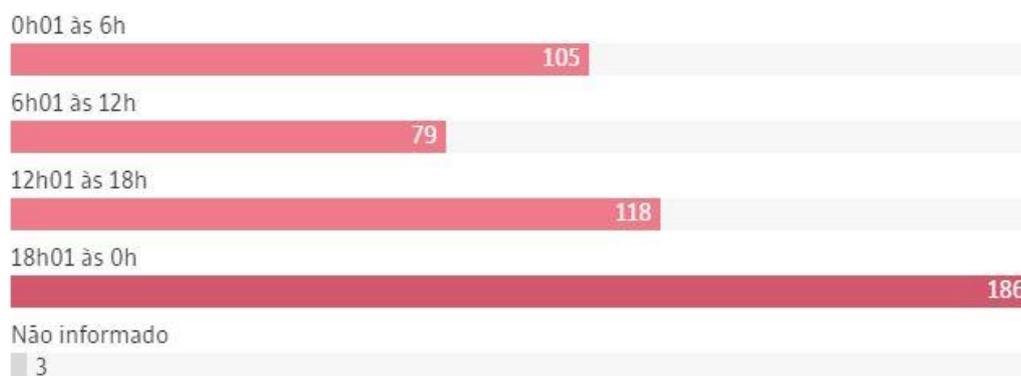
Maior parte dos casos ocorreu **na rua, na casa do policial ou em comércios**



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 21 - Estatísticas publicadas – 4

De manhã houve menos ataques e **à tarde e à noite**, mais



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 22 - Estatísticas publicadas – 5

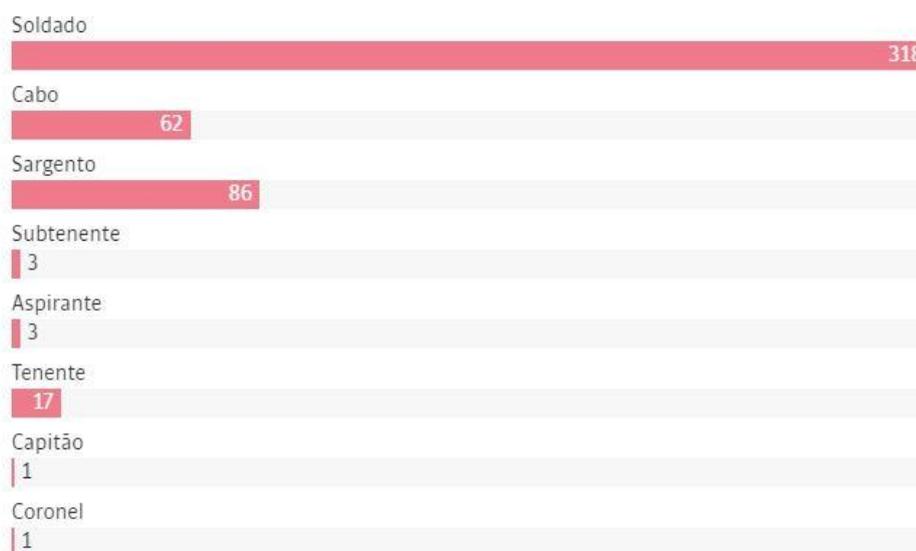
9 de cada 10 agentes atacados não estavam **fardados** e 85% deles estavam **armados**



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 23 - Estatísticas publicadas – 6

Vítimas são majoritariamente de baixas **patentes**



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 24 - Estatísticas publicadas – 7

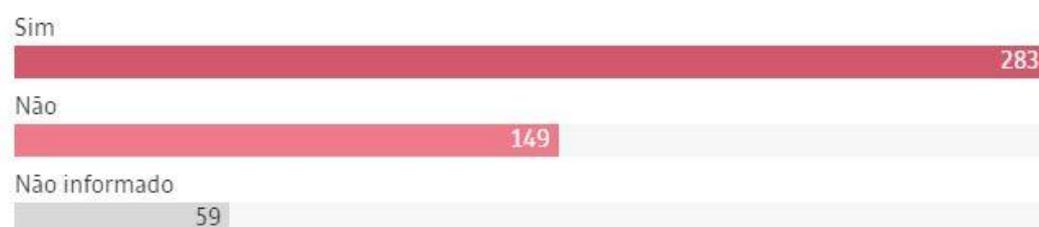
Quase todos estavam **ativos**



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 25 - Estatísticas publicadas – 8

A maioria dos policiais **reagiu quando foi atacada***



*Inclui tentativas de fuga

Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 26 - Estatísticas publicadas – 9

Em quase um quarto dos casos, a **arma do policial foi levada** após o crime



Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 27 - Estatísticas publicadas – 10

Em poucos casos **bandidos foram mortos pelo policial** atingido ou por reforços

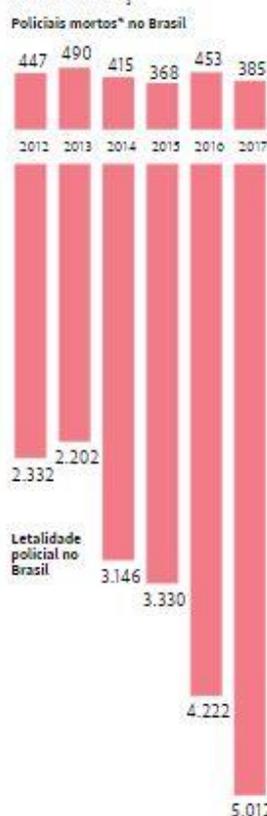


Fonte: Folha de São Paulo.

FIGURA 28 - Estatísticas publicadas

Mortes por policiais cresceram nos últimos anos no Brasil, em São Paulo e no Rio de Janeiro

O número de vítimas em confronto com policiais cresceu 19% em um ano, ao passo que o de policiais mortos caiu 15%. A maior parte dos agentes morre fora do serviço



No primeiro trimestre de 2018, o número de mortos pelas polícias (197) caiu 17% em relação a 2017 (238). Já o número de policiais mortos cresceu 88% (de 9 para 17)



Letalidade policial em São Paulo

Quarenta e sete policiais militares já morreram no Rio de Janeiro em 2018. O cenário é agravado por atrasos de salários (que levam os policiais a fazerem bicos e se colocarem em situações de risco)



Letalidade policial no Rio

*Policiais civis e militares em serviço e fora de serviço. Fonte: Instituto de Segurança Pública, Fórum Brasileiro de Segurança Pública, Anuário Brasileiro de Segurança Pública

Fonte: Folha de São Paulo, 14 mai.2018.

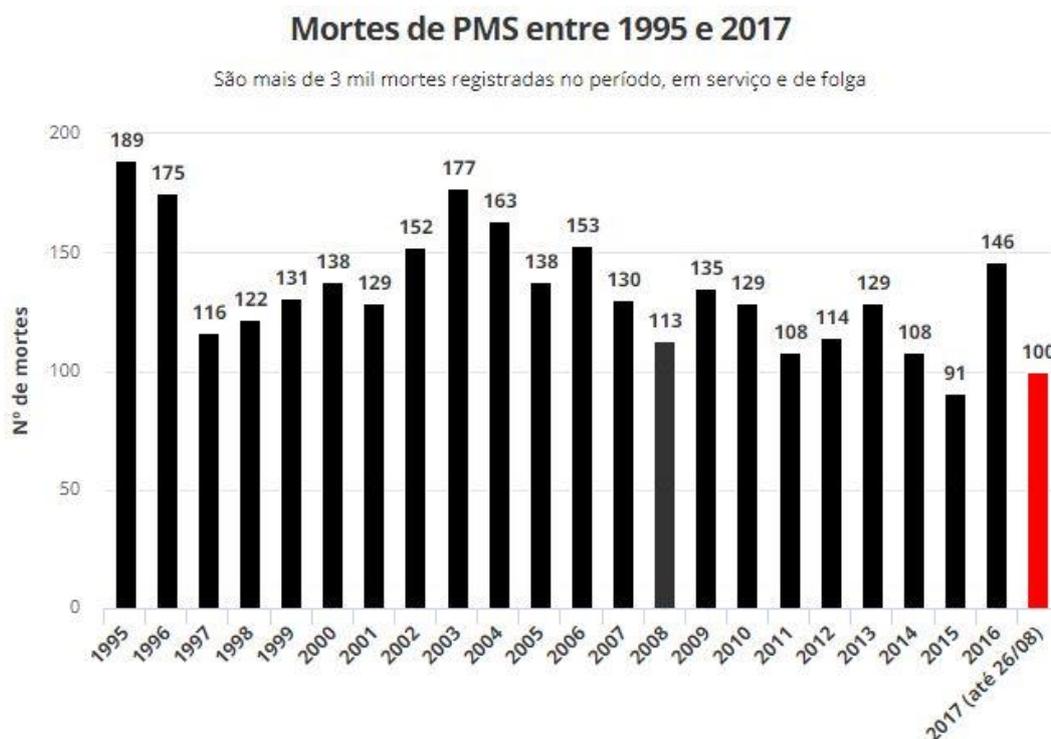
De maneira geral, observa-se que há informações em quantidade suficiente de modo a permitir uma mínima formação de juízo de valor acerca de comportamentos de maior ou menor risco.

3.2 Série de reportagens do estado do Rio de Janeiro

O estado do Rio de Janeiro, onde parece haver um sentimento de solidariedade por parte da população envolvendo as forças policiais, possui grande número de reportagens acerca da vitimização policial.

É o caso, por exemplo, da matéria publicada em 26 de agosto de 2017 no Portal G1 sob o título “100 PMs assassinados: média é a maior em mais de 10 anos no RJ”, em que são exibidos relatos do expressivo avanço da violência contra policiais ocorrido naquele ano. “Dados oficiais da Polícia Militar indicam que 80% das vítimas dos últimos 22 anos estavam de folga. Especialistas culpam bicos, colapso do estado e política de confronto pelo grande número de mortes.”, dizia a matéria.

FIGURA 29 - PMs mortos no Rio de Janeiro – 1999 a 2017



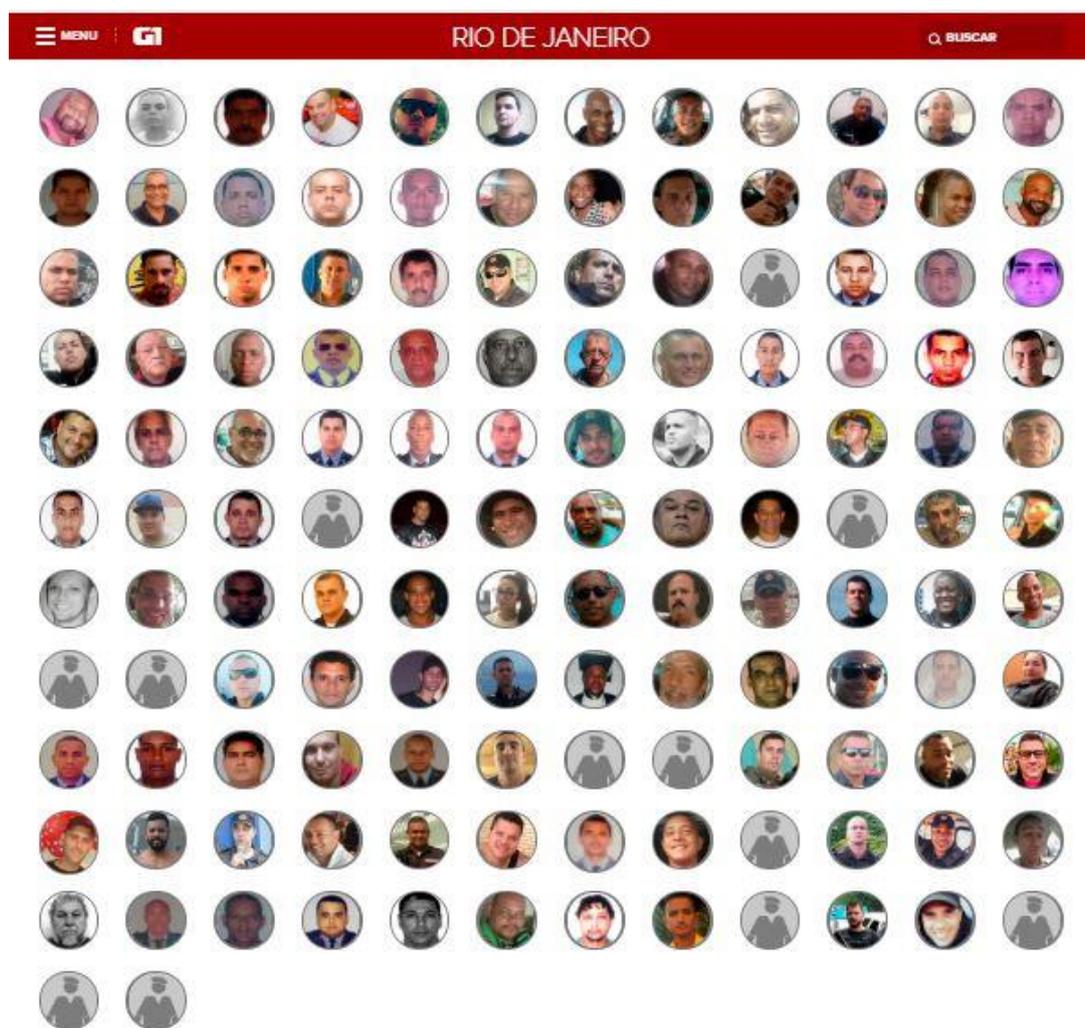
Fonte: Polícia Militar/Divulgação

FONTE: Portal G1, 26 ago.2017.

Em 04 de janeiro de 2018, o Portal G1 trouxe uma publicação especial em que abordava de maneira bastante analítica a problemática da vitimização policial no Rio de Janeiro, mostrando informações úteis à população em geral e, também aos próprios policiais militares. A reportagem, sob o título “PMS MORTOS NO RJ”, teve como subtítulo “Em 2017, 134 policiais militares foram assassinados no estado. O G1 acompanhou todos os casos do ano. Clique no mapa ou sobre as fotos abaixo e saiba quem são, onde e como morreram.”.

A matéria outorgou um caráter de valorização às mortes dos policiais, dando nome e importância aos heróis mortos.

FIGURA 30 - Imagens dos policiais militares mortos no Rio de Janeiro



FONTE: Portal G1, 04 jan.2018.

Cada foto representada no quadro acima contém um link, ao qual aparece um breve relato de quem foi o policial militar e as circunstâncias de sua morte. Por exemplo, o primeiro que aparece no quadro, tem o seguinte histórico:

FIGURA 31 - Sd PM André Oliveira, do 3º BPM (Méier)



André William Barbosa de Oliveira
Morreu aos 32 anos executado por bandidos

[f](#)
[t](#)
[g+](#)

[◀ VOLTAR PARA O MAPA](#)

O soldado André Oliveira desapareceu na véspera do ano-novo. Ele participava de uma festa na comunidade do Batan, em Realengo, na Zona Oeste, quando teria sido reconhecido como militar e sequestrado por um grupo que o levou para a comunidade da Quitanda, na Pavuna, Zona Norte. Lotado no 3º BPM (Méier), ele tinha 32 anos e estava de folga. Seu corpo foi encontrado dentro do carro no primeiro dia de 2017 em Guadalupe, na Zona Norte do Rio.

[LEIA A REPORTAGEM](#)

FONTE: Portal G1, 04 jan.2018.

A reportagem traz, ainda, as seguintes informações:

FIGURA 32 - Locais PMs mortos no RJ em 2017



FONTE: Portal G1, 04 jan.2018.

FIGURA 33 - Patentes PMs mortos RJ 2017



FONTE: Portal G1, 04 jan.2018.

FIGURA 34 - Cronologia das mortes de PMs no RJ



FONTE: Portal G1, 04 jan.2018.

Mais do que meramente informativo, as matérias apresentadas neste capítulo possuem um caráter humanitário e que atrai a empatia da sociedade para este importante e grave problema. A fraca legislação penal não oferece o devido respaldo aos agentes de segurança. Percebe-se esforços extremos em instituir mecanismos agravantes de penas por diversos crimes, desde que tenham viés populista e ideológico, conforme o discurso politicamente correto praticado nos últimos vinte anos na sociedade brasileira. Em sentido contrário, porém, iniciativas como esta demonstram o valor e a importância do ser humano que veste farda, medida que por si só já oferece um princípio de reação à dura realidade nacional e proporcionam esperança de sobrevivência no enfrentamento ao crime.

4. PESQUISAS REALIZADAS

Para validar ou não as hipóteses levantadas no projeto, foram realizadas pesquisas com o público interno, em amostragem selecionada por critérios válidos, a fim de saber quais as necessidades de informação dos policiais militares acerca dos fatos envolvendo vitimização.

Também buscou-se pesquisar em todas as Polícias Militares dos estados da federação para saber se existem ações de Gestão do Conhecimento voltadas para a diminuição da vitimização policial.

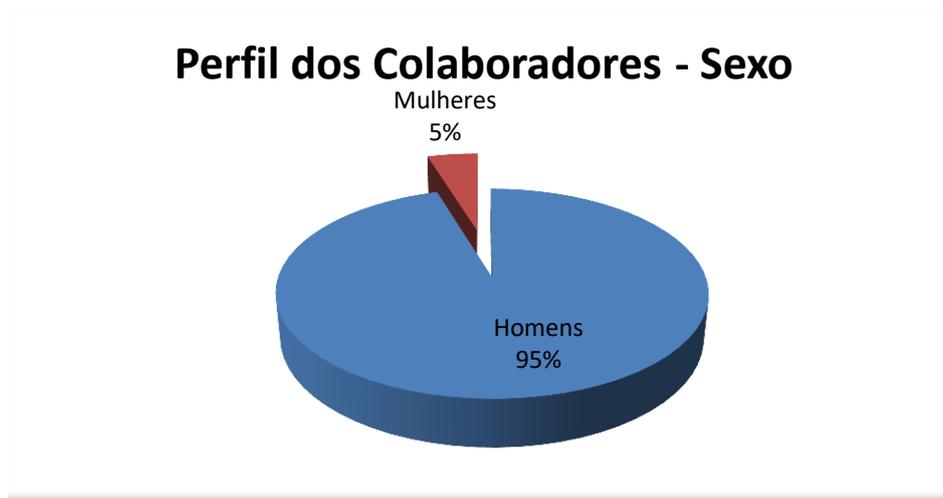
Foram enviados questionários para alguns consulados existentes em São Paulo, a fim de solicitar informações análogas.

Por fim, foram realizadas entrevistas com Comandantes, Chefes ou Oficiais por estes indicados, de OPMs que possuem alguma relação com o tema em estudo, no intuito de obter subsídios para, sabendo das necessidades e expectativas, vistas as possibilidades, formular propostas aplicáveis na Polícia Militar.

4.1 Pesquisa com Público Interno

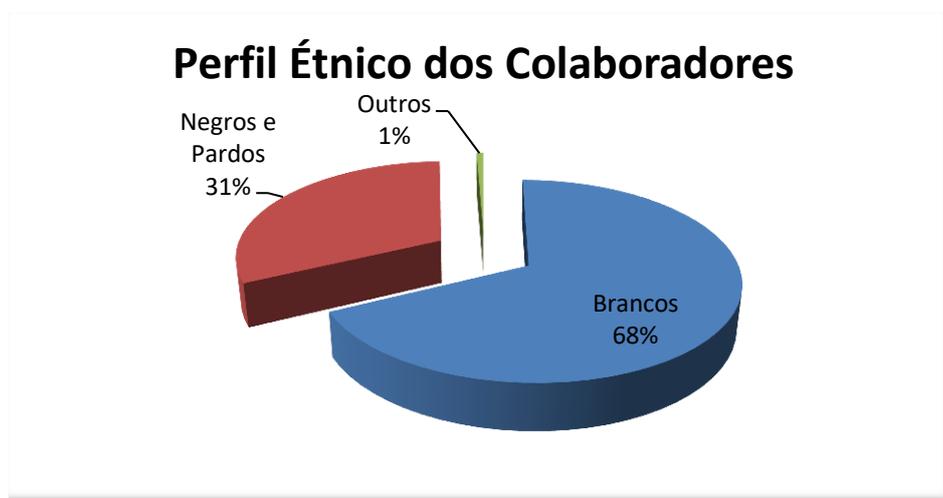
As pesquisas realizadas com o público interno buscaram identificar subsídios para a proposta, principalmente no tocante a expectativas e necessidades de informação. O perfil dos que responderam ao questionário, que serão tratados como colaboradores, ficou registrado em algumas perguntas simples.

FIGURA 35 - Perfil dos colaboradores - sexo



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

FIGURA 36 - Perfil Étnico dos Colaboradores



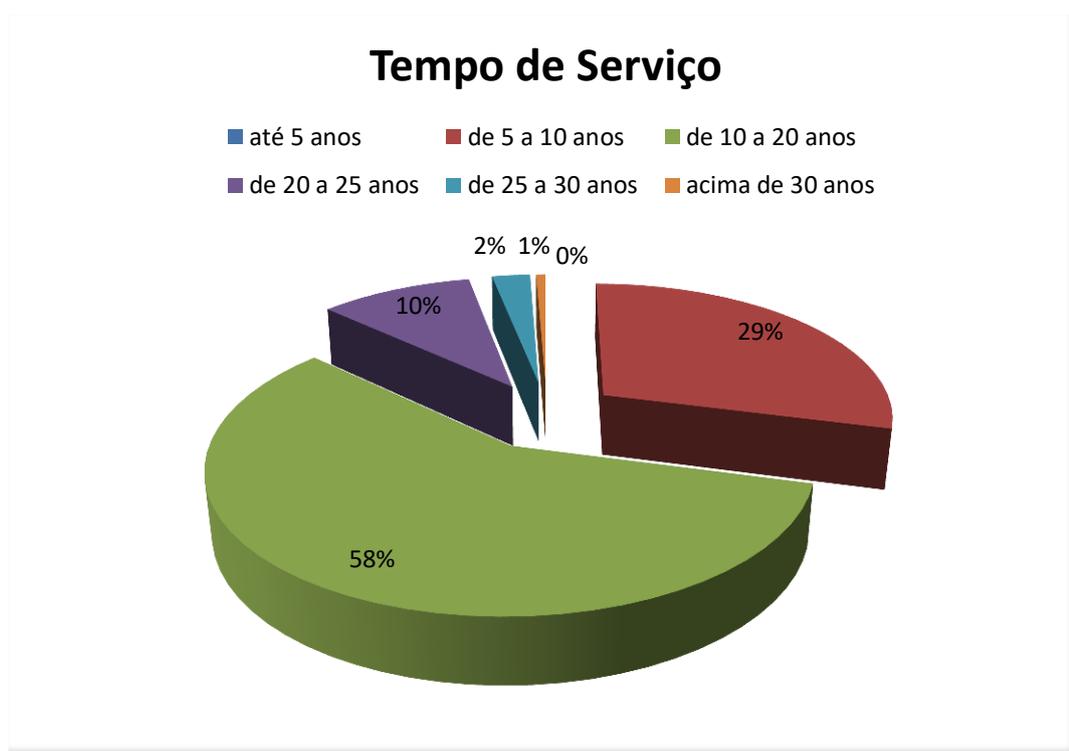
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

FIGURA 37 - Faixa Etária dos Colaboradores



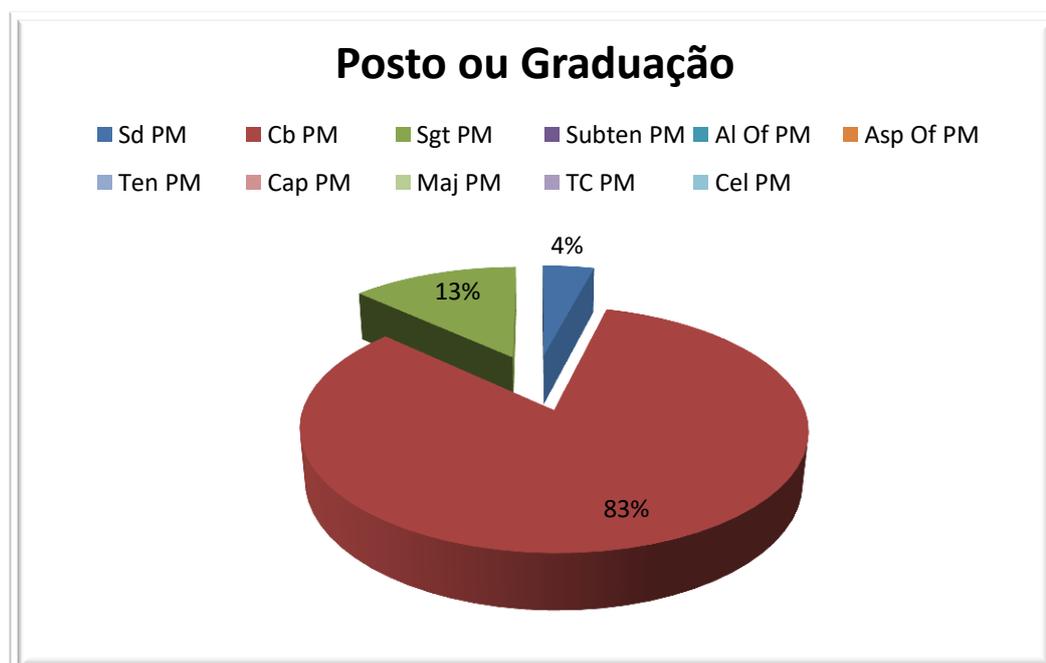
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

FIGURA 38 - Tempo de Serviço dos Colaboradores



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

FIGURA 39 - Posto ou Graduação dos Colaboradores



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

FIGURA 40 - Maior tempo de experiência profissional dos Colaboradores



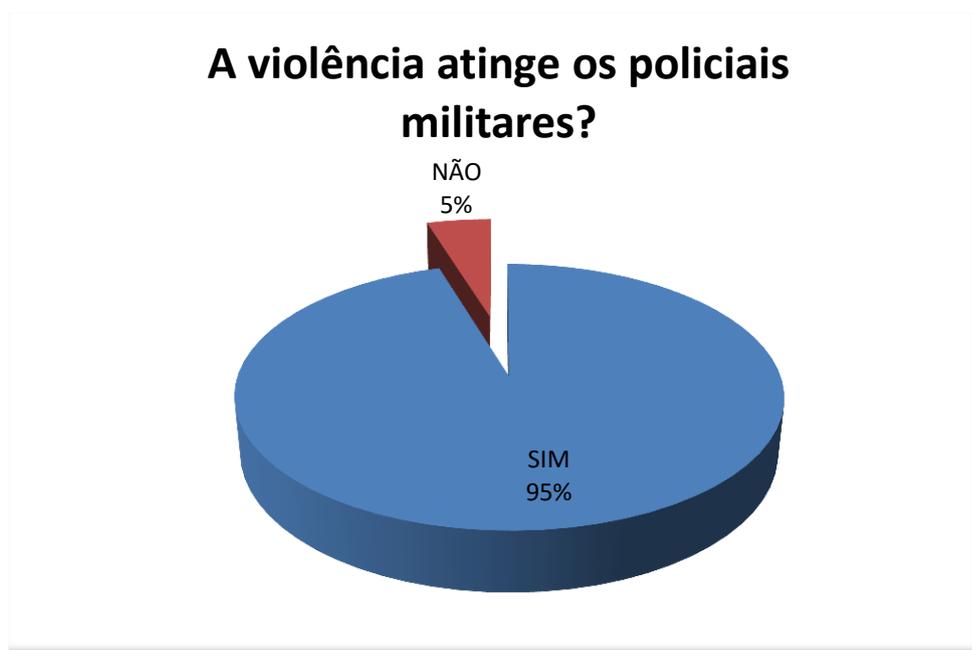
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Estabelecido esse perfil, verificou-se que a maioria dos colaboradores da pesquisa é de policiais do sexo masculino, se reconhecem como de etnia branca, da faixa etária predominante entre 30 e 39 anos, possuem entre 10 e 20 anos de serviço, na maioria da graduação de Cabo PM e que trabalharam o maior tempo o de suas carreiras em serviços operacionais.

O questionário completo compõe o apêndice do trabalho.

Perguntou-se “**Você acha que a violência é um problema que atinge os policiais militares**”, tendo como resposta que 95% acreditam que sim, conforme figura a seguir.

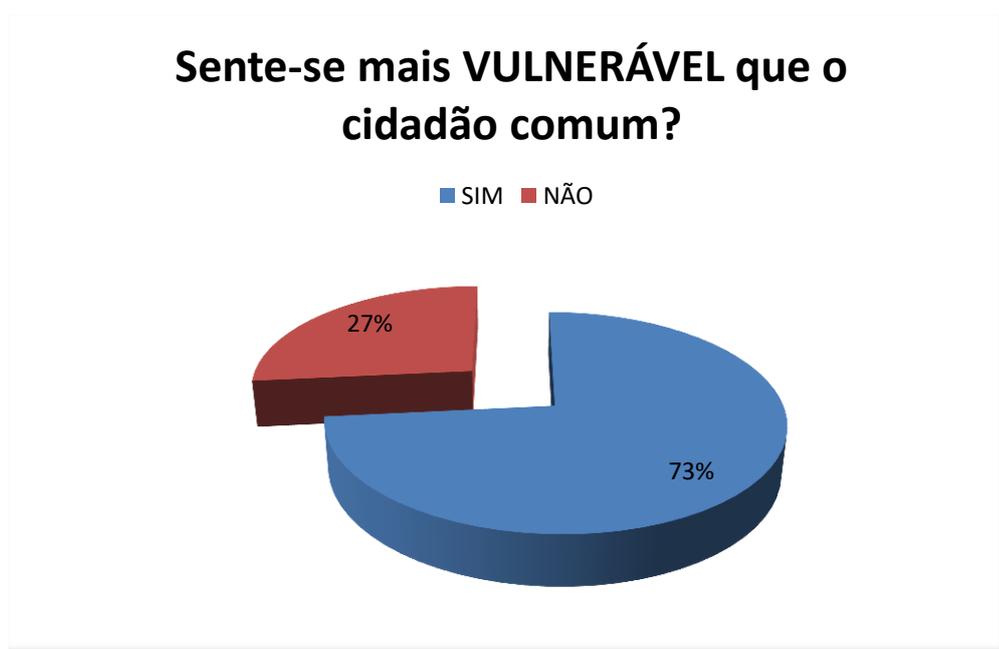
FIGURA 41 - A violência atinge os policiais militares?



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Do público que colaborou com a pesquisa, 73% sentem-se mais vulneráveis que o cidadão comum, conforme figura.

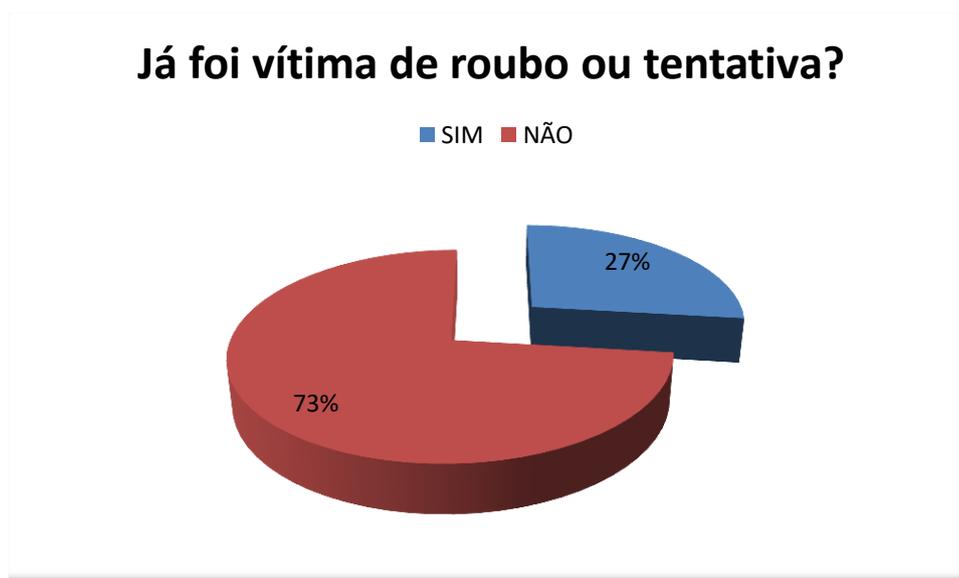
FIGURA 42 - Sentimento de vulnerabilidade



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Embora a maioria sinta-se mais vulnerável que o cidadão comum, apenas 27% já foram vítimas de roubo ou de tentativa de roubo.

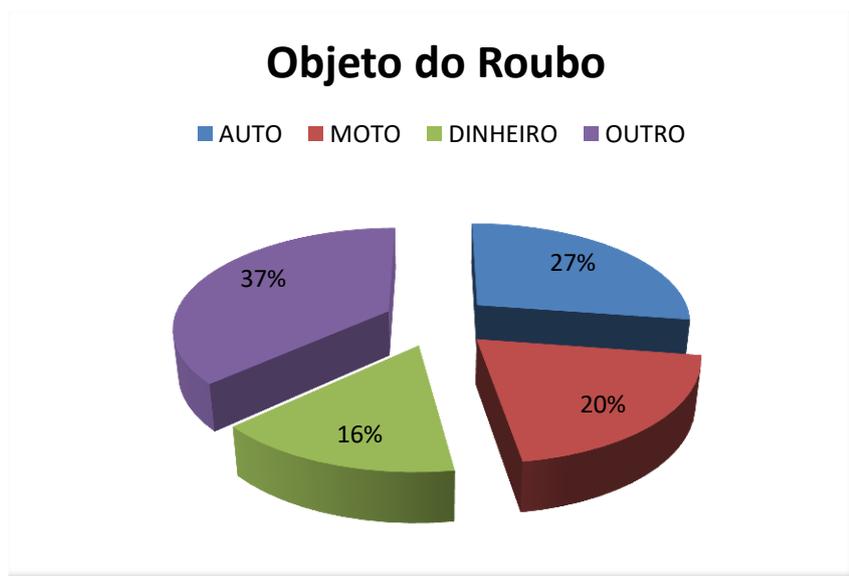
FIGURA 43 - PM que já foram vítimas de roubo ou tentativa de roubo.



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Do objeto do roubo, a maioria, quase metade dos que já foram vítimas, definiu como sendo algum tipo de veículo (automóvel ou motocicleta). Foram também apontados outros tipos de objeto (não especificados), e também dinheiro em espécie.

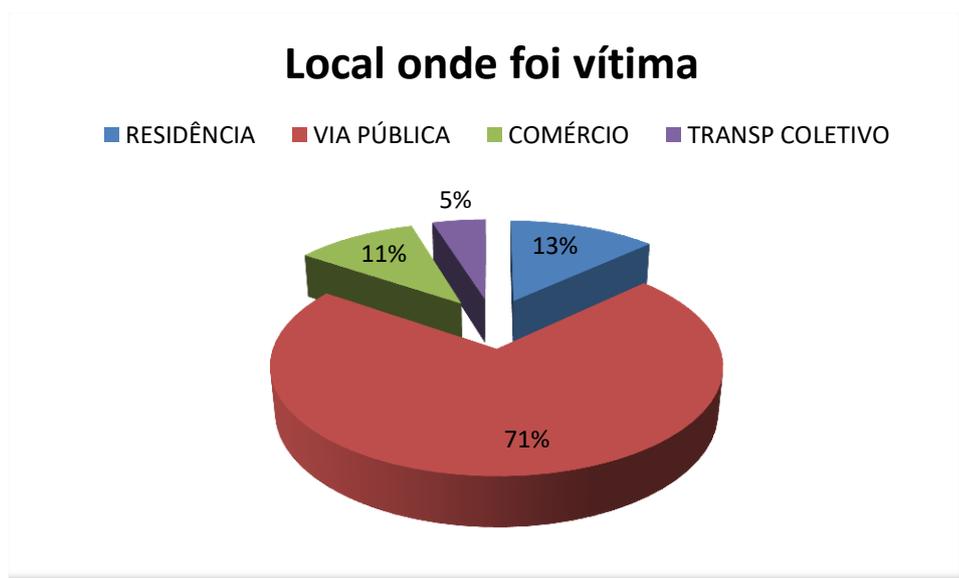
FIGURA 44 - Objeto do roubo.



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Dentre os locais onde o colaborador foi vítima de roubo ou tentativa, a grande maioria ocorreu em via pública.

FIGURA 45 - Local do roubo ou tentativa



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Dentre os 27% dos colaboradores que afirmaram já terem sido vítimas de roubo ou de tentativa de roubo, 31% declararam não terem recebido qualquer tipo de orientação por parte da Polícia Militar.

FIGURA 46 - Receberam orientação na PM

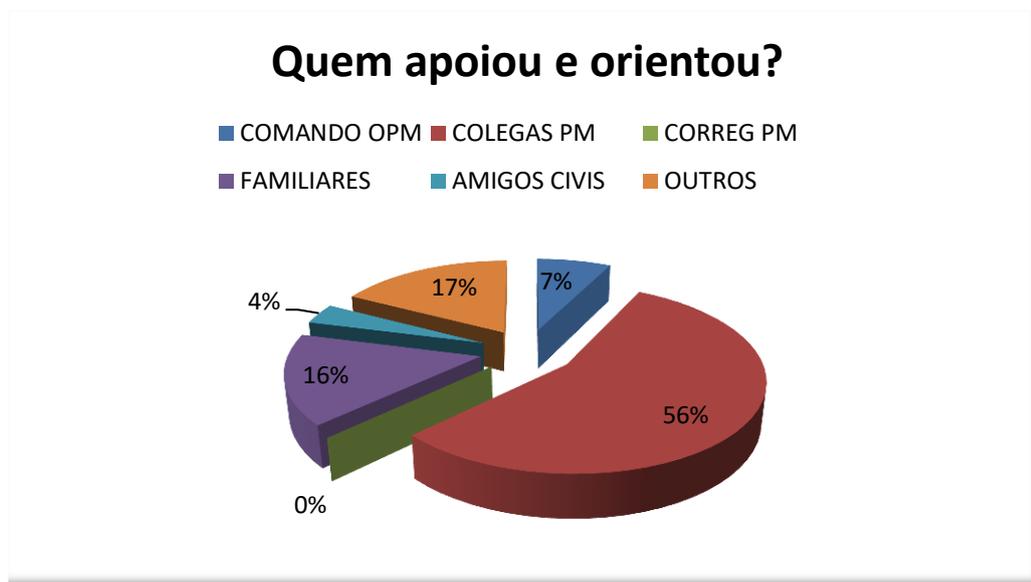


Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Foi questionado acerca de quem ofereceu apoio e orientação ao policial militar nessa situação em que foi vitimado, ao que mais da metade respondeu que foi orientado e apoiado por colegas de trabalho. Embora tenha figurado como zero o recebimento de apoio ou orientação por parte da Corregedoria PM, dentre o universo de 81 policiais militares já vitimados, um dentre os 17% que selecionou a opção

“outros” especificou ter sido atendido pela Equipe PM Vítima (que pertence à Correg PM).

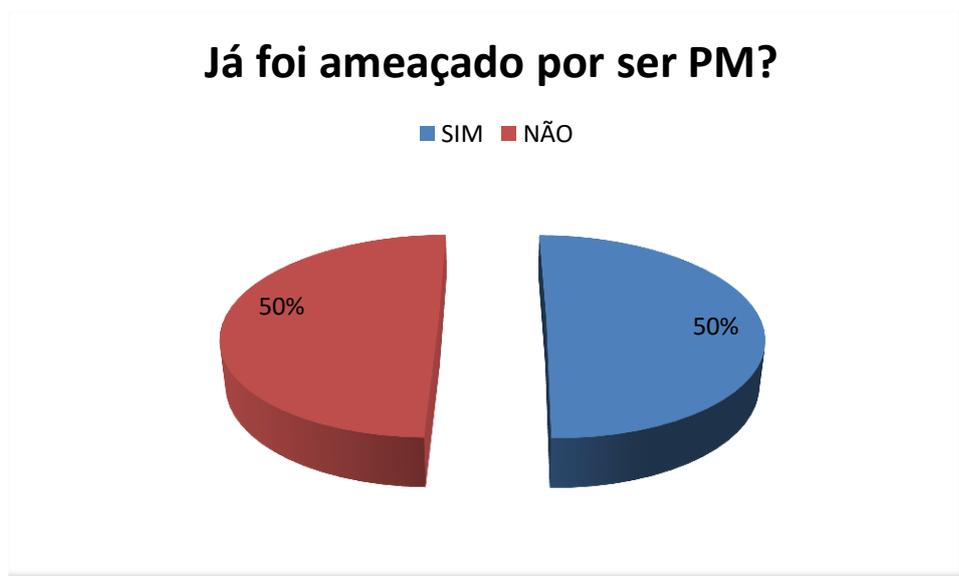
FIGURA 47 - Quem ofereceu apoio e orientação



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Metade dos colaboradores afirmaram já terem sido ameaçados por serem policiais militares.

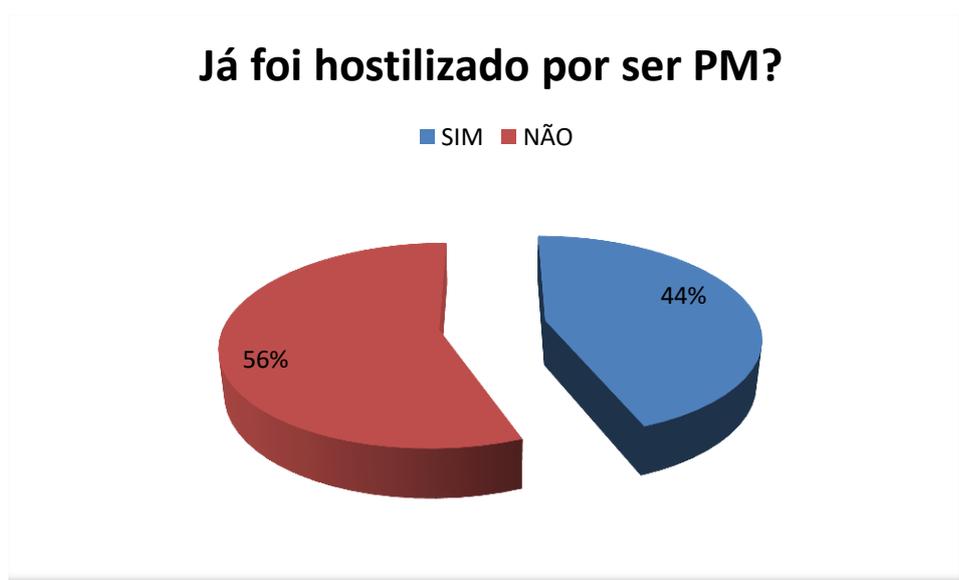
FIGURA 48 - Já foram ameaçados por serem policiais militares



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

44% dos colaboradores da pesquisa afirmam já terem sido hostilizados por serem policiais militares.

FIGURA 49 - Hostilizados por serem policiais militares



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Um quarto dos colaboradores, 26% , declararam já terem se ferido em serviço.

FIGURA 50 - Já se feriu em serviço



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

11% declararam já terem sido obrigados a se mudarem de residência após terem sido ameaçados.

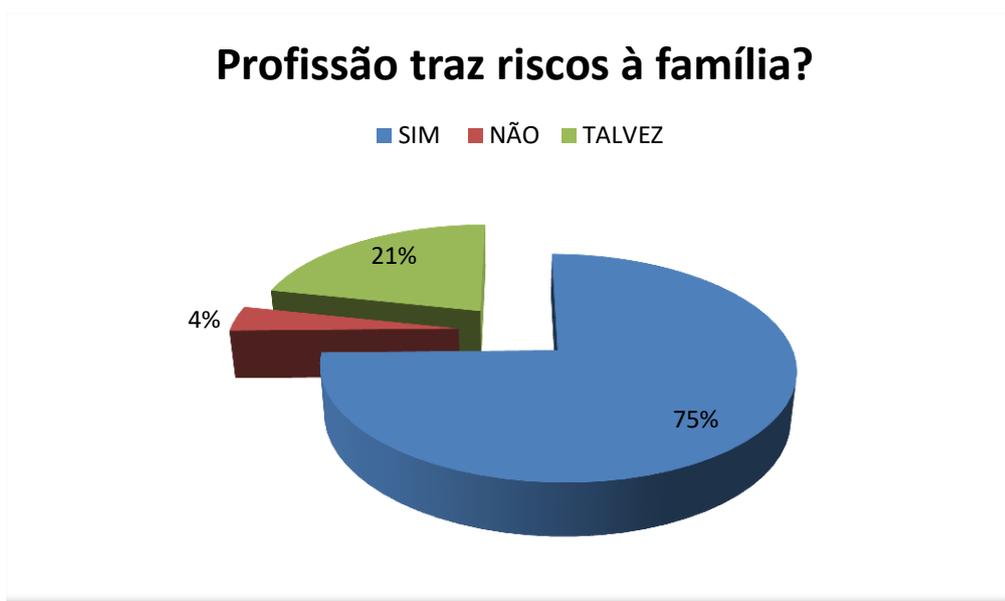
FIGURA 51 - Já se mudaram de residência por ameaça



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

75% têm a percepção de que a profissão, ou o fato de serem policiais militares, traz riscos à família.

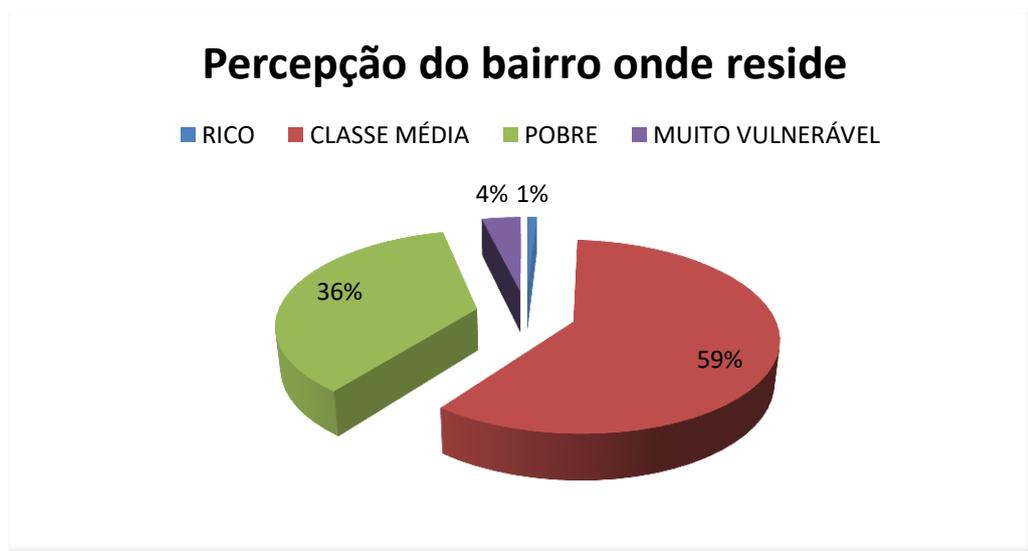
FIGURA 52 - Profissão traz riscos à família



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Cerca de 95% informa residir em bairro considerado de classe média ou pobre, sendo destes 36% em bairro considerado pobre.

FIGURA 53 - Percepção do bairro onde reside



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

O *Whatsapp* foi apontado como a principal fonte de informações e notícias de fatos que envolvam a vitimização de policiais militares, com cerca de 80% dos casos. A *Intranet* aparece com apenas 4% dessas informações. Considere-se, porém, que cerca de 80% dos colaboradores informou ter trabalhado em maior parte de sua carreira em atividades operacionais, cabendo então registrar que, nessas condições, o acesso à *Intranet* não é muito comum por não estar disponível nas viaturas ou na maioria dos outros postos operacionais.

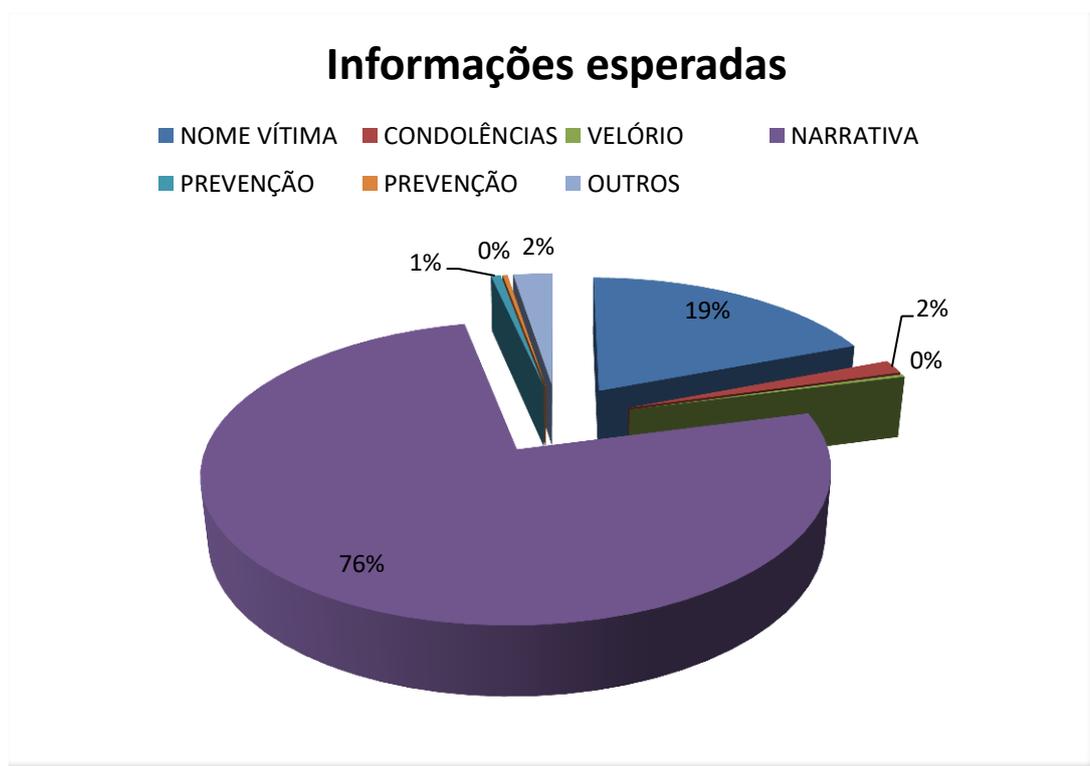
FIGURA 54 - Como usualmente recebe informações do tema



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

A grande maioria, 95%, espera receber, dentre as possíveis informações, uma narrativa do fato e o nome do policial envolvido nos casos de vitimização.

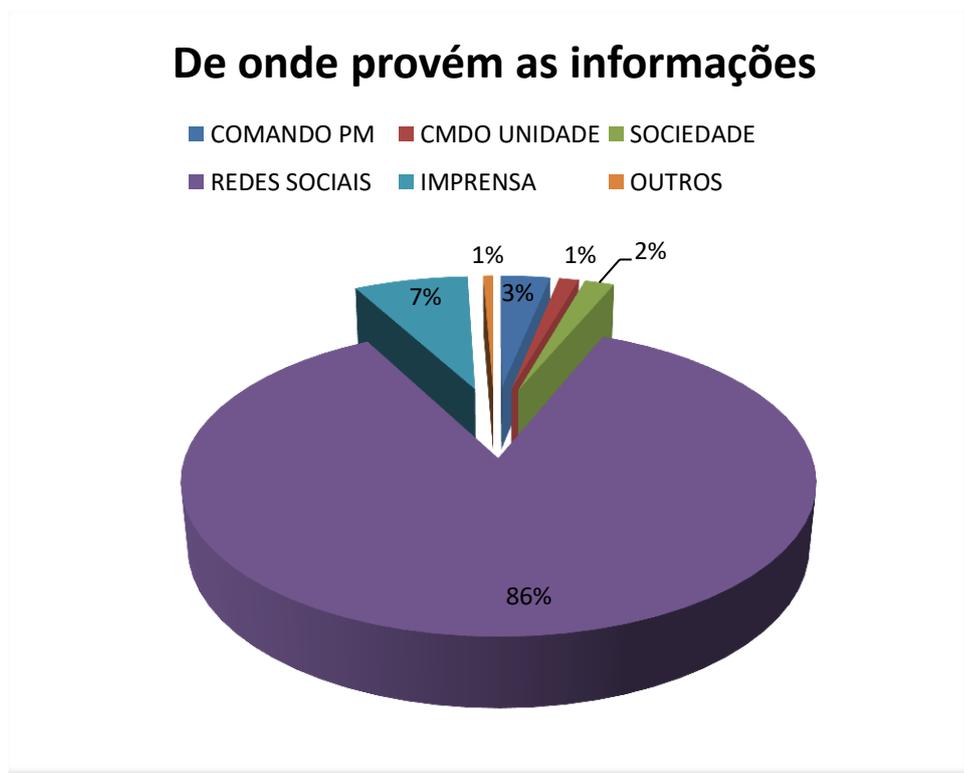
FIGURA 55 - Informações esperadas



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Foi perguntado aos colaboradores “de quem geralmente provém a maior quantidade de informações a respeito de fatos que envolvam a vitimização de policiais militares”, sendo revelado na pesquisa que cerca de 86% recebem geralmente a maior parte de informações por meio de redes sociais e que, somados, Comando Geral e Comandantes de Unidades representam apenas 4% desse volume de informações.

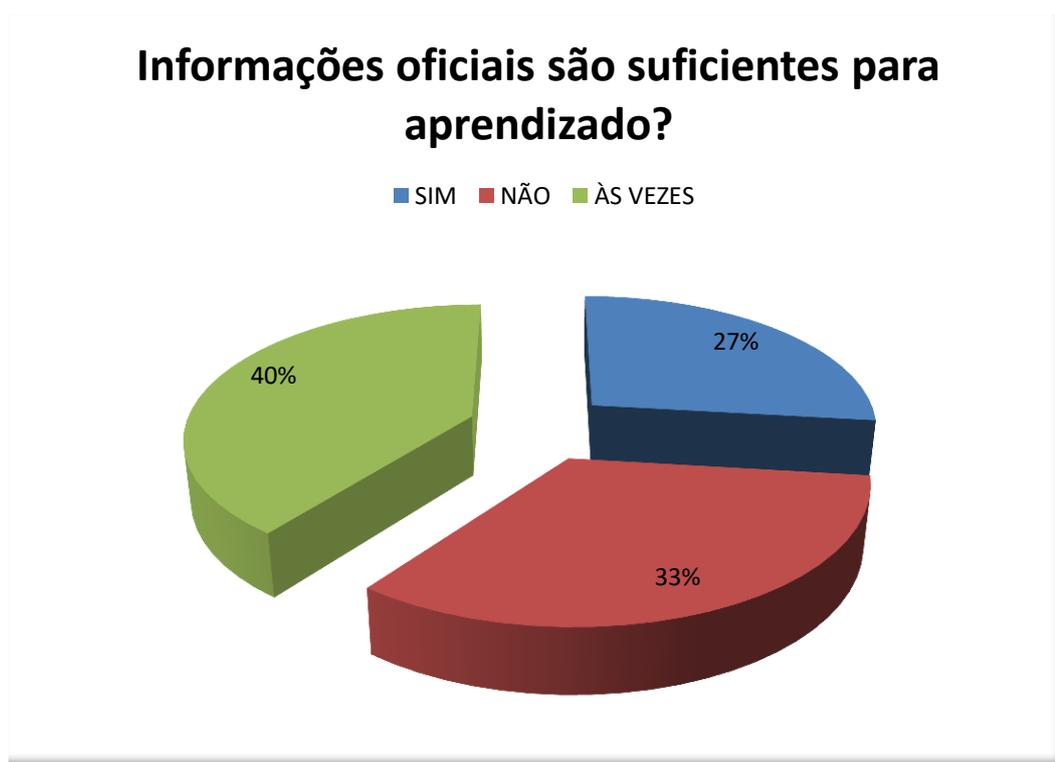
FIGURA 56 - Fontes principais de informações



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Em seguida, já abordando a questão do aprendizado para fins preventivos, verificou-se que a percepção dos colaboradores indica que em apenas 27% considera que as informações oficiais são suficientes para produzir algum aprendizado com o fato, sendo que em 33% julgam insuficientes.

FIGURA 57 - Suficiência das informações oficiais

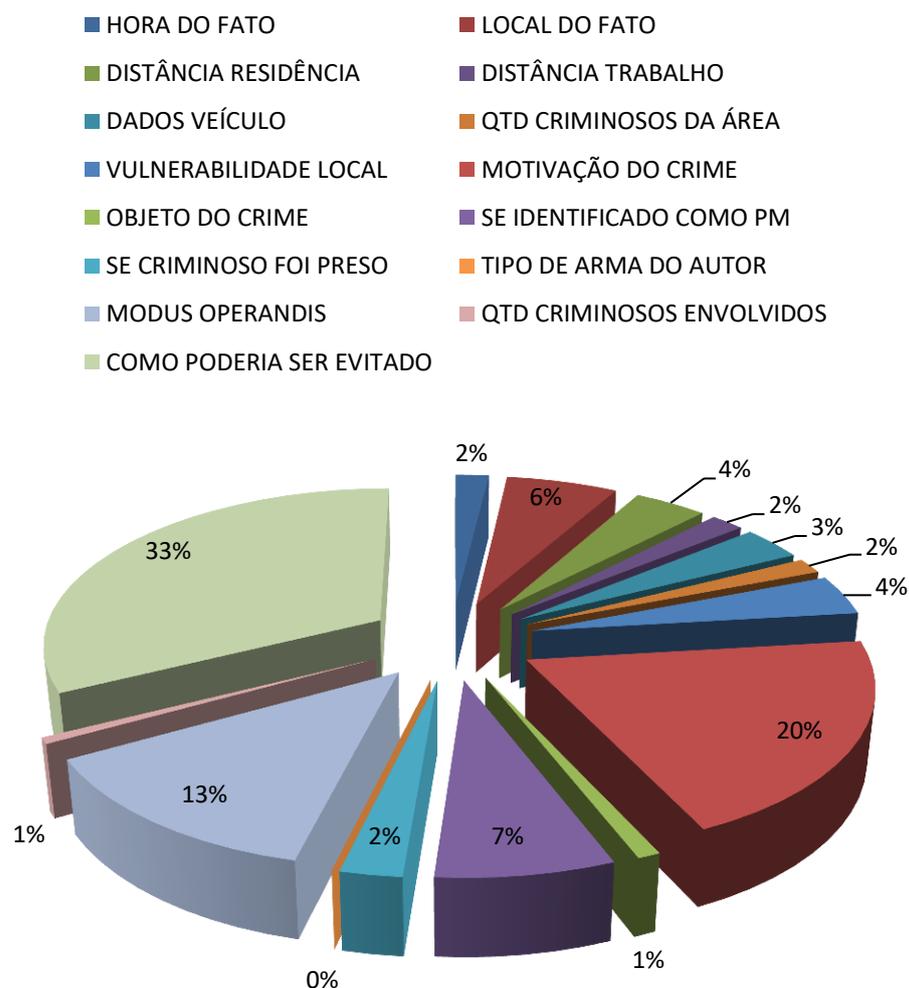


Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Pesquisando então quais seriam as informações que os colaboradores gostariam de saber, ou as que “considera úteis para o seu aprendizado e a ponto de evitar ser também vitimado”, dois itens dentre os listados corresponderam a mais da metade das necessidades apresentadas: “o que poderia ter sido feito para evitar o fato” (apontado por 33%) e a “motivação do fato” (20%). É sabido que a motivação do crime nem sempre é apurada, ainda que se identifique, prenda, processe e condene os autores. Da mesma forma, o que pode ser feito para a prevenção é um dado complexo que passa por juízo de valor, à luz da experiência pessoal e profissional de cada um. De qualquer maneira, esse dado é relevante para a formulação de uma política de aprendizado e prevenção. Destaque-se que 13% indicaram a necessidade de informações quanto a *modus operandis* dos autores do crime contra policiais militares, o que induz ao reconhecimento de que há interesse por prevenção.

FIGURA 58 - Informações úteis

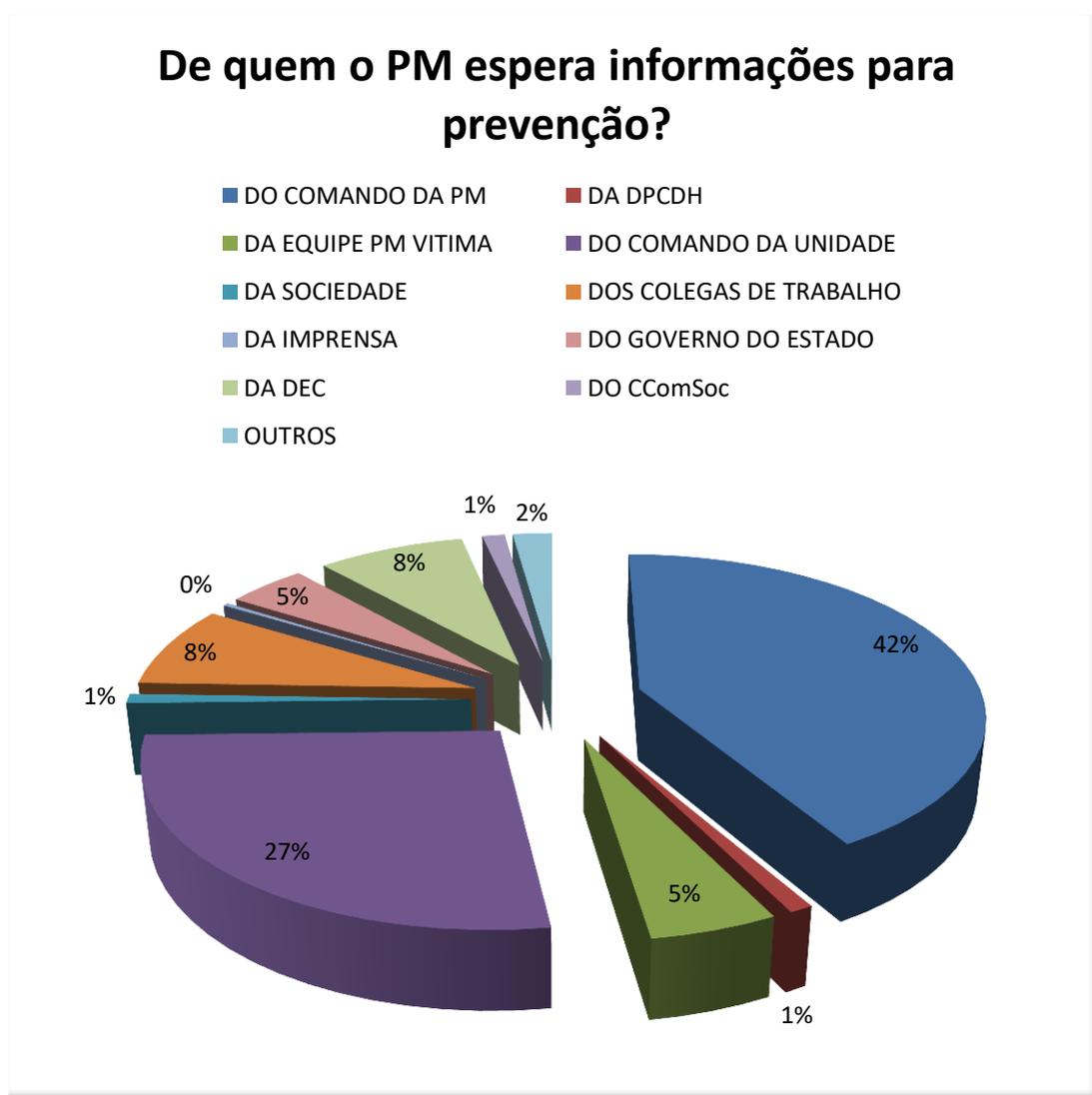
O que o policial militar gostaria de saber?



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Em que pese a pequena parcela que afirmou (em pergunta anterior) receber informações pelos canais de comando da instituição, a pergunta seguinte, conforme gráfico, demonstra que os canais de comando gozam de credibilidade junto aos colaboradores, o que ficou evidente ao responderem à seguinte questão: **“Na sua opinião, de quem você espera receber informações capazes permitir que você melhore seu aprendizado e aprimore seus procedimentos, mesmo em horário de folga, a ponto de evitar ser também vitimado?”**. O resultado apontou o Comando da PM (42%) e o Comando da Unidade (27%, somados, 69%), seguidos pela DEC e colegas de trabalho (ambos com 8% cada) e da Equipe PM Vítima da Corregedoria PM e do Governo do Estado (ambos com 5% cada). Este dado indica que o efetivo espera essa orientação por parte do escalão de comando.

FIGURA 59 - De quem o PM espera informações



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Foram realizadas mais algumas perguntas complementares no intuito de avaliar a percepção acerca de procedimentos já existentes.

Verificou-se que apenas 33% dos colaboradores já efetuou disparos se defender de agressão injusta contra a própria vida ou à de terceiros.

FIGURA 60 - Já efetuou disparos em situação real

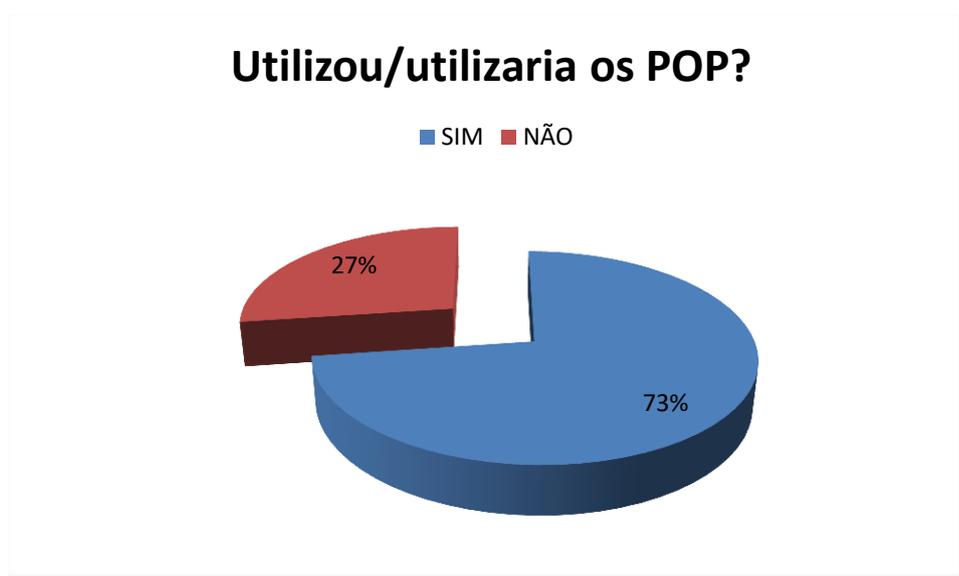


Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

As três perguntas que se seguem foram formuladas com uma condicional e, portanto, devido à maneira como foram formuladas e encaminhadas, podem ser aceitas com reservas quanto à sua validade, pois passaram por juízo de valor do colaborador. Ainda assim, não são de todo dispensáveis ou inválidas, mas passíveis de interpretação.

A pergunta é se agiu ou agiria dentro dos procedimentos padrão, cuja resposta é sim para 73%.

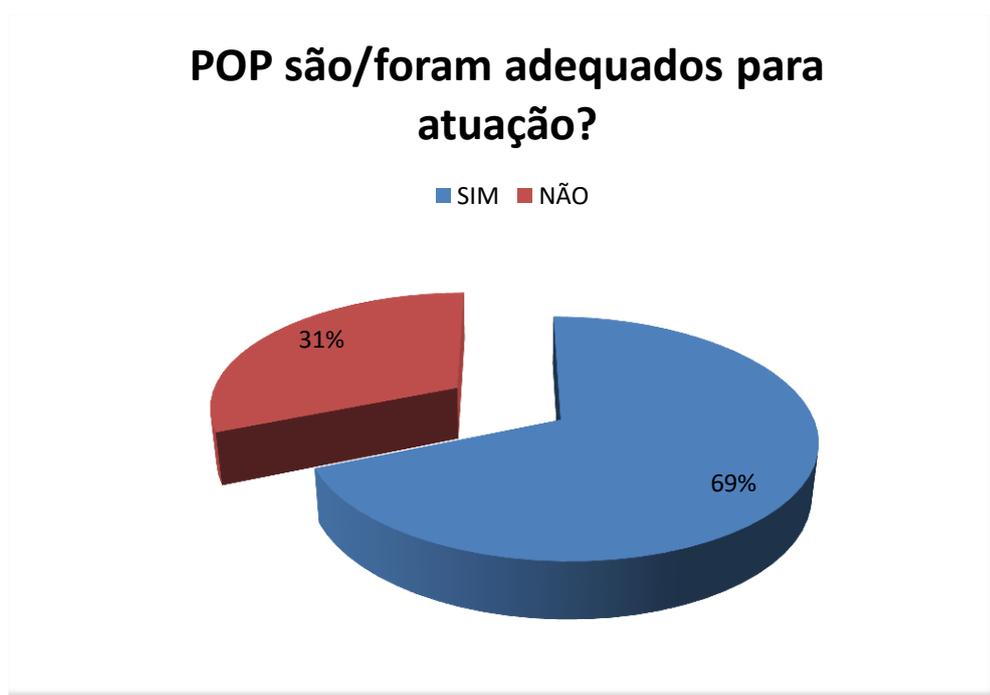
FIGURA 61 - Agiu dentro dos procedimentos padrão



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

Quanto à adequação dos POP à situação real, 69% responderam que sim.

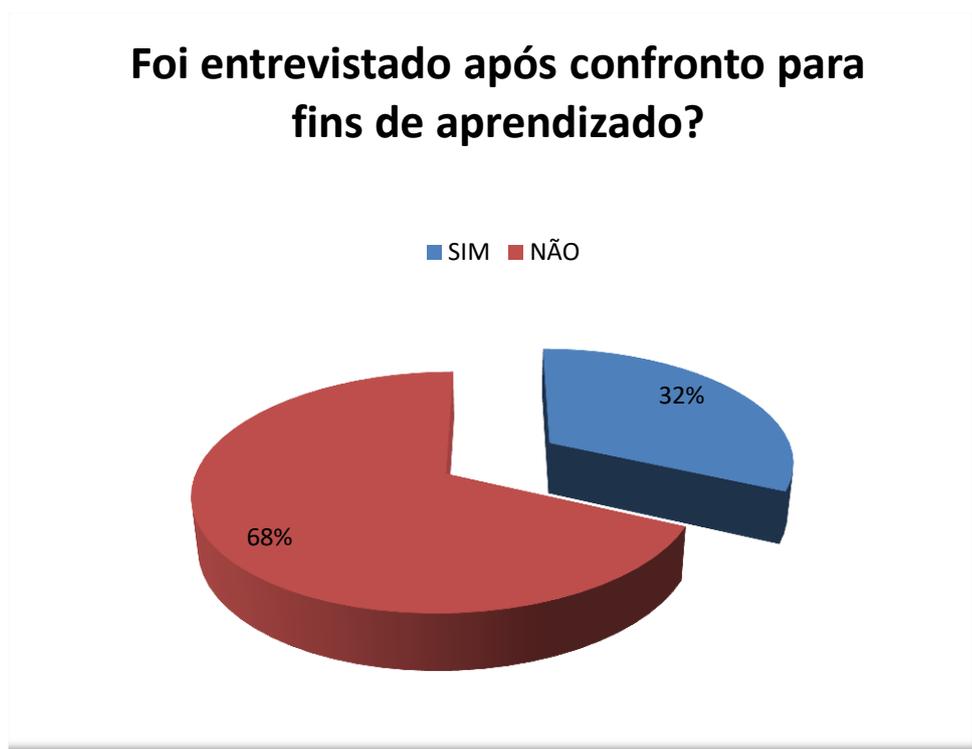
FIGURA 62 - POP foram adequados



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

A seguir, foi perguntado se o policial militar **“foi entrevistado com o intuito de obter informações úteis a outros policiais militares, no sentido de que possam se portar adequadamente em situações críticas como a que [você] enfrentou”**, sem que se fizesse qualquer alusão a procedimentos como RIOG ou o PTACO. Apenas 32% afirmaram que sim, fato que, porém, pode ser desconsiderado em razão de vício de mecanismo de sistema que veiculou a pergunta, pois como se observa esse percentual é praticamente o mesmo que afirmou já ter participado de confronto. Uma futura reedição de pesquisa similar poderá avaliar melhor este quesito, que pode ser considerado uma falha estrutural ocorrida na atual, mas que em hipótese nenhuma inviabiliza o teor do trabalho, apenas torna imprecisa esta informação que se desejava obter. Na avaliação do autor, não se pode afirmar, pelas respostas obtidas, que todos os policiais militares que se envolveram em confronto, dentre o universo pesquisado, foram entrevistados.

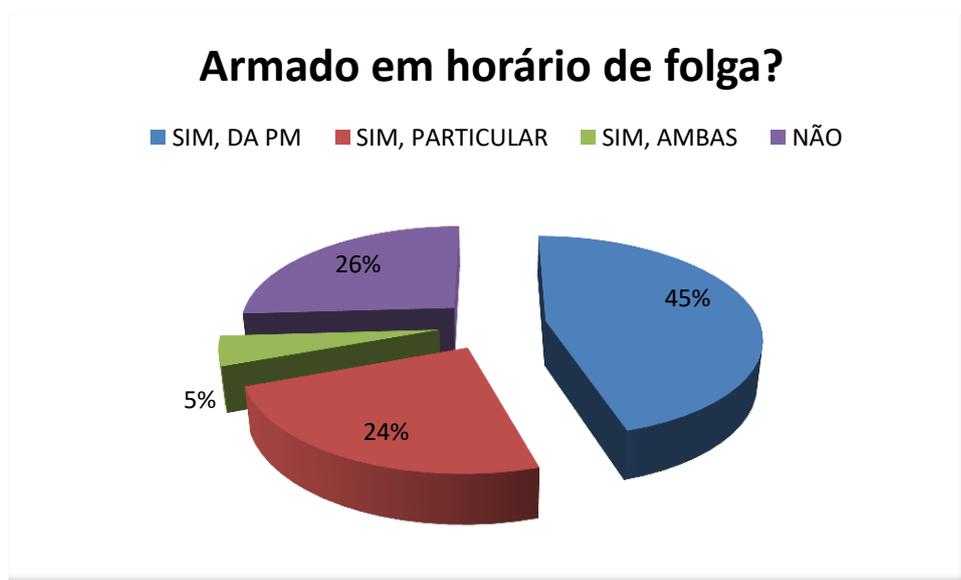
FIGURA 63 - Entrevistados após o confronto



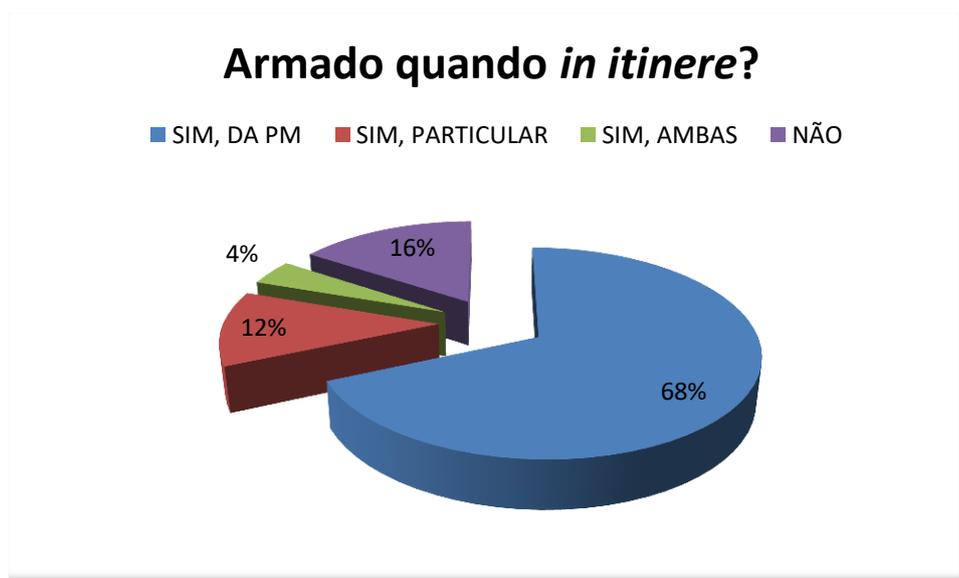
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

As duas últimas questões foram destinadas a avaliar como se portam os colaboradores quanto a andarem ou não armados e a qualidade e quantidade do armamento que portam quando armados, respectivamente em situações de folga e *in itinere* (a caminho do trabalho ou saindo deste).

FIGURA 64 - Armado em horário de folga



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

FIGURA 65 - Armado *in itinere*

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no primeiro semestre de 2018.

A pesquisa realizada foi suficiente para demonstrar que há uma carência de informações que venham capacitar os policiais militares em geral a se prevenirem de ocorrências violentas que os venham a vitimar. Atualmente a maioria das informações é transmitida informalmente por meio de redes sociais mediadas por tecnologia, com destaque para o *Whatsapp* e *Facebook*. Não há reconhecidamente uma atuação institucional nesse sentido, pelo menos na percepção do público interno, em que pesem os esforços das equipes da Corregedoria PM, não somente em desvendar suas causas e autoria, além de prenderem os marginais autores dos crimes. Ficou demonstrado também que há uma expectativa de que as informações acerca de fatos dessa natureza sejam transmitidas pelo canal de comando, destacando-se os Comandantes de Unidade e o Comando Geral.

4.2 Polícias Militares

Outra pesquisa foi realizada tendo como público alvo as Polícias Militares de outros estados da federação. Foram enviados questionários a todos os gabinetes de Comando Geral, nos quais basicamente se buscou conhecer da existência de algum modelo de Gestão do Conhecimento voltada à redução de casos de vitimização. Nem todas as corporações responderam ao solicitado. Nos próximos parágrafos será explanado a respeito das principais respostas.

A Polícia Militar de Roraima (PMRR), possui efetivo menor que 5 mil e teve, nos últimos três anos, 2 policiais militares vítimas de homicídio, ambos em 2015, em horários de folga.

Quanto à existência de alguma estrutura específica para investigar tais casos que envolvem vitimização de público interno., considerando o contexto organizacional ora existente na PMRR, o departamento que trata dessa temática é o que presta serviço de inteligência na Instituição (velado), o qual é expresso por meio de relatórios reservados, as dinâmicas relativas a esse contexto ao Comandante da Corporação, para que este possa dirimi-las da maneira mais adequada possível.

O serviço de inteligência juntamente com setor responsável pela estatística realiza um trabalho de mapeamento nas Unidades e Subunidades, visando identificar os possíveis e eventuais ameaçados, a partir disso são traçados possíveis meios preventivo, de modo a evitar o aumento desse índice interno. Para tanto, já são instruídos desde a sua formação na academia de que passam a fazer a partir da sua inserção na Instituição de um grupo de certa feita visado e vulnerável, de modo que, no atual momento, é preocupação do Comando da Corporação proporcionar a tranquilidade e segurança necessária, assim, considerando o nosso contexto, ao detectar eventual situação fática, rapidamente providencias são adicionadas, saber: transferência do policial para lugar, proteção vigilância ininterrupta ao policial e a sua família, de modo, a mantê-lo a sua integridade física

Já a Polícia Militar do Rio Grande do Norte teve 33 policiais assassinados nos últimos três anos, sendo 7 em 2015, 8 em 2016 e 18 em 2017. É uma corporação cujo efetivo está fixado na faixa entre 5mil e 10 mil policiais militares.

Dentre os policiais militares mortos nesse período no Rio Grande do Norte, 86% foram vitimados em horários de folga (14% em serviço).

A PMRN não possui estrutura específica em sua organização para investigar casos que envolvem vitimização de público interno, nem procedimento específico que vise ao aprendizado organizacional, no sentido de promover condições mais favoráveis para evitar casos de vitimização.

Oportuno frisar que a PMRN passou, em 2017, por diversas dificuldades devido à escassez de recursos do governo estadual, culminando com uma greve no fim de 2017. Esse contexto é importante para compreender o drástico aumento no número de policiais militares mortos naquele ano. A situação caótica pela qual passou a segurança pública naquele estado foi retratada por diversos órgãos midiáticos, como por exemplo a citação abaixo.

A Polícia Militar do Rio Grande do Norte encerrou nesta quarta-feira (10) a greve iniciada em 19 de dezembro. Foram 23 dias sem policiais militares nas ruas. Na terça (9), a Polícia Civil já havia

anunciado o fim da paralisação. Dentre outras coisas, o governo se comprometeu a não abrir nenhum processo administrativo ou motivar qualquer sanção à categoria e ainda a pagar os salários de dezembro no dia 12 de janeiro para todos os servidores da segurança.[...]

[...] O governo garantiu não abrir nenhum processo administrativo ou motivar qualquer sanção à categoria e ainda a retirar as ações judiciais impetradas nos plantões; garantiu o pagamento integral do salário de dezembro aos ativos, reservistas e pensionistas no dia 12 de janeiro (PMs, bombeiros, policiais civis, Itep e agentes penitenciários); a disponibilização de verbas federais para investimento em infraestrutura (aporte de R\$ 100 milhões); o aumento do vale alimentação de R\$ 10 para R\$ 20. Além disso, o Governo se comprometeu com a chegada de 59 novas viaturas para os batalhões da Polícia Militar com recursos do Banco Mundial.[...]

[...] Os policiais reivindicavam o pagamento dos salários e melhores condições de trabalho. Dentre as dificuldades apontadas pelos PMs, estão a precariedade das viaturas, falta de munições e coletes à prova de balas vencidos. No dia 4 de janeiro, os policiais militares entregaram um documento com 18 reivindicações ao comando da Polícia Militar e ao governo do estado. (Portal G1, 10 jan.2018)

A Polícia Militar de Tocantins (PMTO), uma organização cujo efetivo conta com menos 5 mil homens, teve um total de 7 policiais militares mortos nos últimos três anos, todos vitimados quando em horários de folga, sendo 2 em 2015, 2 em 2016 e 3 em 2017.

A PMTO não possui nenhuma estrutura específica em sua organização para investigar tais casos que envolvem vitimização de público interno, podendo ocorrer inicialmente o processo administrativo, além do processo na justiça, conforme informou o Ten Cel PM Alaídes Pereira Machado, da Diretoria de Gestão Profissional daquela corporação.

Quanto a procedimento que vise ao aprendizado organizacional, no sentido de promover condições mais favoráveis para evitar casos de vitimização, o Oficial citou a existência da Fundação Pró Tocantins e do Centro Integrado de Reabilitação e Readaptação – CIRRR, que realizam trabalhos com o público interno considerado alvo e/ou vulnerável.

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), corporação com efetivo fixado entre 10 mil e 30 mil homens, teve, nos últimos três anos, 6 policiais militares vítimas de homicídio, sendo 1 em 2015, 3 em 2016 (um dos quais em serviço) e 2 em 2017.

Conforme informado, no caso dos policiais militares que morrem em razão da atividade policial militar (em serviço ou fora de serviço) é realizado o atendimento dos familiares, sendo realizado relatório sobre o atendimento. Estes fatos também são levantados junto a Agência Central de Inteligência, a qual verifica os motivos da morte do policial e faz o registro estatístico. Entretanto, não existe sistema para avaliação da aprendizagem organizacional no que tange a evitar novos casos de vitimização.

A Polícia Militar do Mato Grosso do Sul (PMMS) teve 5 policiais militares assassinados nos últimos três anos, sendo 1 em 2015, 2 em 2016 e 2 em 2017, todos em horário de folga. Segundo informado pelo Ten Cel PM Macedo, da 2ª Seção do Estado Maior, a PMMS, cujo efetivo está na faixa entre 5 mil e 10 mil policiais militares, não possui nenhuma estrutura específica para investigar casos vitimização de público interno, nem qualquer procedimento que vise ao aprendizado organizacional, no sentido de evitar casos de vitimização. Entretanto, devido ao pequeno efetivo e ao pequeno número de casos, possui um controle detalhado, conforme figura encaminhada por aquela Seção do EM/PMMS.

FIGURA 66 - Casos de vitimização da PMMS

POLÍCIA MILITAR DO MATO GROSSO DO SUL								
Vitimização de Policiais Militares da Ativa		2013	2014	2015	2016	2017	2018*	TOTAL
Em Serviço	Policiais Mortos - Confronto	2	0	0	0	0	0	2
	Policiais Mortos - Suicídio	0	0	0	0	0	0	0
	Policiais Mortos - Acidente de trânsito	1	0	2	0	1	1	5
	Policiais Feridos - Confronto	27	14	34	60	52	8	195
Fora de serviço	Policiais Mortos - Confronto	1	2	1	2	2	0	8
	Policiais Mortos - Suicídio	0	1	2	1	2	1	7
	Policiais Mortos - Acidente de trânsito	1	1	0	0	1	0	3
	Policiais Feridos - Confronto	1	1	0	0	7	0	9

* Janeiro a Agosto de 2018

Fonte: Polícia Militar do Mato Grosso do Sul.

A Polícia Militar da Paraíba (PMPB) possui, dentre as organizações que responderam às questões encaminhadas, a maior dedicação de esforços no controle e prevenção de casos de vitimização policial. O responsável por esse trabalho é o Ten Cel PM Onivan Elias de Oliveira, o qual realiza acompanhamento permanente de todos os casos ocorridos no território nacional via portais de notícias.

A PMPB, com efetivo fixado entre 10 mil e 30 mil homens, teve 16 integrantes mortos violentamente nos últimos três anos, sendo 6 em 2015, 5 em 2016 e 5 em 2017. Embora não possua nenhuma estrutura específica para investigar casos vitimização de público interno, nem procedimento que vise ao aprendizado organizacional, no sentido de evitar casos de vitimização, existe o cuidado e grande preocupação, tanto que, além das pesquisas que já vêm sendo realizadas, realizam em 2018 um seminário voltado para a prevenção desses casos, contando também com a participação da equipe especializada da Corregedoria PM de São Paulo.

Outra ação interessante desenvolvida na PMPB (apesar de não haver, naquele estado, aparentemente, um grande volume de casos de violência contra policiais militares proporcionalmente ao efetivo) é o acompanhamento de casos envolvendo policiais militares vítimas de assaltos (roubos, atentados, etc), por meio

das publicações em mídia, em todo o território nacional. Segue abaixo exemplo de parte desse controle, com os dados de 2018, (o arquivo completo contendo constará do anexo, para referência).

FIGURA 67 - Acompanhamento de ocorrências

AMAZONAS

Policial civil reage e mata assaltante na Avenida Silves.
20/06/2018

PM reage a intimidação e troca tiros com suposto grupo criminoso em Manaus
Assaltante aponta arma para criança, policial reage e é baleado no rosto, em Manaus
Crime ocorreu na tarde desta quarta-feira (11). Dupla de criminosos foi atingida por tiros e morreu.
Por G1 AM 11/04/2018 15h39 Atualizado há 16 horas

Publicado em 13 de novembro de 2017 às 19:33

Homem suspeito de atirar em sargento da PM é preso na zona leste de Manaus
A briga, o tiro e as facadas aconteceram com o ônibus em movimento. Serruya afirmou que o sargento ficou com sequelas e tem dificuldade para falar

Policial militar morre no hospital após ser baleado em assalto na Cidade Nova
O PM foi atingido com tiros nas costas e chegou a ser conduzido para o Hospital Platão Araújo. A morte foi confirmada pela assessoria da Polícia Militar por volta das 9h40 28/10/2017 às 09:19 - Atualizado em 28/10/2017 às 10:54
Danilo Alves

Suposto assaltante é morto a tiros por policial na Zona Norte de Manaus
PM teria reagido à tentativa de assalto e atirou contra a vítima, que morreu no local; crime ocorreu no bairro Nova Cidade.
Por G1 AM 13/10/2017 21h22 Atualizado há 21 horas

Policial é baleado em tentativa de assalto a drogaria em Manaus
Caso ocorreu na Avenida Coronel Teixeira, Zona Oeste.

Homem armado tenta entrar em shopping na Cidade Nova depois de atirar em policial 12/08/2017

Empresário divulga vídeo em que PM morre ao reagir a assalto
Pai de três filhos, o soldado da Polícia Militar Challenger de Oliveira Ferreira foi atingido por tiros dentro de uma loja de produtos de cosméticos na avenida Grande Circular, na Zona Leste
23/12/2016 às 21:05 Fábio Oliveira

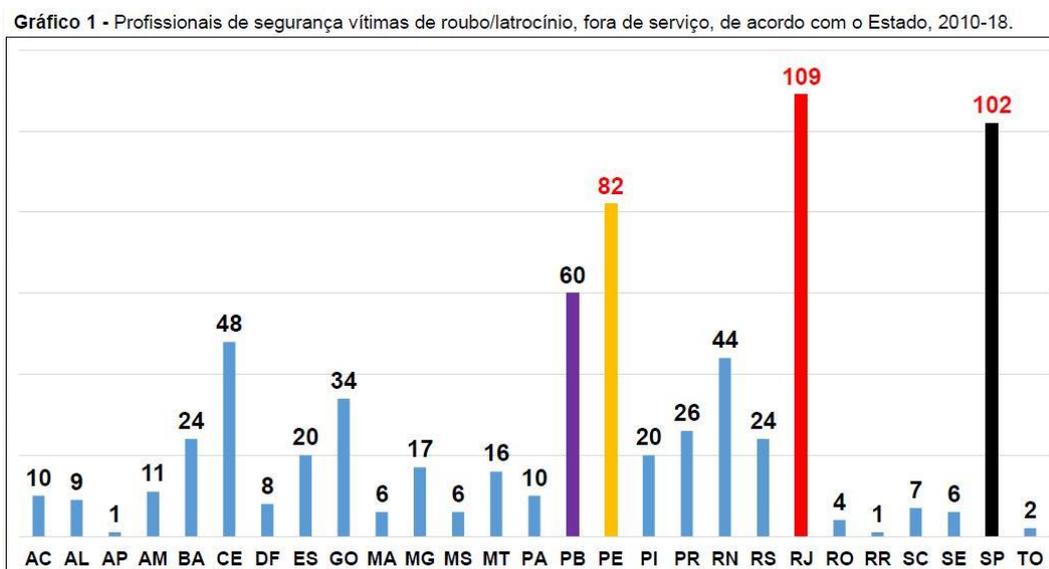
Fonte: Polícia Militar da Paraíba.

Esse tipo de controle, apenas pela simples leitura dos títulos das matérias referidas, já possui conteúdo informativo capaz de produzir conhecimento e aperfeiçoar procedimentos, já que estudar casos é essencial para as ações preventivas. Existem ferramentas gratuitas, como por exemplo o *Google Alerts*

capazes de gerar buscas automáticas de palavras-chave (também conhecidas como TAGS), o que facilita e agiliza a produção desse tipo de dados e informações.

Desse tipo de pesquisa podem surgir inúmeras informações, como por exemplo, categorizar certos tipos de ocorrências, como no exemplo a seguir, onde são exibidos casos de policiais e agentes de segurança vítimas de roubo ou latrocínio, no período de 2010 a 2018, segundo a fonte pesquisada.

FIGURA 68 - Exemplo de gráfico estatístico



Fonte: Polícia Militar da Paraíba.

Esse é apenas um exemplo das muitas variáveis que podem ser exploradas para nosso conhecimento do assunto e que podem, inclusive, ser de domínio público, já que estão disponíveis em publicações de portais de internet. Não existe nenhuma categoria profissional a quem interesse mais esse tipo de informação senão aos mais afetados pelo problema. Dentre outras informações que podem ser obtidas está a constatação de tendências, como é o caso do gráfico a seguir.

Obviamente há uma questão da não confiabilidade integral dos dados obtidos a partir de portais de notícias, os quais eventualmente podem ser derivados de informações imediatas, no calor dos fatos, se comparados com registros oficiais. Apesar disso, o levantamento realizado pela PMPB revela o mais importante: a indignação, a preocupação e o cuidado que o assunto merece, dada a gravidade do que representa.

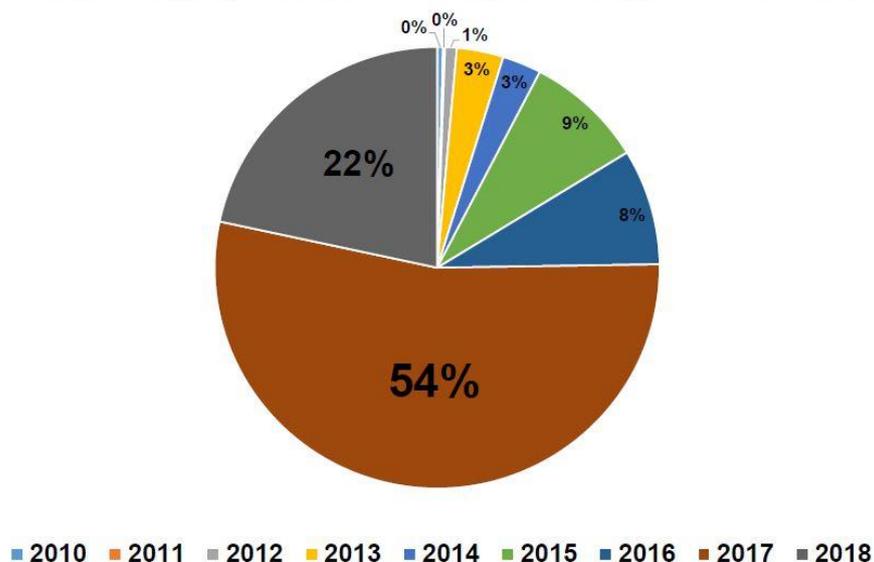
Nesse contexto, há que se abordar, além da confiabilidade, o processo de geração dos dados, seu cadastramento, e sua organização em informações que possam ser úteis ao aprendizado. Assim, é muito mais confiável, em tese, o dado colhido pelo policial militar que atende a uma ocorrência e a registra em um

documento oficial, do que a obtida na informalidade pelo repórter que deseja obter uma matéria para noticiar o mesmo fato. Isso é natural e decorre dos objetivos de cada um dos atores. O policial tem por objetivo o registro mais fiel de determinado fato policial, enquanto o repórter depende do estilo de veículo a que se destina a matéria, podendo ter um tom de crônica, dar ênfase a determinados aspectos e não necessariamente se preocupar com outro que seriam igualmente úteis.

Por esta razão, apesar de ser totalmente válido o trabalho realizado na PMPB, porém o ideal é que se busque elementos para a utilização de dados oficiais.

FIGURA 69 - Crimes conforme o ano

Gráfico 2 - Profissionais de segurança vítimas de roubo/latrocínio, fora de serviço, de acordo com o ano, 2010-18.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de casos catalogados dos Portais de Notícias, 2018.

Fonte: Polícia Militar da Paraíba.

Além destas variáveis acima, onde se observa uma tendência de aumento de casos em 2017 e 2018 (considerando o período inacabado), há outros tais como, o horário dos crimes, o dia da semana, o sexo da vítima, o fato de ter ou não reagido, o local em que os crimes ocorrem, o resultado da reação, o resultado da não reação, resultado de estar armado, de não estar armado, o tipo de veículo utilizado, e muitos outros.

4.3 Entrevistas a comandantes de OPM envolvidas

A partir da verificação das necessidades e expectativas dos envolvidos, aqui se considerando a amostra representativa de todos os policiais militares, vistos

também exemplos de outras Polícias Militares (as que enviaram contribuições), buscou-se a seguir pesquisar e investigar, na PMESP, quais OPM seriam envolvidas ou possuiriam alguma vocação, pelas missões desempenhadas, nos processos de Gestão do Conhecimento aplicáveis ao fato concreto.

Então dessa forma, estabelecida uma linha das necessidades e expectativas, verificados exemplos e casos de sucesso, partiu-se para a verificação de processos já existentes na corporação e das possibilidades reais de melhoria.

Foram então realizadas visitas a alguns órgãos e entidades representativas, com a elaboração de entrevistas ou consultas informais, no sentido de estabelecer essas possibilidades, incluindo CIPM, Corregedoria PM, APMDFESP, CPD, DPCDH, CAPS e CPA/M-9, dentre outros. De certa maneira, cada órgão tem seus objetivos específicos e produz conhecimentos para suas finalidades.

4.4 Centro de Inteligência da Polícia Militar (CIPM)

Nesse particular, a Corregedoria PM e o CIPM, por assessorarem diretamente o Comando Geral, possuem o maior volume de informações. De maneira geral as informações são compartilhadas entre ambos os órgãos. Em conversa com o Chefe do CIPM, em meados do quarto trimestre de 2017, este informou que não existe um sistema na PMESP em que se “aperte uma tecla” e os dados surjam como estatística. Todos os dados lançados nas planilhas informativas que são encaminhadas ao Comando Geral (e aos grupos específicos conforme a classificação de sigilo de grau de difusão) são obtidas por meio de leitura e catalogação das resenhas diárias de ocorrências, fruto de trabalho manual por parte dos integrantes daquele Centro. De maneira resumida, as Agências de Informações buscam dados e produzem Documentos Técnicos de Informações (DTI), cuja difusão principal é a Agência Central de Informações (CIPM), e a partir daí se tem a matéria prima para os relatórios gerenciais.

4.5 Departamento PM Vítima da Corregedoria PM

De outra maneira, a Corregedoria PM possui apenas um grupo especificamente dedicado à investigação de crimes cometidos contra policiais

militares. Trata-se da conhecida Equipe PM Vítima (atualmente elevada à condição de Departamento PM Vítima). Foi entrevistado o chefe do departamento, Ten Cel PM Fabri, o qual elucidou muitas questões. Segundo ele a “equipe” PM Vítima galgou o valor de Departamento, sendo hoje independente do Departamento Operacional da Corregedoria PM, vinculando-se diretamente ao Corregedor PM. Efetivamente possui trinta e cinco agentes, sendo acompanhada pelo próprio chefe do departamento em nível operacional.

Sempre que há um evento vitimando policial militar, há a confecção de Relatório de Policial Vítima (RPV), momento em que se faz a coleta de informações necessárias em relação à dinâmica, motivação, meios, possível autoria, entre outros pontos, do evento criminoso. Das informações arrecadadas, há o foco no trabalho colaborativo, particularmente com a Polícia Civil, Ministério Público e outros órgãos. Parte do sucesso se dá pelas características dos agentes lotados no Departamento PM Vítima, o que motivou inclusive, a ser feita parceria com o CAPS para que seja efetuada de forma técnica entrevista com futuros integrantes, baseada em matriz de competências. Da mesma forma, há Diretriz elaborada sobre, com a dinâmica operacional do Departamento e competências esperadas por cargo, em análise, para aprovação por parte do Comando Geral.

A coleta de informações no local de crime tem como base **o foco na elucidação do evento (autoria e materialidade)**, sendo feita tanto presencialmente, com apoio de colaboradores ou não, com o fulcro de **materializar documentalmente** (pela Polícia Civil normalmente) as informações que proverão futuramente a **convicção do Poder Judiciário** para a expedição de mandado de prisão, tanto como de forma eletrônica, mediante pesquisas ou meios como filmagens, postagens em redes sociais etc. As informações são aquelas que irão prover, de forma técnica, a dinâmica do evento, sua motivação e autoria principalmente. O sucesso e **foco da coleta se dá com a efetiva responsabilização de autores** em sentença transitada em julgado.

As informações que efetivamente colaboram com a **elucidação do evento** são inseridas de forma racional e sequencial em Inquérito Administrativo. Normalmente, *in totum* ou parcialmente, tais informações são remetidas formalmente para **complementação** tanto de **Inquérito Policial** tão como de **processo**.

Os agentes responsáveis pelo caso são, também, os responsáveis pela coleta das informações. A recepção (não somente coleta) de informações outras que também podem colaborar na elucidação do evento, são recepcionadas e analisadas. Frequentemente, há o debate sobre o caso, com a participação dos demais agentes,

sob supervisão do Chefe de Seção e demais oficiais. Outros agentes poderão colaborar na emissão de informações mediante pesquisa ou colaboração externa.

O foco principal do departamento é atuar colaborativamente na elucidação de eventos onde o policial militar figure como vítima de homicídio, tentativa de homicídio e ameaça, desde que a perpetração destes eventos seja necessariamente por civis (havendo a possibilidade de crime praticado por militar, o Departamento PM Vítima declina da iniciativa e repassa tal responsabilidade para o Departamento Operacional da própria Corregedoria PM).

Os agentes responsáveis em cada caso investigado são responsáveis tanto pela coleta quanto pela organização das informações. A distribuição dos casos se dá conforme distribuição geográfica e a discussão para a solução de materialidade e autoria pode contar com a participação dos demais integrantes do departamento. São levadas em consideração as fontes de informações possíveis (testemunhal, banco de dados, etc.), desde que possam **formalmente colaborar com a identificação de autoria e materialidade**. Quanto ao intercâmbio de informações com outros órgãos, como por exemplo o CIPM, as informações são compartilhadas, até pela aptidão colaborativa e vocação dos agentes, considerando a particularidade da missão do departamento. Existem aguardando aprovação uma Diretriz e alguns documentos de caráter normativo no intuito de promover o fluxo de informações.

Quanto a possuir ou não uma estrutura adequada para obter, organizar e difundir informações a respeito de policiais militares vítimas, de modo a produzir mudanças de comportamento, aperfeiçoamento de procedimentos e prevenção dos casos, segundo o Chefe do Departamento, considerando o foco colaborativo, a Corregedoria PM possui. Isto porque foram realizados trabalhos recentes junto à Diretoria de Ensino e Cultura, produção de vídeos, apoio em estágios, rotina de palestras, ICC, entre vários outros demonstraram que a vocação colaborativa têm sido bem eficaz. Por exemplo, semanalmente são realizadas palestras de orientação em diversas unidades, com agendamento previsto até agosto de 2020. São palestras padronizadas, de caráter informativo e preventivo, com pequenas modificações em caso de público específico ou em casos recentes de vítima na unidade sede da palestra, cuja aceitação por parte do público é muito boa, com excelente repercussão.

Quanto ao sigilo das informações coletadas pelas equipes, obedecem ao estabelecido pela **Lei de Acesso à Informação**. Dentro desse parâmetro legal, podem ser difundidas as informações necessárias, tanto para a elucidação de casos, quanto àquelas para se mitigar a vitimização policial militar. Neste aspecto há participação e assessoria de agentes do Departamento PM Vítima em vários meios e formas de comunicação, internos e externos à organização.

Quanto ao aprendizado organizacional a partir das experiências vivenciadas, sem que houvesse qualquer interferência do autor, a resposta obtida teve o foco voltado para o público interno do próprio departamento. Segundo o entrevistado:

A expertise arrecadada a partir de 1983 até o presente momento, resultou da evolução de uma subseção chefiada por Tenente a um Departamento (chefiado, portanto, por um Tenente Coronel) sendo que, justamente por tal progresso e inequívocas experiências adequadas, mudanças de rotina operacional/administrativa e posicionamentos em caráter de passado recente, resultaram, também, em documentação normativa própria (criada a partir da rotina cotidiana alusiva a boas práticas, inclusive PDCA), tão como estágio para recepção de novos agentes, sendo claro nesse último aspecto, o apoio solicitado ao CAPS em relação às características adequadas quando da entrevista de ingresso para novos agentes no Departamento, baseando-se em competências necessárias. (citação literal do entrevistado)

Por fim, segundo as informações do chefe do departamento, já foram produzidas três Instruções Continuadas de Comando (ICC), no sentido de aprimorar os conhecimentos e prevenir os casos de homicídios contra PMs, as quais seriam as de número 135 (Investigação de Crimes Praticados contra Policiais Militares), 184 (Policia! Militar Vítima: A Excelência Investigativa pela Correg PM) e 223 (Procedimentos de Segurança Pessoal do PM de Folga). Tal tema é abordado novamente mais adiante.

4.6 Departamento de Administração da Corregedoria PM

Conforme bem frisou o Chefe do Departamento PM Vítima em sua entrevista (acerca da estrutura da Corregedoria PM), a Equipe PM Vítima, que antes pertencia ao Departamento Operacional, tornou-se uma divisão daquele departamento e, posteriormente, foi alçada à condição de departamento. Então a Corregedoria PM passou a ter quatro departamentos, sendo eles:

- * Departamento Operacional;
- * Departamento Técnico;
- * Departamento Administrativo; e (mais recente, então)
- * Departamento PM Vítima.

Inegável a importância da contribuição do Departamento PM Vítima na solução de crimes praticados contra policiais militares, pois constantemente os seus agentes são os principais responsáveis pela prisão de inúmeros homicidas, fato que seria certamente em número menor de casos solucionados caso a investigação focasse a cargo única e exclusivamente do Departamento de Homicídios e Proteção à

Pessoa da Polícia Civil. A atual condição em nível de departamento revela também a preocupação do Comando Geral em reduzir o número de policiais militares mortos.

Entretanto, considerando o contexto de aprendizado organizacional da Polícia Militar (e não somente de um determinado setor) e a dimensão holística que o tema requer, buscou-se entrevistar integrantes de diversas OPM com vocação a contribuir no assunto, de onde emerge, então, no contexto de gestão do conhecimento, a importância de outro departamento: o de administração.

O Departamento de Administração da Corregedoria PM não é um típico setor administrativo, pois além das funções básicas de suporte, que englobam as áreas de logística, de comunicação social, de guarda do quartel e outras comuns a todas as unidades, possui também setores específicos de suporte a sistemas, que sustentam não apenas os outros três departamentos mas também fazem a interface com todas as unidades da Polícia Militar. Por essa condição, foi entrevistado o chefe desse departamento, Maj Marcus, no intuito de saber informações a respeito de sistemas de suporte e a possibilidade de arquivamento, leitura e catalogação de dados e informações.

Partiu-se do princípio de que o SIJD, sistema informatizado de suporte às Seções de Polícia Judiciária Militar e Disciplina (SPJMD) existentes em todas as unidades, pode exercer importante papel na **captação** de dados e na sua **organização em informações** úteis para a **educação e prevenção** de fatos que venham a vitimar policiais militares. Empiricamente identificou-se grande potencial de ampliação do sistema no sentido de se tornar o principal repositório de dados e informações nos casos em que policiais militares sejam vítimas. Nesse contexto foram elaboradas perguntas a fim de apurar as viabilidades e subsidiar proposta.

Ao contrário do que se estimou inicialmente, o SIJD não é o sistema onde são gerados e gerenciados os arquivos dos Inquéritos Administrativos instaurados quando da vitimização de policiais militares. Isso é feito em outro sistema interno, cujo acesso é restrito apenas à própria Correg PM, denominado SIACAO.

Quanto à possibilidade de integração dos sistemas que geram o Boletim de Ocorrência Eletrônico, que conseqüentemente é lavrado quando da vitimização de policiais militares, com os demais arquivos do SIACAO, constatou-se que atualmente não existe nenhuma ligação entre as duas plataformas, porém, como se trata de armazenamento em banco de dados, possivelmente os sistemas são compatíveis e passíveis de integração.

Desta maneira, é possível, por exemplo, redirecionar os dados obtidos em Boletim de Ocorrência Eletrônico a um módulo ou diretório específico do próprio SIACAO, a fim de que seja dado prosseguimento na instrução e complementação das

informações, para diversas finalidades, tais como a elucidação de autoria (Inquérito Administrativo), prisão de infratores (Inquérito Policial) e gestão do conhecimento (coleta de dados e produção de informações passíveis de consultas e difusão), por meio de programação.

Também é possível, em havendo diretório próprio, agregar outros elementos colhidos por diversas fontes, tais como redes sociais, contribuições de particulares e outros, de modo a se ter um **repositório e registro único** a ser utilizado estrategicamente pelo Comando para diversas finalidades que não apenas a elucidação dos crimes, mas principalmente sua prevenção. Inclusive nesse aspecto a Corregedoria PM já possui, em estágio de desenvolvimento, um módulo do SIJD que permite indexar documentos, vídeos e imagens dentro dos procedimentos digitais. Pode-se utilizar as mesmas funcionalidades e o mesmo método para os casos de vitimização policial.

Na possibilidade de tais incrementos, isto seria possível por simples alinhamento de processos, sem a necessidade de novos investimentos, ou, caso fosse necessário algum investimento em sistemas, este seria mínimo.

Ficou estabelecido, portanto, por meio do conhecimento gerado a partir desta entrevista que, com mínimo custo, é possível direcionar e coletar todos os dados, arquivos e imagens em geral, coletados no sítio das ocorrências ou que circulam nas redes sociais, para um único diretório que contenha todas as informações produzidas acerca de determinado fato. Essas informações podem estar disponíveis, conforme graus de sigilo e níveis de permissão de acesso, para diversas finalidades, incluindo não apenas a resolução dos crimes, mas também o aprendizado organizacional em sentido amplo que permitirá a prevenção e previsão de risco de determinadas condutas a partir da experiência coletiva vivenciada.

4.7 Chefe do Centro de Processamento de Dados (CPD)

Considerando que surgiu na pesquisa o assunto referente a sistemas e banco de dados, buscou-se entrevistar o Chefe do Centro de Processamento de Dados (CPD), Ten Cel PM Lopes, no intuito de verificar viabilidades e validar impressões já obtidas no decorrer do trabalho.

O Boletim de Ocorrência Eletrônico, que conseqüentemente é lavrado quando da vitimização de policiais militares, é de certo modo compatível com os arquivos do SIJD ou demais sistemas informatizados, como o SIACAO, por exemplo. Quanto aos

aspectos tecnológicos que envolvem esse compartilhamento de dados e informações, a tecnologia evoluiu a tal ponto que permite unir informações oriundas de várias bases de dados e, a partir desta junção, pode-se obter informações mescladas e, assim, obter produzir-se dados estatísticos de maneira sistemática, estruturada e automática.

Com o emprego de recursos de webservices (que são pequenas rotinas de programas que permitem enviar dados de um sistema para outro), é possível redirecionar os dados obtidos em um Boletim de Ocorrência Eletrônico para um módulo ou diretório específico do próprio SIJD ou SIACAO, a fim de que seja dado prosseguimento na instrução e complementação das informações, para diversas finalidades já citadas.

Com a existência atualmente de *softwares* que lêem dados não estruturados (tais como textos, visuais, etc) e os transformam em dados estatísticos, é possível, em havendo diretório próprio, agregar outros elementos colhidos por diversas fontes, tais como redes sociais, contribuições de particulares e outros, de modo a se ter um repositório e registro único a ser utilizado estrategicamente pelo Comando. Para tanto é necessário que se faça um estudo das bases de dados a serem unidas ou que passarão a se comunicar, para se estimar os custos dessa interligação.

Em que pese não se ter uma posição de custos, a grande informação obtida por meio das entrevistas aos gestores dos sistemas de bancos de dados foi a possibilidade de interface segura entre os sistemas, de modo a permitir o compartilhamento, o armazenamento e a utilização das informações acerca de determinado tema ou assunto, no caso os crimes cometidos contra policiais militares.

4.8 Diretor de Polícia Comunitária e Direitos Humanos

A entrevista concedida pelo Diretor de Polícia Comunitária e Direitos Humanos foi bastante elucidativa e significativa para o presente trabalho. As principais ações da da DPCDH no tocante à diminuição da vitimização policial são as seguintes:

- * Participação do Diretor de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos como integrante da Comissão de Letalidade da PMESP;

- * Divulgação de Informações sobre letalidade policial e vitimização nos Cursos de Direitos Humanos e de Polícia Comunitária, administrados pela DPCDH;

- * Reforço na divulgação de ICC que tem a temática de Direitos Humanos, inclusive sobre letalidade e vitimização policial no site da intranet da Diretoria, na aba de Direitos Humanos;

* Participação de eventos e reuniões dentro e fora da Instituição, com a temática da letalidade e vitimização, com elaboração de relatórios, encaminhados aos escalões superiores;

* Participação em reformulação dos currículos de Direitos Humanos nas escolas de formação, abordando estas temáticas.

Quanto a ações de mobilização das entidades e organismos de Direitos Humanos no sentido de sensibilização e defesa dos direitos do policial militar, a diretoria representa a PMESP em várias comissões e comitês, levando sempre a reflexão para os demais integrantes sobre a questão da vitimização policial. Na área de Polícia Comunitária, a aproximação com a comunidade acaba refletindo no conhecimento da atuação policial, bem como dos fatores que impactam na profissão, como a vitimização.

No tocante à participação em ações de gestão do conhecimento e aprendizado organizacional para o aprimoramento de habilidades do policial militar visando à prevenção contra situações que venham a vitimá-lo, a DPCDH trabalha no sentido de propositura de ICC e PVT, bem como preocupa-se que tais temáticas sejam abordadas nos cursos que administra, diretamente ou de forma transversal.

Sempre há oportunidade de melhoria, em curto, médio e longo prazo, nas questões de mobilização e aprendizado, como os estudos recentes para propositura de um Sistema de Direitos Humanos na Instituição. Houve, em 03SET18, a constituição, pelo Exº Sr. Cmt G, do Grupo de Trabalho n.º PM6-8/23/18 - Política de Direitos Humanos da Polícia Militar - a fim de proceder estudo de viabilidade visando disseminar o referido pilar doutrinário no âmbito da PMESP.

Para cada proposta de política ou iniciativa apresentada ao final do estudo, o Grupo de Trabalho deverá planejar a sua implantação, atentando para os seguintes itens:

- * descrever de forma detalhada a iniciativa proposta;
- * descrever as causas que motivaram a formulação da iniciativa;
- * descrever os benefícios pretendidos com a implantação da iniciativa;
- * identificar as áreas responsáveis pela implantação da iniciativa;
- * descrever de forma básica as principais atividades que serão executadas;
- * estimar o tempo necessário para implantar a iniciativa;
- * estimar eventuais custos diretos para implantar a iniciativa;
- * identificar os principais riscos para o sucesso da implantação da iniciativa;
- * identificar os planos de contingência para solucionar, mitigar ou transferir os principais riscos;

* indicar a necessidade de mudanças legislativas ou legais internas, se necessário.

A DPCDH considera muito importante participar dos processos de gestão do conhecimento voltadas para a redução da vitimização policial, para que se leve a um maior conhecimento do assunto, para que se estude e veja a viabilidade de implantação de maiores números de medidas possíveis de proteção a dignidade da pessoa do Policial Militar.

4.9 Entrevista à Comandante do CPA/M-9

No tocante à difusão de conhecimentos acerca da vitimização policial, já se verificou diversas ações, como, por exemplo, as Instruções Continuadas de Comando, ou treinamentos previstos nas Instruções para Treinamento na Polícia Militar (I-22-PM). Já se realiza nas unidades o Estágio de Atualização Profissional (EAP), o Treinamento Durante o Serviço (TDS) e outras ações de treinamento previstas ou permitidas.

A Comandante do CPA/M-9, Cel PM Daniele, determinou que se promovesse em 2018 um treinamento que foi denominado Instrução de Nivelamento de Padrão Operacional, cujo principal objetivo foi compartilhar experiências reais vivenciadas na área.

Essa iniciativa foi possível devido aos casos de sucesso ocorridos em 2017 envolvendo o efetivo daquele comando regional. Destacam-se naquela área, por exemplo, excelentes operações de reintegração de posse, erradicação de “pancadões” e bailes *funk* de caráter violento ou ofensivo aos bons costumes, redução de indicadores de crimes violentos (homicídios, roubos de veículos, roubos de carga e outros), frustração de todas as tentativas de roubo a veículos transportadores de valores ocorridas naquele ano e enfrentamento aos piquetes e incêndios criminosos de veículos com bloqueio de vias.

Essa expertise assegurou ao efetivo das unidades subordinadas àquele comando a possibilidade de compartilhar os conhecimentos específicos, comunicando-os a todos os demais e tornando muito mais forte e preparado para o enfrentamento da diversidade de crises imposta pela realidade operacional daquela área.

Na INPO são realizados estudos de caso e treinamentos prático muito próximos às situações reais já vivenciadas nas áreas das três unidades que integram o CPA (19º BPM/M, 28º BPM/M e 38º BPM/M), destacando-se ocorrências com

transporte coletivo, ocorrências envolvendo transporte de valores (roubo a carro forte), roubos a caixa eletrônico, roubos de carga e outros tipos de ocorrências potencialmente menos complexas.

Os instrutores são Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados da própria área, segundo a experiência prática que possuem. Na instrução é empregado, além do treinamento prático, no método de estudo de caso, em que são expostos vídeos, áudios e relatos das ocorrências mais complexas vencidas em cada tipo treinado. Existe também treinamento de uma situação específica para situações ocorridas em horário de folga em trajés civis.

No treinamento prático são utilizados veículos reais (carro forte, ônibus), além de armas de *airsoft*, de modo a tornar o treinamento o mais próximo possível da realidade. A receptividade foi praticamente de 100% de aprovação do efetivo treinado. A carência demonstrada desse tipo de treinamento ficou evidente não somente pelos dados obtidos na pesquisa de satisfação aplicada aos participantes, ao final do treinamento, como também pela procura pelas demais unidades do CPC, do CPAmb, e de outros comandos de policiamento, inclusive do interior do estado.

Tendo como base a demanda pelo treinamento e os resultados da pesquisa de satisfação, é possível concluir que é um tipo de ação aplicável a toda a Polícia Militar, destacando-se porém a importância de que o conhecimento a ser compartilhado o seja por quem vivenciou a situação real, utilizando-se também o método de estudo de caso.

Este tipo de treinamento é um bom exemplo a se encaixar nos processos de difusão do conhecimento. Exemplos práticos recentes dão conta, ainda que por constatação empírica, do incremento no grau de adestramento e maior aptidão à sobrevivência dos que passaram pelo treinamento.

4.10 Chefe do CAPS

Consultada a Chefe do Centro de Assistência Psicológica e Social (CAPS), Ten Cel PM Soraya, foram esclarecidos alguns pontos quanto a oportunidades de contribuição dos profissionais que trabalham naquele Centro, como também dos policiais militares que lá são atendidos, no compartilhamento de conhecimentos úteis à prevenção dos casos de homicídios e tentativas.

Existe um procedimento apuratório, sob responsabilidade daquele Centro, em casos de homicídios de policiais militares. Trata-se do procedimento apuratório

intitulado "**Apuração Preliminar**", o qual possui um caráter investigativo e é regido pela Lei nº 14.984, de 12 de abril de 2013, regulamentada pelo Decreto nº 59.532, de 13 de setembro de 2013, Resolução SSP-163, de 30 de outubro de 2013, e Portaria PM1-7/02/15, de 22 de abril de 2015, que estabelece a **indenização por acidente pessoal**.

A Apuração Preliminar é o rito administrativo adequado para verificar se a indenização é ou não devida, com efeitos retroativos a 1º de janeiro de 2012, no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), em casos de morte.

Segundo previsão inserta no artigo 2º da Lei nº 14.984/13, a instauração do procedimento em pauta se restringe aos casos de morte ou invalidez permanente, parcial ou total, ocorridos em serviço, no deslocamento do militar até seu local de trabalho ou em razão da função pública (neste último caso, mesmo que o evento causador da morte ou invalidez tenha se dado após a passagem do militar à inatividade).

A Apuração Preliminar não é um procedimento sigiloso, sendo que, conforme dispõe o parágrafo 2º do artigo 1º da Portaria PM1-7/02/15, a instauração e o controle da instrução devem ser realizados pela Seção de Polícia Judiciária Militar e Disciplina da OPM em que a vítima é lotada.

Dessa maneira, pode-se afirmar que as informações contidas nas Apurações Preliminares possuem potencial de fornecer subsídios úteis ao aprendizado e treinamento com foco na prevenção de casos de vitimização.

É possível ocorrerem situações em que, ainda que por desconhecimento da norma, informações sejam modificadas, ou até mesmo suprimidas, dificultando com isso a verdade real dos fatos, especialmente nos casos apurados em que a morte eventualmente tenha se dado em razão da função pública.

As circunstâncias em que se deu o evento funesto interferem no percebimento de direitos por parte dos beneficiários, uma vez que as normas, em regra, diferenciam a concessão ou não de direitos quando o fato se deu em serviço ou em razão da função, ou ainda em horário de folga.

Assim, por exemplo, a Lei Complementar nº 1123/10, em seu artigo 6º, prevê a concessão de auxílio-funeral ao cônjuge, companheiro(a) ou, na falta destes, ao terceiro que comprovar ter efetuado despesas em razão do funeral do policial militar da ativa, do licenciado, agregado percebendo vencimentos, ou na inatividade, no valor correspondente a um mês da respectiva remuneração. Entretanto, o parágrafo 2º desse mesmo artigo traz a possibilidade de, nos casos em que o óbito decorrer de lesões decorrentes do exercício da função policial-militar, se perceber uma segunda

remuneração, correspondente a mais um mês, mediante apresentação de alvará judicial.

Já a Lei Complementar nº 1013/07, em seu artigo 26, consigna que o valor da pensão por morte será igual à totalidade da remuneração do militar no posto ou graduação em que se deu a morte até o limite máximo estabelecido para os benefícios do regime geral de previdência social, acrescido de 70% da parcela que exceder esse limite.

Entretanto, a Lei nº 5.451/86 dispõe acerca da promoção ao posto/graduação imediatamente superior, bem como recebimento de pensão na integralidade dos vencimentos do policial militar, quando o falecimento decorrer de lesões sofridas em serviço.

Outro exemplo seria o da indenização, uma vez que o deferimento do pagamento de R\$ 200.000,00 está atrelado à comprovação de que o evento funesto se deu em serviço, no deslocamento da residência ao local de trabalho ou em razão da função pública, não abrangendo casos diversos dessas três hipóteses.

É bem provável que exista a possibilidade de se aproveitar o conteúdo desses procedimentos, especialmente em relação à causa da morte, as circunstâncias que envolveram o evento, a condição social vivenciada pelos policiais militares e outros aspectos que sejam úteis ao aprendizado, treinamento e, conseqüentemente, a um trabalho de caráter preventivo direcionado a nossos policiais. Uma das medidas utilizadas seria o próprio banco de dados de controle estatístico das Apurações Preliminares, que, com um adequado sistema, poderia fornecer informações estatísticas quanto ao tipo e causa do evento que vitimou o policial militar, locais de maior incidência, OPMs que teriam necessidade de desenvolvimento de um trabalho educativo, informativo, de treinamento voltado à preservação da integridade física, mental e social do policial militar.

Essa consulta foi importante, pois apontou mais uma fonte de informações, incluindo policiais militares sobreviventes e que teriam certamente experiências agregadoras, além do próprio banco de dados citado, que por seu caráter não sigiloso pode ter suas informações compartilhadas sem grandes problemas. Dessa forma, o CAPS confirma sua vocação assistencial, na medida em que é um dos órgãos menos burocráticos com tendências a contribuir com os processos de aprendizado e prevenção.

4.11 Presidente da APMDFESP

Consultada a diretoria da Associação dos Policiais Militares Portadores de Deficiência do Estado de São Paulo (APMDFESP), o Sr. Antônio Figueiredo Sobrinho, presidente, informou que a associação não realiza catalogação ou controle de causas e efeitos da vitimização de policiais militares.

Apesar de não possuir esse controle, a APMDFESP está disponível e tem total interesse em ampliar sua participação nas questões de Gestão do Conhecimento e prevenção dos casos de vitimização, necessitando ser indicada para tal missão.

5. O QUE EXISTE A RESPEITO NA POLÍCIA MILITAR

5.1. Coleta de dados

Toda vez que ocorre um evento morte, de policial militar, uma série de providências é desencadeada. Existe obrigatoriamente a elaboração de um Boletim de Ocorrência no Distrito Policial ou Delegacia da área, é também elaborado o Boletim de Ocorrência PM (escrito ou eletrônico), e a Resenha de Informações de Ocorrências Graves. Geralmente são acionados agentes de equipes PM Vítima da Corregedoria PM, os quais elaboram um documento denominado Relatório de Policial Militar Vítima (ou simplesmente RPV). Os agentes da Agência de Área de Informações também comparecem e elaboram relatórios para o SIPOM.

Invariavelmente comparecem ao local o Comandante de Grupo de Patrulha (geralmente um Sgt PM), o Comandante de Força Patrulha (função de Ten PM), o Comandante de Companhia (função exercida por Cap PM) e o Comandante do Batalhão (função de Ten Cel PM), por vezes o Subcomandante e o Coordenador Operacional da unidade da área do fato e, em determinados casos, não que seja obrigatoriedade, oficiais de diversos escalões incluindo o Comandante da unidade à qual pertence o PM vítima. Todos estes possuem de certa forma alguma missão de comando ou de coleta de dados referente ao fato em si.

Além de todos estes, porém, sem necessariamente alguma missão a desempenhar quanto ao fato ocorrido, um grande número de viaturas do setor, da subárea, da área do fato e de outras áreas sempre comparecerão ao local. Isso é fruto da cultura organizacional, ou da subcultura, mas o que importa dizer é que isso sempre ocorrerá, por mais até que se tente proibir tal prática.

A todo esse universo de policiais militares, juntem-se outras pessoas, moradores locais, transeuntes curiosos, repórteres e profissionais de outras áreas, policiais civis, peritos policiais, guardas civis, etc.

Cada indivíduo que comparece a um local de crime tem uma visão particular do fato, que pode ser clara ou distorcida, mas pode também ter registros do fato, de parte deste ou de evidências que levem não somente à elucidação de materialidade e autoria, mas também ao aprendizado.

Muitas vezes há câmeras locais que registram o movimento e por isso acabam captando e registrando fatos policiais. Não raramente as imagens capturadas

são exibidas em programas jornalísticos ou compartilhadas em redes sociais da internet.

A Polícia Militar não possui um repositório centralizado para os dados capturados. Cada agente encarregado de coletar informações produz seu relatório e o encaminha ao seu próprio sistema, onde pode ou não ser agregado a outras informações captadas no mesmo local, dependendo do interesse, da repercussão, da expertise e disposição do agente que a processou.

De certa forma, pode-se dizer que há um grande desperdício de esforços quando do atendimento desse tipo de ocorrência, pois muitas das informações e impressões se perdem no decorrer do tempo, nos arquivos individuais dos quartéis, nas nuvens e na memória de quem presenciou os fatos.

5.2 Processamento de Informações

As informações produzidas com os dados obtidos nos locais dos fatos são transmitidas ao sistema ao qual pertence o agente que a produziu.

O patrulheiro elabora o BO/PM e apresenta o fato à Polícia Civil para elaboração do Boletim de Ocorrência e prosseguimento da investigação por meio do Inquérito Policial. Ambos os documentos comporão uma Sindicância que será incluída no SIJD, gerando os efeitos a que se destina a aquele feito.

O RPV dará início a um possível Inquérito Administrativo (como é chamada a investigação realizada pela Corregedoria PM), ou apenas servirá de portaria às ações investigatórias realizadas pelo Departamento PM Vítima, cujo escopo principal será apoiar a investigação realizada pela Polícia Civil naquilo que couber, em complemento, para que aquela chegue à identificação, indiciamento, processo e condenação dos culpados.

As imagens captadas no local, seja pela reportagem, seja pelas câmeras de vigilância patrimonial, inevitavelmente (a prática tem mostrado) sempre cairão no domínio público, especialmente por meio das redes sociais até serem exibidas em programas jornalísticos de televisão. A seguir, se perderão no tempo e no espaço, a exemplo dos dados coletados imediatamente no local.

5.3 Difusão de informações

Não é rara nem recente a preocupação do Comando da instituição em gerar informações para prevenção de acidentes e situações que venham a vitimar os policiais militares. Vários foram os cartazes já gerados para difusão de orientações quanto à segurança na condução de veículos, no uso de cinto de segurança, uso de capacete quando na condução de motocicleta, na atenção e segurança pessoal e no uso de armamentos.

Além disso, a Polícia Militar possui Procedimentos Operacionais Padrão (POP) que são objetos de revisão por meio do Sistema de Supervisão da Padronização (SiSuPa), gerenciado pela 6ª Seção do Estado Maior, os quais são também presentes em situações de treinamento, tanto nos cursos de formação e capacitação profissional quanto no cotidiano do efetivo.

Outro meio de difusão de conteúdos educativos é o Portal da Intranet, por diversas formas, sendo pela exposição de *poup-ups* para as notícias mais urgentes, seja nas diversas abas de acesso para aplicativos, ou até mesmo por meio de vídeos de conteúdo institucional, pelos quais são transmitidas orientações, por vezes tendo como protagonista o próprio Comandante Geral.

As Instruções Continuadas de Comando (ICC) são outro mecanismo de difusão de conteúdos institucionais na forma escrita. Funciona com a elaboração quinzenal de textos contendo assuntos de interesse. Já foram abordados diversas vezes temas relacionados à segurança pessoal. O quadro abaixo apresenta a totalidade dos temas afetos já produzidos e veiculados nas respectivas datas.

FIGURA 70 - ICC que abordaram o tema Segurança Pessoal

ICCs que abordam o tema SEGURANÇA PESSOAL		
ICC Nº	TEMA	DATA
001	Evitando Tragédias – 1ª Parte	15JUL08
002	Evitando Tragédias – 2ª Parte	31JUL08
011	Manuseio Seguro do Armamento: Prevenção de Acidente de Tiro	31MAR09
068	Procedimentos de Segurança do Policial de Folga	29JUN12
070	Procedimentos de Segurança Pessoal do Policial Militar em Atendimento de Ocorrência em Horário de Folga	29JUL12

106	Procedimentos de Segurança do Policial de Folga – Reedição	14JAN14
110	Embarque de Policiais Militares Armados de Folga e de Serviço em Aeronave Civil	13MAR14
130	Primeiros Socorros	05FEV15
135	A Investigação de Crimes Praticados Contra Policiais Militares	15ABR15
151	Os Efeitos do Estresse na Qualidade de Vida dos Policiais Militares	08OUT15
166	Aspectos Legais e Cuidados na Utilização de Aplicativos e Mídias Sociais Pelos Policiais Militares	29FEV16
170	Manuseio Seguro de Armamento - Evite Acidentes!	29NOV16
223	Procedimentos de Segurança Pessoal do Policial Militar de Folga	16MAI18

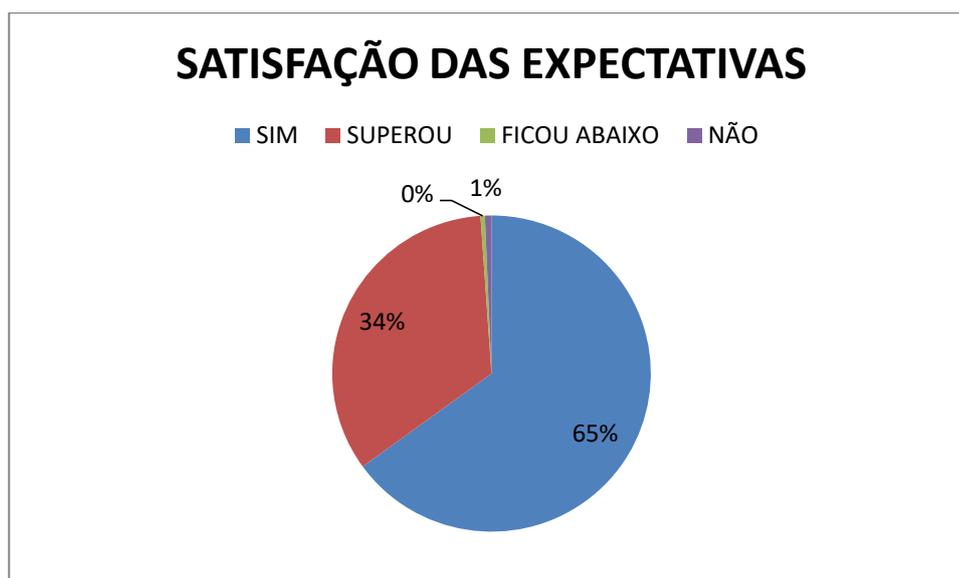
Fonte: Pesquisado pelo autor.

Os procedimentos Operacionais Padrão, debaixo da estrutura do Sistema de Supervisão da Padronização (SiSuPa), são outra forma ou processo de difusão de conhecimento, muito abrangentes na medida em que estão presentes em vários momentos, que vão desde os primeiros dias nas escolas de formação e capacitação profissional, no Estágios de Atualização Profissional (EAP), no Treinamento Durante o Serviço e em outras iniciativas aceitas pelas I-22-PM.

Cite-se mais uma vez a Instrução de Nivelamento de Padrão Operacional, desenvolvida no CPA/M-9 com expertise própria decorrente de atendimento de ocorrências típicas da área, a qual constitui uma inovação nesse sentido. Foi realizada uma pesquisa de satisfação entre os participantes da INPO, cujos resultados são brevemente transcritos a seguir, por meio da transcrição das perguntas realizadas aos policiais militares após o treinamento, que tem duração de três dias em período integral, e as reapoectivas respostas, por meio de gráfico percentual.

1- A instrução de nivelamento de padrão operacional (INPO) correspondeu às suas expectativas?

FIGURA 71 - Pesquisa de satisfação da INPO



Fonte: CPA/M-9.

2- Você acredita que com constante treinamento e aperfeiçoamento da técnica policial é possível realizar um trabalho de excelência na sua profissão?

FIGURA 72 - Relevância do treinamento constante



Fonte: CPA/M-9.

3- Você se sentiu valorizado ao ser incluído no treinamento INPO de seu CPA.

FIGURA 73 - Sentimento de valorização por meio do treinamento



Fonte: CPA/M-9.

4- Você acredita que ao realizar os procedimentos operacionais de forma mais correta possível o profissional de polícia contribui com a sua própria sobrevivência?

FIGURA 74 - Importância do treinamento para sobrevivência



Fonte: CPA/M-9.

5- Você acredita que ao treinar os procedimentos operacionais diminuimos a incidência de erros nas atuações policiais?

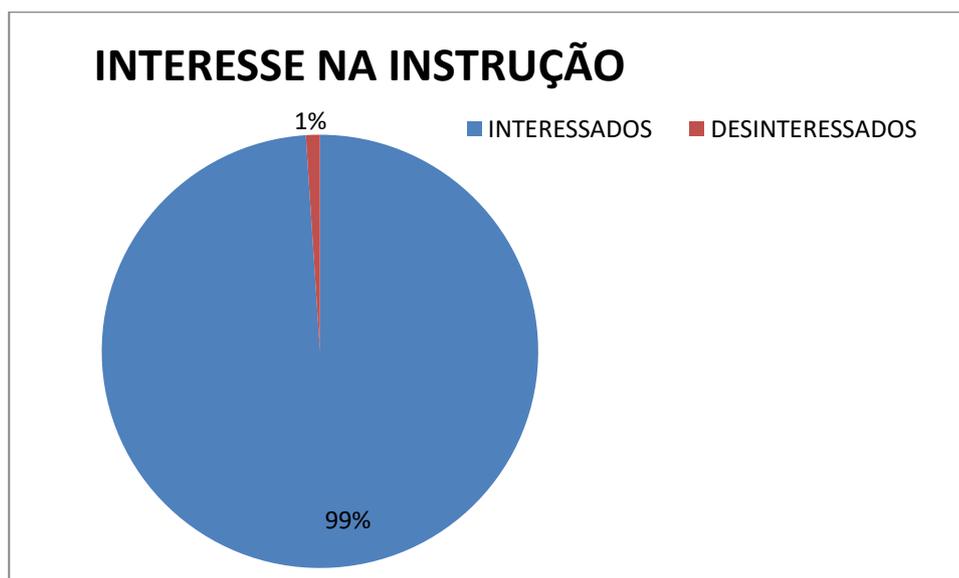
FIGURA 75 - Diminuição de erros



Fonte: CPA/M-9.

6- Qual sua visão sobre a participação da maioria dos policiais quanto ao seu comprometimento com o treinamento?

FIGURA 76 - Comprometimento com o treinamento



Fonte: CPA/M-9.

Foram ainda solicitadas sugestões aos que desejassem contribuir para o aperfeiçoamento do treinamento, sendo destaque as seguintes contribuições:

- "gostaria que este procedimento de treinamento se tornasse obrigatório e semestral, e se possível substituir o EAP, com isso elevando o preparo dos policiais, são ocorrências muito prováveis de ocorrer em nosso dia a dia";

- “o treinamento foi muito produtivo, e com certeza deveria ser expandido para toda corporação, de modo a atingir cada vez mais o efetivo policial, pois bato na tecla que procedimentos salvam vidas”;

- “agradecer por participar desse treinamento , que pena que e uma vez tinha que colocar esse tipo de treinamento do eap , e ser de uma semana quanto mais treino mais o policial ficara melhor”.

O Questionário completo com as sugestões encontra-se anexo a este trabalho.

5.4 Aplicação do conhecimento obtido

A aplicação do conhecimento obtido no tocante à própria sobrevivência pode ser expressa basicamente de duas formas, as quais devem estar equilibradas entre si.

A primeira delas consiste em se prevenir de confrontos e conflitos, está na prudência ao planejar seus trajetos, que traje utilizar, que tipo de carro comprar, onde escolher sua residência (qual bairro, qual rua dentro do bairro, qual local na rua), como construir sua casa, que equipamentos instalar, como estacionar seu carro ou moto, que cautelas adotar, qual o melhor local e horário para abastecer o carro e para fazer compras, etc.

Note-se que todas essas variáveis são em sua maioria subjetivas, já que se baseiam em situações que não ocorreram e que, teoricamente, se conseguiu evitar. E quanto mais próxima da subjetividade, mas também da habilidade e da atitude, e mais próprios do conhecimento tácito, obtido pela experiência e não especificamente nos bancos escolares. Fatos que foram evitados são um dado totalmente intangível.

A segunda forma de verificação da aplicação do conhecimento quanto à sobrevivência a situações adversas está na perfeita atuação frente ao perigo, a qual muitas vezes não está contida no POP, não está prevista. Atuar no imprevisto requer atenção, experiência e destreza. Neste particular, o treinamento pode produzir a destreza e a atenção necessárias, mas só se pode treinar aquilo que se conhece. Já a experiência, mais uma vez, se adquire conhecendo situações, preferencialmente alheias.

Se na primeira situação é impossível detectar os riscos mitigados e as ameaças evitadas, na segunda, é possível perceber quando o policial militar se envolveu em situações de risco iminente e respondeu adequadamente, de modo a sair ileso ou sobreviver.

Recentemente foi registrado um desses fatos na área do 38º BPM/M. Roubo de carga ocorrido na área do CPA/M-3, área Norte da Capital, uma viatura de Força Tática realizou a abordagem e prisão dos infratores

Boa tarde a todos, aqui quem fala é o Sgt Luís Cláudio, Força Tática do 38º Batalhão. Falando sobre a ocorrência de roubo de carga ocorrida hoje no 5º Batalhão, Deparamos aí após o COPOM irradiar com o veículo conduzindo a carga roubada até a zona leste de São Paulo. Momento que efetuamos a abordagem ao veículo que estava com a carga, de imediato, por ser um instrutor da INPO (Instrução de Nivelamento de Padrão Operacional) da base de roubo de carga com escolta de veículos, me veio a lembrança de imediato daquilo que aplico lá na INPO, e não deu outra: à retaguarda do veículo havia uma escolta, escolta esta que foi abordada pela equipe e mais um indivíduo detido e mais um veículo recuperado para a sociedade. (Transcrição de áudio recebido via App Whatsapp em 2 Out. 2018)

Um bom preparo deve permitir ao policial militar evitar tantos conflitos e confrontos quantos forem possíveis ser evitados, e agir adequadamente caso venham a ocorrer, em primeiro lugar preservando a própria vida e a de terceiros e, se possível, a dos agressores.

6. PROPOSTAS PARA A POLÍCIA MILITAR

Todo o empenho não é demasiado a fim de se evitar que mais mortes ocorram pelos mesmos motivos ou por circunstâncias que, embora não possam ser classificadas como erro procedimental, poderiam ser evitadas.

Neste particular, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), tem um posicionamento bastante arrojado e interessante quanto ao compartilhamento de informações.

Pessoas, processos e ferramentas formam a base da gestão do conhecimento e das informações dentro de uma organização. Mais do que um tripé que sustenta as estratégias e as ações que transformam em resultados, esses três componentes atuam diretamente no desenvolvimento da maturidade e no clima organizacional das empresas.

De acordo com o especialista em projetos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Francisco Teixeira Neto, os principais desafios para o gerenciamento de excelência das informações são:

- identificar as informações estratégicas e de processo de que as pessoas necessitam para a realização de tarefas e a tomada de decisão;
- uma vez identificadas, o desafio é assegurar que os colaboradores tenham acesso às informações no tempo e na hora que elas precisam de forma atualizada;
- assegurar que os sistemas de informação sejam integrados, eficazes e seguros.

A gestão das informações, nesse cenário, pode ser trabalhada dentro de ferramentas pré-determinadas e previamente estudadas para se adequarem às necessidades organizacionais. Ou seja, trabalham desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação. (FNQ, Caderno #19, 2017, p. 4)

Assim, é parecer do autor que, para informações acerca de vitimização policial, à qual todos os integrantes da Corporação estão sujeitos, a regra deve ser sempre favorável ao compartilhamento, admitindo-se as exceções previstas em lei e as restrições de caráter estratégico.

Os objetivos estratégicos previstos no Plano de Comando devem ser seguidos de objetivos táticos e objetivos operacionais. Mais do que isso, não basta se definir tais objetivos. Cada objetivo de determinada área de gestão deve ser complementar ao de outra para a qual exista objetivos afetos, ou seja, mais do que prever os objetivos táticos, deve-se ajustar as engrenagens para que a máquina funcione.

Não há objetivo mais sério e mais importante para uma organização do que a sobrevivência de seus integrantes, isto porque a vida é o bem mais precioso e não retornável. A Polícia Militar pode ter em seu efetivo mais de 80 mil policiais, mas cada um deles só dispõe daquela única vida.

Em se tratando de uma organização cujo discurso é pela defesa e respeito à vida, é imprescindível para o sucesso aplicar esse conceito incondicionalmente ao público interno. E aqui não se entenda nenhuma crítica ao Comando atual ou anteriores, pois já vêm adotando sistemática e sucessivamente ações nesse sentido, como, por exemplo, a criação do Departamento PM Vítima na Corregedoria PM.

A valorização do policial militar e o inconformismo com as sucessivas mortes decorrentes de assassinatos não pode em hipótese alguma partir de qualquer outro órgão senão da própria Polícia Militar. A morte de um policial militar deve causar indignação e comoção interna, independentemente da reação de outras autoridades ou até mesmo da sociedade. Somente assim se conseguirá aumentar o respeito e conquistar cada vez mais a empatia do cidadão de bem.

Como proposta de cunho geral no que tange à Gestão do Conhecimento na redução de Vitimização, proponho a Criação de um Conselho Permanente ou sistema destinado exclusivamente ao registro e ao estudo da vitimização policial, com integrantes de diversos órgãos, incluindo-se obrigatoriamente o CIPM, a Corregedoria PM, a DPCDH, o CComSoc, a DEC, o CPD e o CAPS, podendo ser incluídos outros, conforme a necessidade imponha.

Esse Conselho será encarregado de estudar, registrar e compartilhar as informações possíveis acerca de cada caso que envolva homicídio, latrocínio (ou as respectivas tentativas) contra policiais militares. Também poderá definir processos de Gestão do Conhecimento, limites de quais tipos de informações devem ser compartilhadas, definir regras de negócios e apresentar requisitos para sistemas informatizados, de modo a permitirem a obtenção automática de relatórios gerenciais tão detalhados quanto possíveis.

6.1 Processos de obtenção de dados

Como já foi mencionado, muitas pessoas comparecem aos locais de crime mas poucas produzem efetivamente algo passível de compartilhamento para fins de aprimoramento. Assim, as experiências vivenciadas ficam muito restritas a um pequeno grupo e, quando compartilhadas, o são de maneira não oficial (para não dizer clandestina) por meio das redes sociais até chegar aos meios de comunicação de massa, aos programas de televisão.

A proposta para esse grupo de processos de GC é composta por algumas ações:

1- Aprimorar as coletas de dados por meio do BOPM Eletrônico, incluindo campos a serem obrigatoriamente preenchidos no local da ocorrência, os quais não possam ser evitados pelo patrulheiro que esteja encarregado do registro;

2- Aperfeiçoar os RIOG para os casos que envolvam vitimização policial, levando em conta os dados já registrados no BOPM Eletrônico. O mesmo deve ocorrer também em relação ao RPV, à resenha de informações para o SIPOM e todos os outros relatórios a serem produzidos.

Neste ponto faço uma breve pausa para a seguinte reflexão: como pode a Polícia Militar atestar a eficiência e suficiência do BOPM/TC para instrução penal se, nos próprios processo internos não se outorga qualquer crédito a esse documento? Aliás, sobre o BOPM Eletrônico são realizadas inúmeras redundâncias. É preciso incrementar a importância desse documento e estabelecer parâmetros para que seja a base de todos os processos internos que dependam de um início por meio de registro operacional.

3- Sistematizar as coletas de dados no SiSuPa, a fim de possibilitar a elaboração do PTACO eletrônico que seja uma continuidade do BOPM eletrônico (aproveitando os dados já coletados uma única vez no local e na hora do fato, como já dito mas reforçando essa importância).

4- Maximizar o emprego de Oficiais que são obrigados a comparecer nos locais onde há o evento morte, por meio do estabelecimento de protocolo de coleta e registro de dados que venham a agregar conhecimento ao fato, tendo como base sempre o BOPM Eletrônico, de modo que as informações que já estarão naquele documento não precisem ser novamente inseridas em outro relatório, bastando editar a parte competente a cada um no mesmo documento já iniciado.

As informações a serem acrescentadas no BOPM Eletrônico são passíveis de discussão, mas podem conter, por exemplo, quais os números das edificações que contêm câmeras no local de determinado fato. Desta maneira, equipes do SIPOM ou da Correg PM poderão simplesmente se dirigir até o ponto quando das diligências ao local, considerando que o RPV já possuiria todos os dados do BOPM Eletrônico.

Igualmente, deve-se trabalhar para que todas as informações complementares relativas ao fato, tais como imagens, vídeos e áudios, possam ser indexadas ao BOPM Eletrônico. Antes disso porém é preciso estabelecer que todos esses complementos sejam coletados e encaminhados a um único local de armazenamento.

6.2 Processos de Informações

O processo de organização e classificação dos dados é o caminho para que sejam beneficiados e transformados em informação. Pode ser feito por ferramentas de *Business Intelligence*, por meio da leitura e classificação automática por meio de critérios e regras de negócio predefinidas.

Certo, porém, é que necessita de um local definido para indexar todas as informações coletadas. Das pesquisas e entrevistas realizadas, verificou-se que é possível com as tecnologias existentes na Polícia Militar. Conforme as informações obtidas nessa fase do trabalho, o melhor local para que fossem armazenados e indexados todos os arquivos relativos a cada fato seria o SIJD, pois já possui esse recurso em fase de instalação. Aliado a isso, o SIJD possui outras facilidades, tais como relativa segurança por contar com agentes credenciados, interface com todas as unidades da Corporação e comunicabilidade com outros sistemas.

A partir dessa fase de captação e já organizados e indexados, os dados poderão ser acessados, em um primeiro estágio, inicialmente pelo SIACAO (para a instrução dos RPV) e pelo SIPOM (para elaboração dos DTI). Em segundo estágio, mas logo a seguir, pela própria unidade da área do fato e aquela à qual pertence o policial vítima, para a elaboração dos documentos decorrentes, de início imediato, tais como Sindicâncias, IPM, nota de falecimento e acionamento de órgãos de apoio.

Dos arquivos coletados e organizados, os órgãos envolvidos poderão preparar material para que seja disponibilizado, mementos educativos, vídeos treinamento, ICC, palestras estudos de casos, entrevistas, etc.

Essa fase de organização é quando os dados coletados são reunidos em um diretório comum e começam a ser disponibilizados para os profissionais que iniciarão todas as ações decorrentes do fato gerador do processo. Não se trata ainda de uma fase de difusão da informação, mas da organização e preparação desta.

6.3 Processos de difusão

A grande maioria das propostas apresentadas na bibliografia consultada aponta soluções para ensino formal, para aplicação nas escolas de formação, nos Estágios de Atualização Profissional, por meio dos treinamentos previstos no SiSuPa.

Conforme já explanado, este tema é dinâmico e envolve experiência, interpretação, aprendizado informal, típicos do conhecimento tácito. Assim, é necessário desmistificar o conceito de exclusividade do ensino formal, e permitir, de

maneira controlada, o acesso às informações coletadas e que já tenham produzido seus efeitos legais, especialmente na fase de investigação.

Algumas cautelas são importantes quando da disponibilização dessas informações, principalmente em se tratando de imagens e vídeos, como por exemplo a exigência de *login* do usuário, controle de *logs* de acesso, bloqueio de cópias e *downloads*, termo de confidencialidade (assim como é exigido no FOTOCRIM), e quando possível, elaboração de termos de autorização de uso de imagem.

É possível adotar critérios que permitam disponibilizar na Intranet, nesse ambiente controlado, a todas as imagens verificadas que já tenham sido veiculadas em fontes abertas, tais como redes sociais da internet ou órgãos de imprensa, partindo dos princípios da necessidade de conhecer por parte do policial militar e de que, aquilo que pode ser ou já foi noticiado pela imprensa, já é público e, no caso, disponibilizar o acesso dos arquivos organizados constituiria um importante serviço de Gestão do Conhecimento em favor da sobrevivência do policial militar.

Por essa razão, assim como já apresentado em um dos trabalhos citados na bibliografia, talvez a forma mais apropriada para esse tipo de ação seja a criação de uma comunidade de prática (um nome sugestivo seria, por exemplo, SOBREVIVÊNCIA POLICIAL). Nesse ambiente controlado, poderiam ser estabelecidas as funções essenciais de **moderador**, **administrador**, **especialista**, etc.

Em uma comunidade de prática, podem ser utilizadas diversas técnicas de GC, muito além da simples disponibilização de históricos e imagens. Podem ser realizados estudos de caso, inclusive com discussões assíncronas, pode ser utilizada a técnica de *Storytelling*, de *wiki* para desenvolvimento de novos procedimentos e melhores práticas.

Todo o conteúdo da comunidade de prática é rico para ser abordado em EAP, em treinamentos diversos (como é o caso da INPO desenvolvida no CPA/M-9), nos vídeo treinamentos, nas ICC e nas próprias escolas de formação.

Quanto à divulgação de notas de falecimento, conforme ficou evidenciado na pesquisa com o público interno, a maioria dos policiais militares espera ter um breve histórico do fato, das circunstâncias que envolveram o fato, a motivação, a identificação do policial vítima. Espera-se, como visto, que essa informação venha por parte do Comando da PMESP e dos Comandos de unidade. Então, aperfeiçoando a proposta feita por Zanchetta (2011), propõe-se a adoção de um padrão mínimo de informações quando da emissão de notas de falecimento.

Outra informação útil e que honra a memória de nossos policiais é o quadro de heróis. A proposta aqui é a elaboração de quadro similar ao que está disponível no

Portal G1, contando a fotografia dos nossos policiais que fatalmente foram vitimados e um breve histórico de sua carreira e do fato que o vitimou, seguindo padrões mínimos (e máximos obviamente). Esse tipo de informação pode ser elaborado pela própria unidade à qual pertencia o policial militar, evitando assim sobrecarregar o CComSoc, mas utilizando a própria estrutura do SisCom.

6.4 Processos de aplicação

Quanto aos processos de aplicação dos conhecimentos adquiridos, acrescenta-se às considerações feitas no capítulo anterior a necessidade de desenvolver indicadores, a partir dos dados coletados nos processos de obtenção de dados.

Em um primeiro momento não serão passíveis de medição os fatos evitados, mas somente os resultados dos conflitos e confrontos efetivamente ocorridos. Entretanto, após certo período de implantação das medidas propostas, caso aceitas, será possível medir mudanças de comportamentos no público interno, redundando em menor número total de casos (incluindo as tentativas). Espera-se que, em se prevenindo melhor, o policial militar diminua sua proximidade com um alvo potencial e se afaste cada vez mais dessa condição por meio de adoção de comportamentos mais prudentes.

7. METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi o método hipotético-dedutivo, ao final do qual, mediante a aplicação de questionário ao público interno, validou-se parte das hipóteses. As possibilidades de melhoria verificadas na revisão bibliográfica foram confirmadas totalmente na pesquisa de campo, por meio das entrevistas realizadas.

Não foram encontradas soluções em outras organizações que suplantem a expectativa de sucesso nas medidas propostas com base nas necessidades de informação e conhecimento indicadas pela amostra de público interno.

A amostragem adotada foi destacada dentre policiais militares que frequentaram o Curso de Tecnólogo em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública na Escola Superior de Sargentos, no primeiro semestre de 2018, além de parcela do efetivo da escola.

Responderam ao questionário 320 policiais militares, das graduações de Sd PM, Cb PM e Sgt PM. A taxa de erro amostral é de 5% e o nível de confiança de 92%.

8. CONCLUSÃO

Após realizada a presente pesquisa, que conteve elementos de revisão bibliográfica e pesquisas de campo, verificou-se que há oportunidades de melhoria na Gestão do Conhecimento referente à Vitimização Policial, com expectativas reais de redução dos casos de policiais militares vítimas de homicídio e de tentativa de homicídio, seja qual for a motivação.

As propostas apresentadas são aplicáveis na Polícia Militar e não demandam grandes investimentos, em que pese não ter sido efetivado um levantamento de custos. Não há necessidade de efetivo específico para os processos propostos, pois as estruturas sugeridas são todas matriciais, com a otimização do emprego do efetivo já existente no SIPOM, no SisCom e em outros setores.

Desta maneira, conclui-se que as hipóteses levantadas no projeto de pesquisa foram confirmadas e foram apresentadas propostas para implementação imediata na Polícia Militar.

REFERÊNCIAS

_____. **Instruções para Utilização da Rede Mundial de Computadores (Internet) e rede interna (Intranet) pela PMESP (I-30-PM)**. 4. ed. Anexo ao Boletim Geral PM nº 138, de 25 de julho de 2014. São Paulo: PMESP, 2014b.

100 PMs assassinados: média é a maior em mais de 10 anos no RJ. G1 Notícias, Rio de Janeiro, 28 ago. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/100-pms-assassinados-media-e-a-maior-em-mais-de-10-anos-no-rj.ghtml>>. Acesso em: 13 jun.2018.

ANDRADE, E. C. S. **Modelo de operação da gestão do conhecimento**. [S.l.]: ABDI, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/wTCWmb>>. Acesso em: 9 set. 2013.

ASAKA, Alex dos Reis. Política de assistência e proteção ao policial militar vítima e testemunha – adequação normativa. 2015. Dissertação (Curso da Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2015.

Atlas da Violência 2017 mapeia os homicídios no Brasil. IPEA, Forum Brasileiro de Segurança Pública, 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=30253>. Acesso em: 07MAI18

Atlas da Violência. IPEA, Forum Brasileiro de Segurança Pública. 2018. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/170605_infografico_atlas_violencia.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2018.

BARALDO, Antero Alves. A adoção de ferramentas informatizadas como mecanismo de gestão do conhecimento e medida de melhoria do desempenho dos recursos empregados em rotinas administrativas na área de comunicação social da Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2016. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2016.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Tradução de Carlos Alberto Silveira Notto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMARGO, Márcio Navarro de. Gestão do conhecimento: sistema de práticas gerenciais para desenvolvimento e preservação do capital intelectual na Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2013. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2013.

CANO, Ignácio & SANTOS, Nilton. Violência Letal, Renda e Desigualdade no

Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2007.

CARVALHO, Glauco Silva de. A análise criminal como instrumento para a prevenção da criminalidade violenta: teoria e técnica. 2003. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2003.

CASTILHO, Marcelo Veronesi. O uso da tecnologia da informação na gestão dos processos e procedimentos de justiça e disciplina. 2016. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2016.

CAVALLI, Glauce Anselmo. Gestão do conhecimento na área de finanças: proposta de aperfeiçoamento e aprendizagem a partir dos apontamentos das fiscalizações pelos órgãos de auditoria. 2017. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2017.

Cruz de Sangue – Infográficos Estadão. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/cidades/cruz-de-sangue/>> . Acesso em : 19 set. 2018.

CRUZ, Wilton Luís Manoel. **PM social**: sistematização e divulgação dessa solução institucional. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) – Centro de Altos Estudos de Segurança, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2013.

DEAK JÚNIOR, Alfredo. **Políticas de informática**. 2003. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, **Direito administrativo**. 21. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PMs saem ilesos em apenas 8% dos ataques de criminosos em SP. Folha de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/05/pms-saem-ilesos-em-apenas-8-dos-ataques-de-criminosos-em-sp.shtml>>. Acesso em: 21MA18

Em dez anos, 8 em cada 10 PMs mortos em SP estavam fora de serviço. Folha Uol, São Paulo, 22 abr. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/04/em-dez-anos-8-em-cada-10-pms-mortos-em-sp-estavam-fora-de-servico.shtml>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

FEITOSA, Márcio Macedo. O encontro fortuito de provas na posse de policiais militares, no curso da execução do mandado de busca e apreensão. 2013. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2013.

FÉLIX, Levi Anastácio. Análise da letalidade recente nas ações operacionais na Polícia Militar do Estado de São Paulo e da política de controle. 2010.

Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2010.

FÉLIX, Rodrigo Sanchez. **Gestão estratégica** – criação do banco de talentos da Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2015. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2015.

FELIZARDO, João Rogério. A Divisão de Investigação da Corregedoria PM. 1998. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1998.

FELLETO, Sérgio. Análise e controle da letalidade no exercício da atividade de polícia ostensiva. 2012. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2012.

FERNANDES, Alan. A questão da legitimidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo e sua relação com a letalidade policial: o policiamento comunitário como forma de redução das mortes em decorrência da ação policial. 2014. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2014.

FERNANDES, ALAN. Vitimização policial: análise das mortes violentas sofridas por integrantes da Polícia Militar do Estado de São Paulo (2013-2014). FGV. 2014.

FERNANDES, Eduardo de Oliveira. A importância estratégica da atuação da Polícia Militar em territórios deteriorados e de grande desordem urbana face à influência e à presença de organizações criminosas. 2014. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2014.

FERNANDES, Luiz Carlos. Proposta de modelo de gestão da execução dos cursos e estágios de especialização da corporação. 2006. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2006.

FLORES, Osvaldo Tadeu. O estudo das ocorrências de policiais militares – ativos e inativos - vítimas de ameaça. 2013. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2013.

FREITAS, Daniele Cristina Oliveira de. Transmissão de conhecimento de forma sistêmica sobre prevenção primária à sociedade. 2012. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2012.

GAMBARONI, Ricardo. Gestão do conhecimento e aprendizado organizacional na Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2009. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar

do Estado de São Paulo, São Paulo, 2009.

GOMES, Reinaldo Eliseu Giordano. Modernização e integração da base de dados do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2012. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2012.

GOMES, Rogério Caramit. O emprego de recursos web 2.0 como ferramentas de gestão do conhecimento e inovação. 2011. Dissertação (Curso da Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2011.

INTERNET chega a 35% da população global; metade dos brasileiros tem acesso. **Uol Notícias**, São Paulo, 24 jul. 2014. Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/07/24/internet-chega-a-35-da-populacao-global-metade-dos-brasileiros-tem-acesso.htm>>. Acesso em: 10 set. 2014.

LIMA, Lincoln de Oliveira. Redução de não-conformidades em ocorrências de resistência seguida de morte – um estudo. 2008. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2008.

LUIZ, Ronilson de Souza. Histórico e catalogação de teses e dissertações com autoria de policiais militares: um banco de dados para gestão do conhecimento. 2015. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2015.

Mãe de assaltante processa policial que usou cena de morte em campanha. Folha de São Paulo, São Paulo, 12 Out. 2108. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/amp/poder/2018/10/mae-de-assaltante-processa-policial-que-usou-cena-de-morte-em-campanha.shtml>>. Acesso em 12 Out. 2018.

MELO, Paulo Sergio de. Letalidade policial e maturidade profissional – estudo de caso sobre a existência de relação entre os resultados lesão corporal e morte em intervenções policiais e a idade e tempo de serviço dos policiais militares envolvidos. 2014. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2014.

MORAES, Reinaldo Zychan de. A apuração dos crimes dolosos contra a vida praticados por policiais militares pelas autoridades de Polícia Judiciária Militar. 2007. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2007.

Mortos por PMs de SP em supostos confrontos bate recorde histórico. R7 Notícias, São Paulo, 01 fev. 2018. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/sao-paulo/mortos-por-pms-de-sp-em-supostos-confrontos-bate-recorde-historico-01022018>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

NETO, Batista Verardi. Gestão do conhecimento na Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2002. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2002.

NETTO, Martinho de Moraes. Programa estadual de voluntariado para os serviços de bombeiros em municípios com até 25.000 habitantes. 2015. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2015.

Número de PMs mortos e feridos em supostos confrontos aumenta em SP. R7 Notícias, São Paulo. 01 mar. 2018. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/sao-paulo/numero-de-pms-mortos-e-feridos-em-supostos-confrontos-aumenta-em-sp-01032018>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

PAULA, Rodolfo Cortez Ramos de. Proposta de criação de uma metodologia de coleta e registro de dados em ambiente eletrônico, durante a execução da atividade de patrulhamento, que permita a construção do “Relatório de Serviço Operacional (RSO) – eletrônico” para o Programa de Radiopatrulha – Atendimento “190”, por meio dos terminais móveis de dados (TMD). 2012. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2012.

PEREIRA, Claudinei. **Gestão do conhecimento** na área de Justiça e Disciplina a partir da experiência dos Conselhos Permanentes de Disciplina: criação da comunidade de prática em Processos Regulares. 2014. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2014.

PINTO, Marco Aurélio Alves. Gestão do conhecimento na estratégia para a expansão dos serviços de bombeiros no estado de São Paulo: parceria entre estado e município. 2010. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2010.

PMESP - Um PM é morto a cada 5 dias em São Paulo; são 1.147 desde 2001. Defesanet, São Paulo, 03 dez. 2017. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/pm/noticia/27841/PMESP---Um-PM-e-morto-a-cada-5-dias-em-Sao-Paulo--sao-1-147-desde-2001/>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

PMs de SP mataram 10 mil pessoas em 19 anos. Geledes, São Paulo, 01 jul. 2014. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/pms-de-sp-mataram-10-mil-pessoas-em-19-anos/?gclid=CjwKCAjwgYPZBRBoEiwA2XeupeVTD4fbb2thbBEKzGX-aP5c5ADnv8PiQaSDYTZ3kkcxm4PtIHsA2hoCo1UQAvD_BwE>. Acesso em: 13 jun. 2018.

PMs mortos no RJ. G1 Notícias, Rio de Janeiro, 04 jan. 2018. Disponível em: <<http://especiais.g1.globo.com/rio-de-janeiro/2017/pms-mortos-no-rj/>>. Acesso

em: 13 jun. 2018.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Instruções do Sistema Integrado de Treinamento Policial-Militar (I-22-PM)**. Despacho nº DSist-001/321/01, de 5 de janeiro de 2001. São Paulo: PMESP, 2001.

Polícia Militar encerra greve no Rio Grande do Norte. Portal G1. Disponível em < <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/policia-militar-encerra-greve-no-rio-grande-do-norte.ghtml>>. Acesso em 19 set. 2018.

Policiais brasileiros morrem 3 vezes mais por suicídio e 19 mais por assassinatos do que os policiais dos EUA; e matam 7 vezes mais. Disponível em <<https://facesdaviolencia.blogfolha.uol.com.br/2018/09/18/policiais-brasileiros-morrem-3-vezes-mais-por-suicidio-e-19-mais-por-assassinatos-do-que-os-policiais-dos-eua-e-matam-7-vezes-mais/>>. Acesso em 19 set. 2018.

PRADO, Wagner Tadeu Silva. Análise estratégica das mortes em decorrência de intervenção policial no estado de São Paulo quando do policial militar em sua folga. 2016. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2016.

RACHIDE, Rinaldo Rodrigues Rachide. **Metodologia para gestão do conhecimento** na Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2014. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2014.

RAMOS, Vanderlei. **Uso de microcâmeras** – estratégia operacional na busca da excelência das provas produzidas pela Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2014. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2014.

ROMANEK, Alexandre Monclús. **Gestão do conhecimento** especializado - uma visão estratégica para preservação de imagem institucional. 2016. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2016.

ROSSI, Reynaldo Simões.

ROSSI, Reynaldo Simões. O gerenciamento de riscos como instrumento de melhoria do processo decisório. 2011. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2011.

ROSSI, Reynaldo Simões. Proposta de implantação de dinâmica para treinamento técnico-operacional no âmbito de BPM/M. 2006. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2006.

SILVA, Marcelino Fernandes da. **Ampliação dos poderes hierárquico e disciplinar** do Corregedor PM como pressuposto de eficiência na depuração

interna da polícia militar do estado de São Paulo. 2012. Dissertação (Curso Superior de Polícia) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2012.

SOUZA, Rui Conegundes de. A proteção à vítima e à testemunha policial-militar, como meio auxiliar no processo de depuração interna – proposta. 2000. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2000.

ZANCHETTA, Marcelo. O estudo do erro na vitimização do policial militar. 2011. Dissertação (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2011.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO

Vitimização policial militar e como a PMESP aprende e ensina a vencer o problema

Prezado policial militar,

O questionário abaixo é composto de poucas questões (33 no total), e tem o objetivo de gerar uma visão a respeito de sua percepção sobre o problema da vitimização policial militar (violência cometida contra policiais militares).

Você não será identificado. Por isso, não tenha qualquer receio de responder sinceramente.

As questões são muito simples e igualmente importantes. Você levará menos de 2 minutos para respondê-las.

Muito obrigado por sua colaboração!

1) Você é: Homem Mulher

2) Quanto à sua etnia, você se considera: Branco Negro/Pardo Outro

3) Sua faixa etária é:

- 19 anos ou menos
- Entre 20 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- 40 anos ou mais

4) Seu tempo de serviço na Polícia Militar:

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 20 anos
- Entre 20 e 25 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Mais de 30 anos

5) Qual à sua graduação ou posto?

- Soldado PM
- Cabo PM
- Sargento PM
- Subtenente PM
- Aluno Oficial PM
- Aspirante-a-oficial PM
- Tenente PM
- Capitão PM
- Major PM
- Tenente-Coronel PM
- Coronel PM

6) Durante sua carreira, você trabalhou mais em atividades:

- operacionais
- administrativas ou aluno de curso
- Em ambas, igualmente

7) Atualmente qual função você exerce (caso esteja frequentando curso, considere sua ultima atividade antes do curso):

- operacional
- administrativa

8) Atualmente você trabalha (caso esteja frequentando curso, considere sua ultima atividade antes do curso):

- Na Capital
- Na Grande São Paulo
- No Interior
- No Litoral

9) Atualmente você trabalha em uma Unidade (caso esteja frequentando curso, considere sua ultima atividade antes do curso):

- De policiamento territorial
- Especializada (BPChq, BPRv, BPAmb, BPTran, etc)
- Do Corpo de Bombeiros
- Administrativa (CPA, CPI, Grandes Comandos, Diretorias, Centros, Assessorias, Escola de Formação, etc.).

Outros

10) Você acha que a violência é um problema que atinge os policiais militares?

Sim Não

11) Por sua condição de policial, você se sente mais VULNERÁVEL à violência e ao crime que o cidadão comum?

Sim Não

12) Você já foi vítima de roubo ou de tentativa de roubo?

Sim Não

13) Caso já tenha sido vítima de roubo ou de tentativa de roubo, qual foi o objeto do crime?

- automóvel
- moto
- dinheiro
- outro
- nunca fui vítima nessas condições

14) Caso já tenha sido vítima de roubo ou de tentativa de roubo, qual foi o local do crime?

- residência
- via pública
- estabelecimento comercial
- transporte coletivo
- outro _____
- nunca fui vítima nessas condições

15) Caso já tenha sido vítima de roubo ou de tentativa de roubo, você recebeu apoio e orientação por parte da Polícia Militar?

- Sim
- Não
- Em parte
- nunca fui vítima nessas condições

16) Caso já tenha sido vítima de roubo ou de tentativa de roubo, de quem você recebeu apoio e orientação?

- Comando da unidade
- colegas de trabalho
- Corregedoria PM
- familiares
- amigos civis
- outro _____
- nunca fui vítima nessas condições

17) Você já foi ameaçado em razão de sua condição profissão policial militar?

- Sim
- Não

18) Você já foi ferido em serviço ou devido a sua condição de policial?

- Sim
- Não

19) Você já mudou de residência por medo ou ameaça de violência?

- Sim
- Não

20) Você acha que sua condição de policial traz riscos para sua família?

- Sim
- Não
- Talvez

21) Como você considera o bairro onde reside?

- Rico
- Classe média
- Região pobre
- Região altamente vulnerável

22) Como você geralmente toma conhecimento de fatos em que policiais militares são vítimas (homicídio, latrocínio, lesões, acidentes, etc)?

- Intranet
- Noticiários de TV
- Internet (portais de notícias)
- Facebook
- Whatsapp
- Outros meios _____

23) Em geral, que tipo de informação é fornecido a respeito desses fatos?

- Nome do policial militar vítima
- Votos de condolências
- Hora e local do velório (quando é o caso)
- Informações de como foi o fato
- Informações de como se prevenir
- Aprimoramento de procedimentos de segurança
- Outras informações _____

24) De quem geralmente provém a maior quantidade de informações a respeito de fatos que envolvam a vitimização de policiais militares?

- do Comando da Polícia Militar
- do Comando das unidades
- da sociedade (boatos, Consegs, Associações)
- de grupos informais (Facebook, Whatsapp)
- de órgãos de imprensa
- outros _____

25) Na sua opinião, as informações oficiais a respeito dos casos em que policiais militares são vítimas são suficientes para permitir que você melhore seu aprendizado e evite ser também vitimado?

- Sim
- Não
- Às vezes

26) Que tipo de informações você considera úteis para o seu aprendizado e a ponto de evitar ser também vitimado?

- hora do fato
- local do fato
- distância entre o local e a residência do PM
- distância entre o local e o local de trabalho do PM
- meio de transporte (quando for o caso), inclusive marca/modelo/ano, quando particular
- quantidade de criminosos residentes
- classificação de vulnerabilidade do local
- motivação do fato
- objeto do crime
- ciência da condição de policial militar por parte do(s) autor(es)

- se o autor foi identificado e preso
- qual o tipo de arma utilizado
- qual foi forma de atuação do autor
- quantos eram os autores do crime
- o que poderia ter sido feito para evitar o fato

27) Você já foi hostilizado por ser policial militar?

- Sim
- Não

28) Na sua opinião, de quem você espera receber informações capazes permitir que você melhore seu aprendizado e aprimore seus procedimentos, mesmo em horário de folga, a ponto de evitar ser também vitimado?

- do Comando da Polícia Militar
- da Diretoria de Policia Comunitária e Direitos Humanos (DPCDH)
- da equipe PM Vitima da Corregedoria PM
- do Comando das unidades
- da sociedade (Consegs, Associações)
- dos colegas de trabalho
- de órgãos de imprensa
- do governo do estado
- da Diretoria de Ensino e Cultura (DEC)
- do Centro de Comunicação Social (CComSoc)
- outros _____

29) Você já teve que efetuar disparo de arma para se defender de agressão injusta contra a própria vida ou à de terceiros?

- Sim
- Não

30) Caso você já tenha tido que efetuar disparo de arma para se defender de agressão injusta contra a própria vida ou à de terceiros:

30a) Agiu dentro dos procedimentos padrão?

- Sim
- Não

30b) Os procedimentos padrão foram suficientes adequados para indicar, ainda que aproximadamente, a ação adequada na situação concreta?

- Sim
- Não

30c) Você foi entrevistado com o intuito de obter informações úteis a outros policiais militares, no sentido de que possam se portar adequadamente em situações críticas como a que você enfrentou?

- Sim Não

31) Quando está em horários de folga, você costuma andar armado?

- Sim, com a arma da PMESP
 Sim, com a arma particular
 Sim, com a arma da PMESP e com arma particular
 Não

32) Quando está em deslocamento para o serviço, você costuma andar armado?

- Sim, com a arma da PMESP
 Sim, com a arma particular
 Sim, com a arma da PMESP e com arma particular
 Não

33) Se quiser tecer algum comentário, utilize o espaço abaixo:

APENDICE B - ENTREVISTAS REALIZADAS

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO

Curso Superior de Polícia 2018

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL: ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES VÍTIMAS DE HOMICÍDIO

Entrevista APMDFESP

Senhor Presidente da APMDFESP,

A presente entrevista tem por objetivo subsidiar pesquisa para formulação de tese do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo Tenente-Coronel PM Rogério Caramit Gomes, o qual em suas funções habituais é Comandante do 38º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano, responsável pelas regiões de São Mateus, Sapopemba, Parque São Rafael, Jardim Iguatemi e Jardim da Conquista, no extremo leste da Capital-SP.

A Polícia Militar vem perdendo muitos profissionais anualmente, vítimas de homicídio em diversas situações, alguns durante o serviço, mas principalmente em horários de folga.

Ao pesquisar o tema, verificou-se escassas pesquisas e pouca quantidade de dados que possam subsidiar incremento no aprendizado organizacional e individual de nossos profissionais, com o escopo de adoção de medidas prudenciais e aprimoramento do processo decisório, além de aperfeiçoamento de procedimentos operacionais e treinamento para situações específicas.

Verificou-se também que essa Associação possui importante papel na captação de dados e na sua organização em informações úteis para a educação e prevenção desse tipo de fato.

Nesse contexto são elaboradas as seguintes perguntas, no sentido de apurar viabilidades e subsidiar proposta no presente tema:

1. É feita na Associação alguma catalogação de causas e efeitos da vitimização de policiais militares?

2. Como é realizado esse controle de ocorrências?
3. É possível utilizar tais dados obtidos, caso haja, para o aprendizado organizacional, no sentido de prover instrução aos policiais militares em geral, com a finalidade de prevenir tais tipos de ocorrências?
4. A APMDFESP tem alguma forma de ampliar sua participação nas questões de Gestão do Conhecimento e prevenção? Como seria possível?

RESPOSTAS NO PRÓPRIO CORPO DO TRABALHO

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO****Curso Superior de Polícia 2018****GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES
VÍTIMAS DE HOMICÍDIO****Entrevista Ch do CAPS**

Senhor Chefe do Centro de Apoio Psicológico e Social,

A presente entrevista tem por objetivo subsidiar pesquisa para formulação de tese do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo Tenente-Coronel PM Rogério Caramit Gomes, o qual em suas funções habituais é Comandante do 38º Batalhão de Polícia Militar Metropolitana, responsável pelas regiões de São Mateus, Sapopemba, Parque São Rafael, Jardim Iguatemi e Jardim da Conquista, no extremo leste da Capital-SP.

A Polícia Militar vem perdendo muitos profissionais anualmente, vítimas de homicídio em diversas situações, alguns durante o serviço, mas principalmente em horários de folga.

Ao pesquisar o tema, verificou-se escassas pesquisas e pouca quantidade de dados que possam subsidiar incremento no aprendizado organizacional e individual de nossos profissionais, com o escopo de adoção de medidas prudenciais e aprimoramento do processo decisório, além de aperfeiçoamento de procedimentos operacionais e treinamento para situações específicas.

Verificou-se também uma hipótese segundo a qual esse Centro possuiria alguns processos com potencial de interferir, direta ou indiretamente, nos processos de gestão do conhecimento que possam efetivamente levar à redução do número de policiais vítimas de homicídios (este é o escopo do estudo, mas não necessariamente apenas este tipo de vitimização), na medida em que, talvez, algumas informações sejam úteis para os estudos de caso.

Nesse contexto são elaboradas as seguintes perguntas, no sentido de apurar viabilidades e subsidiar proposta no presente tema:

1. Existe algum processo ou procedimento apuratório, sob responsabilidade desse Centro ou sob sua tutela, nos casos de homicídio que vitimam policiais militares?

1. Sim, existe um procedimento apuratório, sob responsabilidade deste Centro, em casos de homicídios de policiais militares.

2. Em havendo resposta positiva, que tipos de processos ou procedimentos seriam? Quais os ritos e a normatização que os regulam?

2. Esse procedimento apuratório intitulado "Apuração Preliminar" possui um caráter investigativo e é regido pela Lei nº 14.984, de 12 de abril de 2013, regulamentada pelo Decreto nº 59.532, de 13 de setembro de 2013, Resolução SSP-163, de 30 de outubro de 2013, e Portaria PM1-7/02/15, de 22 de abril de 2015, que estabelece a indenização por acidente pessoal.

Criou-se, assim, a figura da Apuração Preliminar como o rito administrativo adequado para verificar se a indenização é ou não devida, com efeitos retroativos a 1º de janeiro de 2012, no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), em casos de morte.

Segundo previsão inserta no artigo 2º da Lei nº 14.984/13, a instauração do procedimento em pauta se restringe aos casos de morte ou invalidez permanente, parcial ou total, ocorridos em serviço, no deslocamento do militar até seu local de trabalho ou em razão da função pública, ainda que o evento causador da morte ou invalidez tenha se dado após a passagem do militar à inatividade.

3. Tais procedimentos são sigilosos? Suas informações possuem potencial de fornecer informações úteis ao aprendizado e treinamento, com vistas à prevenção dos casos de vitimização?

3. Esse procedimento não é sigiloso, sendo que, conforme dispõe o parágrafo 2º do artigo 1º da Portaria PM1-7/02/15, a instauração e o controle da instrução devem ser realizados pela Seção de Polícia Judiciária Militar e Disciplina da OPM.

Cabe destacar que as informações contidas nas Apurações Preliminares possuem potencial de fornecer subsídios úteis ao aprendizado e treinamento com foco na prevenção de casos de vitimização.

4. É possível ocorrerem casos em que, ainda que por desconhecimento da norma, informações sejam modificadas, dificultando que a verdade completa seja revelada?

4. Sim, é possível ocorrerem situações em que, ainda que por desconhecimento da norma, informações sejam modificadas, ou até mesmo suprimidas, dificultando com

isso a verdade real dos fatos, especialmente nos casos apurados em que a morte eventualmente tenha se dado em razão da função pública.

5. As circunstâncias em que o policial militar é eventualmente vitimado por homicídio interferem no recebimento de direitos por parte de seus familiares, tais como pensão, seguros, e outros? De que maneira?

5. As circunstâncias em que se deu o evento funesto interferem no recebimento de direitos por parte dos beneficiários, uma vez que as normas, em regra, diferenciam a concessão ou não de direitos quando o fato se deu em serviço ou em razão da função, ou ainda em horário de folga.

Assim, por exemplo, a Lei Complementar nº 1123/10, em seu artigo 6º, prevê a concessão de auxílio-funeral ao cônjuge, companheiro (a), ou na falta destes, ao terceiro que comprovar ter efetuado despesas em razão do funeral do policial militar da ativa, do licenciado, agregado percebendo vencimentos, ou na inatividade, no valor correspondente a um mês da respectiva remuneração. Entretanto, o parágrafo 2º desse mesmo artigo traz a possibilidade de, nos casos em que o óbito decorrer de lesões decorrentes do exercício da função policial-militar, se perceber uma segunda remuneração, correspondente a mais um mês, mediante apresentação de alvará judicial.

Já a Lei Complementar nº 1013/07, em seu artigo 26, consigna que o valor da pensão por morte será igual à totalidade da remuneração do militar no posto ou graduação em que se deu a morte até o limite máximo estabelecido para o benefícios do regime geral de previdência social, acrescido de 70% da parcela que exceder esse limite.

Entretanto, a Lei nº 5.451/86 dispõe acerca da promoção ao posto/graduação imediatamente superior, bem como recebimento de pensão na integralidade dos vencimentos do policial militar, quando o falecimento decorrer de lesões sofridas em serviço.

Outro exemplo seria o da indenização, uma vez que o deferimento do pagamento de R\$ 200.000,00 está atrelado à comprovação de que o evento funesto se deu em serviço, no deslocamento da residência ao local de trabalho ou em razão da função pública, não abrangendo casos diversos dessas três hipóteses.

6. Existe possibilidade de melhorar esses processos para que haja uma maior contribuição no aprendizado e prevenção? Quais melhorias poderiam ser realizadas?

6. Acredito que exista a possibilidade de se aproveitar o conteúdo desses procedimentos, especialmente em relação à causa da morte, as circunstâncias que

envolveram o evento, a condição social vivenciada pelos policiais militares e outros aspectos que sejam úteis ao aprendizado, treinamento e, conseqüentemente, a um trabalho de caráter preventivo direcionado a nossos policiais. Uma das medidas utilizadas seria o próprio banco de dados de controle estatístico das Apurações Preliminares, que, com um adequado sistema, poderia fornecer informações estatísticas quanto ao tipo/causa do evento que vitimou o policial militar, locais de maior incidência, OPMs que teriam necessidade de desenvolvimento de um trabalho educativo, informativo, de treinamento voltado à preservação da integridade física, mental e social do policial militar.

7. É viável que o policial militar, ao enfrentar situação de estresse que o obrigue a ser submetido a avaliação por esse Centro, nessa circunstância também seja entrevistado com vistas ao aprimoramento de procedimentos?

7. Já respondido nas questões anteriores.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO****Curso Superior de Polícia 2018****GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES
VÍTIMAS DE HOMICÍDIO****Entrevista Cmt CPA/M-9**

Senhora Cmt do CPA/M-9,

A presente entrevista tem por objetivo subsidiar pesquisa para formulação de tese do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo Tenente-Coronel PM Rogério Caramit Gomes, o qual em suas funções habituais é Comandante do 38º Batalhão de Polícia Militar Metropolitana, responsável pelas regiões de São Mateus, Sapopemba, Parque São Rafael, Jardim Iguatemi e Jardim da Conquista, no extremo leste da Capital-SP.

A Polícia Militar vem perdendo muitos profissionais anualmente, vítimas de homicídio em diversas situações, alguns durante o serviço, mas principalmente em horários de folga.

Ao pesquisar o tema, verificou-se escassas pesquisas e pouca quantidade de dados que possam subsidiar incremento no aprendizado organizacional e individual de nossos profissionais, com o escopo de adoção de medidas prudenciais e aprimoramento do processo decisório, além de aperfeiçoamento de procedimentos operacionais e treinamento para situações específicas.

Nesse contexto são elaboradas as seguintes perguntas, no sentido de apurar viabilidades e subsidiar proposta no presente tema:

1. Recentemente o CPA/M-9 de início a um ciclo de seções de instrução destinada ao efetivo. Como se chama esse treinamento e quais são as características?
2. Quais são os tópicos e assuntos treinados?
3. Quem são os instrutores?
4. Como é feito o desenvolvimento do conteúdo?
5. Existe alguma atividade voltada para os policiais em horário de folga?
6. Qual a receptividade e aprovação por parte da tropa? Foi realizada alguma pesquisa de satisfação?

7. Esse treinamento é aplicável a todo o efetivo da PM?

RESPOSTAS DIRETAMENTE NO CORPO DO TRABALHO.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO

Curso Superior de Polícia 2018

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES
VÍTIMAS DE HOMICÍDIO**

Entrevista Ch do CPD

Senhor Chefe do Centro de Processamento de Dados,

A presente entrevista tem por objetivo subsidiar pesquisa para formulação de tese do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo Tenente-Coronel PM Rogério Caramit Gomes, o qual em suas funções habituais é Comandante do 38º Batalhão de Polícia Militar Metropolitana, responsável pelas regiões de São Mateus, Sapopemba, Parque São Rafael, Jardim Iguatemi e Jardim da Conquista, no extremo leste da Capital-SP.

A Polícia Militar vem perdendo muitos profissionais anualmente, vítimas de homicídio em diversas situações, alguns durante o serviço, mas principalmente em horários de folga.

Ao pesquisar o tema, verificou-se escassas pesquisas e pouca quantidade de dados que possam subsidiar incremento no aprendizado organizacional e individual de nossos profissionais, com o escopo de adoção de medidas prudenciais e aprimoramento do processo decisório, além de aperfeiçoamento de procedimentos operacionais e treinamento para situações específicas.

Verificou-se também que esse Centro possui importante papel na captação de dados e na sua organização em informações úteis para a educação e prevenção desse tipo de fato.

Nesse contexto são elaboradas as seguintes perguntas, no sentido de apurar viabilidades e subsidiar proposta no presente tema:

1. O SisJD gera e gerencia arquivos dos Inquéritos Administrativos instaurados quando da vitimização de policiais militares?
2. O Boletim de Ocorrência Eletrônico, que conseqüentemente é lavrado quando da vitimização de policiais militares, é compatível com os arquivos do SisJD?

3. É possível redirecionar os dados obtidos em om Boletim de Ocorrência Eletrônico a um módulo ou diretório específico do próprio SisJD, a fim de que seja dado prosseguimento na instrução e complementação das informações, para diversas finalidades, tais como a elucidação de autoria (Inquérito Administrativo), prisão de infratores (Inquérito Policial) e gestão do conhecimento?
 4. É possível, em havendo diretório próprio, agregar outros elementos colhidos por diversas fontes, tais como redes sociais, contribuições de particulares e outros, de modo a se ter um repositório e registro único a ser utilizado estrategicamente pelo Comando?
 5. Na possibilidade de tais incrementos, isto seria permitido por simples alinhamento de processos ou haveria necessidade de novos investimentos, e, neste último caso, em que montante aproximado (levando em consideração a própria origem e configuração do sistema)?
1. O SisJD gera e gerencia arquivos dos Inquéritos Administrativos instaurados quando da vitimização de policiais militares?

Caramite, não conheço este sistema. Ele foi desenvolvido pela Corregedoria. Assim peço a gentileza para que você fale com o pessoal de lá. Referencial é o Maj Marcus.

2. O Boletim de Ocorrência Eletrônico, que conseqüentemente é lavrado quando da vitimização de policiais militares, é compatível com os arquivos do SisJD?

Como lhe disse , na resposta anterior, desconheço o sistema SISJD. Mas quanto aos aspectos tecnológicos , a tecnologia pode unir informações oriundas de várias bases de dados e a partir desta junção você pode obter informações mescladas e a assim obter dados estatísticos.

3. É possível redirecionar os dados obtidos em om Boletim de Ocorrência Eletrônico a um módulo ou diretório específico do próprio SisJD, a fim de que seja dado prosseguimento na instrução e complementação das informações, para diversas finalidades, tais como a elucidação de autoria (Inquérito Administrativo), prisão de infratores (Inquérito Policial) e gestão do conhecimento?

Sim é possível, por meio de recursos de webservices (que são pequenas rotinas de programas que permitem enviar dados de um sistema para outro).

4. É possível, em havendo diretório próprio, agregar outros elementos colhidos por diversas fontes, tais como redes sociais, contribuições de particulares e outros, de modo a se ter um repositório e registro único a ser utilizado estrategicamente pelo Comando?

Sim, existe hoje software que lêem dados não estruturados (textos, visuais, etc) e os transforma em dados estatísticos.

5. Na possibilidade de tais incrementos, isto seria permitido por simples alinhamento de processos ou haveria necessidade de novos investimentos, e, neste último caso, em que montante aproximado (levando em consideração a própria origem e configuração do sistema)?

Para o entendimento de simples e complexo é necessários de estudos: como estão as bases de dados e a forma de como elas podem ser unidas. Para implantação disto há a necessidade de investimentos .

Quanto aos custos, peço para que você fale com o Maj Tardivo, que foi do CIPM e hoje trabalha aqui no DAS. Ele ou alguém do CIPM já andaram pesquisando software de leitura das redes sociais. De repente eles já adquiriram tal tecnologia. Não fazemos muita gestão sobre aque ele órgão, pois ele trata de assuntos reservados. Assim peço que você fale primeiramente com o Tardivo. Se não for suficiente ele pode apontar o nome de algum oficial que pode lhe orientar. tel funcional: 984924562; pois não temos, precisa de estudos.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO

Curso Superior de Polícia 2018

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL:
ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES
VÍTIMAS DE HOMICÍDIO**

Entrevista DPCDH

Senhor Diretor de Policia Comunitária e Direitos Humanos,

A presente entrevista tem por objetivo subsidiar pesquisa para formulação de tese do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo Tenente-Coronel PM Rogério Caramit Gomes, o qual em suas funções habituais é Comandante do 38º Batalhão de Polícia Militar Metropolitana, responsável pelas regiões de São Mateus, Sapopemba, Parque São Rafael, Jardim Iguatemi e Jardim da Conquista, no extremo leste da Capital-SP.

A Polícia Militar vem perdendo muitos profissionais anualmente, vítimas de homicídio em diversas situações, alguns durante o serviço, mas principalmente em horários de folga.

Ao pesquisar o tema, verificou-se escassas pesquisas e pouca quantidade de dados que possam subsidiar incremento no aprendizado organizacional e individual de nossos profissionais, com o escopo de adoção de medidas prudenciais e aprimoramento do processo decisório, além de aperfeiçoamento de procedimentos operacionais e treinamento para situações específicas.

Verificou-se também que essa Diretoria possui, no Departamento de Direitos Humanos, uma Divisão de Direitos Humanos, à qual são subordinadas duas Seções (Seção de Coordenação e Mobilização de Entidades e Organismos de Direitos Humanos e Seção de Análise de Letalidade, Vitimologia e Estudos Jurídicos e Sociológicos em Direitos Humanos).

Nesse contexto são elaboradas as seguintes perguntas, no sentido de apurar viabilidades e subsidiar proposta no presente tema:

1. Quais são as principais ações da DPCDH no tocante à diminuição da vitimização policial?

2. Existe alguma ação de mobilização das entidades e organismos de Direitos Humanos no sentido de sensibilização e defesa dos direitos do policial militar?
3. A DPCDH possui alguma participação em ações de gestão do conhecimento e aprendizado organizacional, no tocante ao aprimoramento de habilidades do policial militar visando à prevenção contra situações que venham a vitimá-lo?
4. Existe alguma oportunidade de melhoria, em curto, médio e longo prazo, nestas questões apresentadas de mobilização e aprendizado?
5. A DPCDH considera importante participar de processos de gestão do conhecimento voltadas para a redução da vitimização policial?

Boa tarde, meu caro Ten Cel Caramit.

Seguem as respostas para as vossas perguntas:

1. Quais são as principais ações da DPCDH no tocante à diminuição da vitimização policial?

As principais ações são:

- Diretor de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos é integrante da Comissão de Letalidade da PMESP;
- Divulgação de Informações sobre letalidade policial e vitimização nos Cursos de Direitos Humanos e de Polícia Comunitária, administrados pela DPCDH;
- Reforço na divulgação de ICC que tem a temática de Direitos Humanos, inclusive sobre letalidade e vitimização policial no site da intranet da Diretoria, na aba de Direitos Humanos;
- Participação de eventos e reuniões dentro e fora da Instituição, com a temática da letalidade e vitimização, com elaboração de relatórios, encaminhados aos escalões superiores;
- Participação em reformulação de currículo de Direitos Humanos nas escolas de formação, abordando estas temáticas;

2. Existe alguma ação de mobilização das entidades e organismos de Direitos Humanos no sentido de sensibilização e defesa dos direitos do policial militar?

- A Diretoria representa a PMESP em várias comissões e comitês, levando sempre a reflexão para os demais integrantes sobre a questão da vitimização policial.
- Na área de Polícia Comunitária, a aproximação com a comunidade acaba refletindo no conhecimento da atuação policial, bem como dos fatores que impactam na profissão, como a vitimização.

3. A DPCDH possui alguma participação em ações de gestão do conhecimento e aprendizado organizacional, no tocante ao aprimoramento de habilidades do policial militar visando à prevenção contra situações que venham a vitimá-lo?

· Além das ações já apontadas, quanto a conhecimento e aprendizado, a DPCDH trabalha no sentido de propositura de ICC e PVT bem como preocupa-se que tais temáticas sejam abordadas nos cursos que administra, diretamente ou de forma transversal.

4. Existe alguma oportunidade de melhoria, em curto, médio e longo prazo, nestas questões apresentadas de mobilização e aprendizado?

· Sempre há, como os estudos recentes para propositura de um Sistema de Direitos Humanos na Instituição.

· Houve, em 03SET18, a constituição, pelo Exº Sr. Cmt G, do Grupo de Trabalho n.º PM6-8/23/18 - Política de Direitos Humanos da Polícia Militar - a fim de proceder estudo de viabilidade visando disseminar o referido pilar doutrinário no âmbito da PMESP.

Para cada proposta de política ou iniciativa apresentada ao final do estudo, o Grupo de Trabalho deverá planejar a sua implantação, atentando para os seguintes itens:

- * descrever de forma detalhada a iniciativa proposta;
- * descrever as causas que motivaram a formulação da iniciativa;
- * descrever os benefícios pretendidos com a implantação da iniciativa;
- * identificar as áreas responsáveis pela implantação da iniciativa;
- * descrever de forma básica as principais atividades que serão executadas;
- * estimar o tempo necessário para implantar a iniciativa;
- * estimar eventuais custos diretos para implantar a iniciativa;
- * identificar os principais riscos para o sucesso da implantação da iniciativa;
- * identificar os planos de contingência para solucionar, mitigar ou transferir os principais riscos;
- * indicar a necessidade de mudanças legislativas ou legais internas, se necessário.

5. A DPCDH considera importante participar de processos de gestão do conhecimento voltadas para a redução da vitimização policial?

Muito importante, para que se leve a um maior conhecimento do assunto, para que se estude e veja a viabilidade de implantação de maiores números de medidas possíveis de proteção a dignidade da pessoa do Policial Militar.

Atenciosamente.

Boa tarde, Comandante!

Incumbiu-me o Sr. Diretor de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos, Cel PM José Eduardo Stanelis de Aquino, de remeter a V.S.^a, a presente manifestação, ficando à disposição!

1. Quais são as principais ações da DPCDH no tocante à diminuição da vitimização policial?

As principais ações são:

- Diretor de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos é integrante da Comissão de Letalidade da PMESP;
- Divulgação de Informações sobre letalidade policial e vitimização nos Cursos de Direitos Humanos e de Polícia Comunitária, administrados pela DPCDH;
- Reforço na divulgação de ICC que tem a temática de Direitos Humanos, inclusive sobre letalidade e vitimização policial no site da intranet da Diretoria, na aba de Direitos Humanos;
- Participação de eventos e reuniões dentro e fora da Instituição, com a temática da letalidade e vitimização, com elaboração de relatórios, encaminhados aos escalões superiores;
- Participação em reformulação de currículo de Direitos Humanos nas escolas de formação, abordando estas temáticas;

2. Existe alguma ação de mobilização das entidades e organismos de Direitos Humanos no sentido de sensibilização e defesa dos direitos do policial militar?

- A Diretoria representa a PMESP em várias comissões e comitês, levando sempre a reflexão para os demais integrantes sobre a questão da vitimização policial.
- Na área de Polícia Comunitária, a aproximação com a comunidade acaba refletindo no conhecimento da atuação policial, bem como dos fatores que impactam na profissão, como a vitimização.

3. A DPCDH possui alguma participação em ações de gestão do conhecimento e aprendizado organizacional, no tocante ao aprimoramento de habilidades do policial militar visando à prevenção contra situações que venham a vitimá-lo?

- Além das ações já apontadas, quanto a conhecimento e aprendizado, a DPCDH trabalha no sentido de propositura de ICC e PVT bem como preocupa-se que tais temáticas sejam abordadas nos cursos que administra, diretamente ou de forma transversal.

4. Existe alguma oportunidade de melhoria, em curto, médio e longo prazo, nestas questões apresentadas de mobilização e aprendizado?

· Sempre há, como os estudos recentes para propositura de um Sistema de Direitos Humanos na Instituição.

· Houve, em 03SET18, a constituição, pelo Exº Sr. Cmt G, do Grupo de Trabalho n.º PM6-8/23/18 - Política de Direitos Humanos da Polícia Militar - a fim de proceder estudo de viabilidade visando disseminar o referido pilar doutrinário no âmbito da PMESP.

Para cada proposta de política ou iniciativa apresentada ao final do estudo, o Grupo de Trabalho deverá planejar a sua implantação, atentando para os seguintes itens:

ü descrever de forma detalhada a iniciativa proposta;

ü descrever as causas que motivaram a formulação da iniciativa;

ü descrever os benefícios pretendidos com a implantação da iniciativa;

ü identificar as áreas responsáveis pela implantação da iniciativa;

ü descrever de forma básica as principais atividades que serão executadas;

ü estimar o tempo necessário para implantar a iniciativa;

ü estimar eventuais custos diretos para implantar a iniciativa;

ü identificar os principais riscos para o sucesso da implantação da iniciativa;

ü identificar os planos de contingência para solucionar, mitigar ou transferir os principais riscos;

ü indicar a necessidade de mudanças legislativas ou legais internas, se necessário.

5. A DPCDH considera importante participar de processos de gestão do conhecimento voltadas para a redução da vitimização policial?

Muito importante, para que se leve a um maior conhecimento do assunto, para que se estude e veja a viabilidade de implantação de maiores números de medidas possíveis de proteção a dignidade da pessoa do Policial Militar.

Att.

Vitimização policial militar e como a PMESP aprende e ensina a vencer o problema

Prezado Comandante ou Chefe de Polícia (ou representante por este designado)

A presente solicitação tem por objetivo subsidiar pesquisa para formulação de tese do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo Tenente-Coronel PM Rogério Caramit Gomes, o qual em suas funções habituais é Comandante do 38º Batalhão de Polícia Militar Metropolitana, responsável pelas regiões de São Mateus, Sapopemba, Parque São Rafael, Jardim Iguatemi e Jardim da Conquista, no extremo leste da Capital-SP.

O Brasil é o país onde mais se mata policiais em todo o planeta, o que motivou o doutorando a estudar o fenômeno da vitimização policial. No caso do Estado de São Paulo, mais especificamente, salta aos olhos o fato de ter havido redução substancial no número de homicídios da população em geral, porém permanecendo extremamente alto o número de policiais mortos, cerca de cinco vezes maior, num percentual de mortes por ano para cada grupo de cem mil habitantes, fenômeno a ser estudado.

Mais especificamente, busca-se por modelos de Gestão do Conhecimento capazes de interferir no processo de aprendizado organizacional e gerar ações preventivas, a partir desse aprendizado, de modo a capacitar os policiais a evitarem situações que potencialmente os possam vitimar e, em eventualmente ocorrendo, as possam enfrentar adequadamente com o menor prejuízo pessoal.

O questionário abaixo é composto de poucas questões (XXX no total), e tem o objetivo de gerar uma visão a respeito da problemática da vitimização policial em sua organização, bem como as eventuais ações de aprendizado adotadas para evitar que novos casos ocorram.

Muito obrigado por sua colaboração!

1. Quantos PMs trabalham atualmente na Div PM Vítima?
2. Qual o protocolo adotado quando da morte de PM?
3. Como é feita a coleta de informações? Quais as informações constam da coleta?
4. Como as informações obtidas são catalogadas e organizadas?
5. Quem é responsável pela coleta das informações?
6. Qual o foco principal da Div PM Vítima? Quais as missões legais?
7. Quem é o responsável pela organização das informações?
8. Existe alguma outra fonte de informações?
9. Como é o intercâmbio de informações entre outros órgãos? O SIPOM possui informações compartilhadas com a Div PM Vítima?
10. Quais outros órgãos ou unidades da PM colaboram com as informações?
 - CComSoc
 - DPCDH
 - CIPM
 - Btl de Área
 - CAPS
 - CPChq
 - GAECO
 - Polícia Civil
 - GCM

11. A Corregedoria possui estrutura adequada para obter, organizar e difundir informações a respeito de policiais militares vítimas, de modo a produzir mudanças de comportamento, aperfeiçoamento de procedimentos e prevenção dos casos?
12. Quantas palestras de prevenção foram realizadas em 2016? Em 2017? Em 2018? Qual a visão a respeito? Quantos PMs foram alcançados pelas palestras?
13. Qual o grau de sigilo das informações coletadas?
14. Como se dá o aprendizado organizacional a partir das experiências vivenciadas?
15. Qual o grau de difusão das informações obtidas?
16. Quantas ICC já foram produzidas no sentido de aprimorar os conhecimentos e prevenir os casos de homicídios contra PMs?

RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO (OFICIAL ALUNO DE CSP – TEN CEL PM CARAMIT)

1 – Quantos PMs trabalham atualmente na Divisão PM Vítima?

Necessário informar que a “equipe” PM Vítima galgou o valor de Departamento, sendo hoje independente do Departamento Operacional, vinculando-se diretamente ao Corregedor PM. Efetivamente

35 (trinta e cinco) agentes, atualmente, contando com os oficiais, esclarecendo-se que há previsão formal

em QPO, considerando-se a criação do Departamento. Neste aspecto é também necessário citar que, inclusive, o chefe do Departamento PM Vítima atua operacionalmente com regularidade considerando a

demanda e a necessidade de se manter o vínculo com as operações e cotidiano operacional. Esta prática

demonstrou ser adequada.

2 – Qual protocolo adotado quando da morte de PM?

O início dos trabalhos se dá com a confecção de **Relatório de Policial Vítima (RPV)**, momento em que

se há a coleta de informações necessárias em relação à dinâmica, motivação, meios, possível autoria, entre

outros pontos, do evento criminoso. Das informações arrecadadas, há o foco no trabalho colaborativo,

particularmente com a Polícia Civil, Ministério Público etc. Necessário citar ainda que, boa parte do sucesso se dá pelas características dos agentes lotados no Departamento PM Vítima, o que motivou inclusive, a ser feita **parceria com o CAPS** para que seja efetuada de forma técnica entrevista com futuros

integrantes, baseada em **matriz de competências**. Da mesma forma, há **Diretriz** elaborada sobre, com a

dinâmica operacional do Departamento e competências esperadas por cargo, em análise, para aprovação

por parte do Comando Geral.

3- Como é feita a coleta de informações? Quais as informações constam da coleta?

A coleta de informações tem como base o foco na elucidação do evento (autoria e materialidade), sendo

feita tanto presencialmente, com apoio de colaboradores ou não, atuando-se de forma colaborativa, com o

fulcro de materializar documentalmente (pela Polícia Civil normalmente) as informações que proverão

futuramente a convicção do Poder Judiciário para a expedição de mandado de prisão, tanto como de forma

eletrônica, mediante pesquisas ou meios como filmagens, postagens em redes sociais etc. As informações

são aquelas que irão prover, de forma técnica, a dinâmica do evento, sua motivação e autoria principalmente. O sucesso e foco da coleta se dá com a efetiva responsabilização de autor (es) em sentença

transitada em julgado.

4- Como as informações obtidas são catalogadas e organizadas?

As informações que efetivamente colaboram com a elucidação do evento são inseridas de forma racional e sequencial em Inquérito Administrativo. Normalmente, *in totum* ou parcialmente, tais informações são

remetidas formalmente para complementação tanto de Inquérito Policial tão como de processo.

5 – Quem é o responsável pela coleta das informações?

Os agentes responsáveis pelo caso. A recepção (não somente coleta) de informações outras que também

podem colaborar na elucidação do evento, são recepcionadas e analisadas pelos mesmos.

Frequentemente,

há o debate sobre o caso, com a participação dos demais agentes, sob supervisão do Chefe de Seção e

demais oficiais. Outros agentes poderão colaborar na emissão de informações mediante pesquisa / colaboração externa.

6 – Qual o foco principal da Div PM Vítima? Quais suas missões legais?

Como anteriormente informado, a equipe galgou o valor de Departamento. O foco principal é atuar colaborativamente na elucidação de eventos onde o Policial Militar figure como vítima de homicídio,

tentativa de homicídio e ameaça. A perpetração destes eventos necessariamente será por civis (havendo a

possibilidade de crime praticado por militar, o Departamento PM Vítima declina da iniciativa e repassa

para o Departamento Operacional).

7 – Quem é o responsável pela organização das informações?

Os agentes competentes pelo caso (conforme área geográfica definida). Vide resposta da questão 5 (participação dos demais componentes do Departamento).

8 – Existe alguma outra fonte de informações?

As possíveis, desde que podem formalmente colaborar com autoria e materialidade (testemunhal, banco de dados, etc).

9 - Como é o intercâmbio de informações entre outros órgãos? O SIOPM possui informações compartilhadas com a Div PM Vítima?

As informações são compartilhadas, até pela aptidão colaborativa e vocação dos agentes, considerando a

particularidade da missão dedicada ao Departamento. A eventual aprovação de Diretriz (tão como outros

documentos de caráter normativo ora em elaboração) proverão a plena resposta deste tipo de questão.

10 – Quais outros órgãos ou unidades da PM colaboram com as informações?

Todos, conforme o caso requeira, em particular. Desde OPM Territorial a componentes do Alto Comando. Idem em relação ao outros órgãos externos à PMESP.

11- A Corregedoria possui estrutura adequada para obter, organizar e difundir informações a respeito de policiais militares vítimas, de modo a produzir mudanças de comportamento, aperfeiçoamento de procedimentos e prevenção dos casos?

Considerando o foco colaborativo, sim. Trabalhos recentes junto à Diretoria de Ensino e Cultura, produção de vídeos, apoio em estágios, rotina de palestras, ICC, entre vários outros demonstraram que a

vocação colaborativa têm sido bem eficaz.

12- Quantas palestras de prevenção foram realizadas em 2016? Em 2017? Em 2018? Qual a visão a respeito? Quantos PMs foram alcançados pelas palestras?

Com a finalidade de resumir a resposta a tal questão, esclareço que há em média uma palestra por semana

(excluindo neste cômputo aquelas em unidade escola), com agenda até agosto de 2020 de interessados.

Houve uma mudança de sistemática nas palestras anteriormente feitas, mudança esta coroada de êxito, a

saber:

- a palestra é padronizada, havendo o caráter informativo e preventivo;
- as pequenas adaptações são para público específico (por exemplo ESSd, CAO, CSP e unidades com recente vitimização);
- nota-se repercussão extremamente positiva, principalmente em redes sociais e aplicativos de conversação (inclusive em caráter recente, celebrando-se a efetividade na resposta tão como a credibilidade das orientações repassadas em palestra).
- há artigos referenciados em jornais, sites específicos (somente como um exemplo, cita-se <http://www.defesanet.com.br/pm/noticia/25664/A-resposta-institucional-quando-o-policia-militar-setorna-vitima/>) e reportagens, onde o público interno e eventualmente o externo é alcançado.

13 – Qual o grau de sigilo das informações coletas?

Os previstos na Lei de Acesso a Informação.

14 – Como se dá o aprendizado organizacional a partir das experiências vivenciadas?

A expertise arrecadada a partir de 1983 até o presente momento, resultou da evolução de uma subseção chefiada por Tenente a um Departamento (chefiado, portanto, por um Tenente Coronel) sendo que, justamente por tal progresso e inequívocas experiências adequadas, mudanças de rotina operacional / administrativa e posicionamentos em caráter de passado recente, resultaram, também, em documentação normativa própria (criada a partir da rotina cotidiana alusiva a boas práticas, inclusive PDCA), tão como estágio para recepção de novos agentes, sendo claro nesse último aspecto, o apoio solicitado ao CAPS em relação às características adequadas quando da entrevista de ingresso para novos agentes no Departamento, baseando-se em competências necessárias.

15 – Qual o grau de difusão das informações obtidas?

Dentro do previsto na Lei de Acesso a Informação as necessárias tanto para a elucidação de casos, quanto àquelas para se mitigar a vitimização policial militar. Neste aspecto há participação e assessoria de agentes do Departamento PM Vítima em vários meios/formas de comunicação (da Instituição e externos a).

16- Quantas ICC já foram produzidas no sentido de aprimorar os conhecimentos e prevenir os casos

de homicídios contra PMs?

ICC 135 – Investigação de Crimes Praticados contra Policiais Militares.

ICC 184 – Policial Militar Vítima: A Excelência Investigativa pela Correg PM.

ICC 223 – Procedimentos de Segurança Pessoal do PM de Folga.

São Paulo, 13 de setembro de 2018.

FLÁVIO CÉSAR MONTEBELLO FABRI

Ten Cel PM – Chefe Departamento PM Vítima

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO

Curso Superior de Polícia 2018

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À VITIMIZAÇÃO POLICIAL: ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DOS CASOS DE POLICIAIS MILITARES VÍTIMAS DE HOMICÍDIO

Entrevista Gestor do SIJS

Prezado gestor do SIJD,

A presente entrevista tem por objetivo subsidiar pesquisa para formulação de tese do Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, realizado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo Tenente-Coronel PM Rogério Caramit Gomes, o qual em suas funções habituais é Comandante do 38º Batalhão de Polícia Militar Metropolitana, responsável pelas regiões de São Mateus, Sapopemba, Parque São Rafael, Jardim Iguatemi e Jardim da Conquista, no extremo leste da Capital-SP.

A Polícia Militar vem perdendo muitos profissionais anualmente, vítimas de homicídio em diversas situações, alguns durante o serviço, mas principalmente em horários de folga.

Ao pesquisar o tema, verificou-se escassas pesquisas e pouca quantidade de dados que possam subsidiar incremento no aprendizado organizacional e individual de nossos profissionais, com o escopo de adoção de medidas prudenciais e aprimoramento do processo decisório, além de aperfeiçoamento de procedimentos operacionais e treinamento para situações específicas.

Verificou-se também que o SisJD possui importante papel na captação de dados e na sua organização em informações úteis para a educação e prevenção desse tipo de fato. Mais que isso, identificou-se grande potencial de ampliação no sentido de se tornar o grande repositório de dados e informações nos casos em que policiais militares sejam vítimas.

Nesse contexto são elaboradas as seguintes perguntas, no sentido de apurar viabilidades e subsidiar proposta no presente tema:

1. O SIJD gera e gerencia arquivos dos Inquéritos Administrativos instaurados quando da vitimização de policiais militares? **Resposta:** Não, o sistema que gera

e gerencia os Inquéritos Administrativos da Corregedoria PM é o SIACAO (sistema interno que somente tem acesso PM da CorregPM).

2. O Boletim de Ocorrência Eletrônico, que conseqüentemente é lavrado quando da vitimização de policiais militares, é compatível com os arquivos do SIACAO?
Resposta: Atualmente não existe nenhuma ligação entre a plataforma do Boletim de Ocorrência Eletrônico com o SIACAO, porém, como se trata de armazenamento em banco de dados, possivelmente os sistemas poderão conversar.
3. É possível redirecionar os dados obtidos em Boletim de Ocorrência Eletrônico a um módulo ou diretório específico do próprio SIACAO, a fim de que seja dado prosseguimento na instrução e complementação das informações, para diversas finalidades, tais como a elucidação de autoria (Inquérito Administrativo), prisão de infratores (Inquérito Policial) e gestão do conhecimento? **Resposta:** Sim, por meio de programação
4. É possível, em havendo diretório próprio, agregar outros elementos colhidos por diversas fontes, tais como redes sociais, contribuições de particulares e outros, de modo a se ter um repositório e registro único a ser utilizado estrategicamente pelo Comando? **Resposta:** Sim, inclusive a Corregedoria PM já está desenvolvendo um módulo no SIJD, que indexa documentos, vídeos e imagens dentro do procedimento digital.
5. Na possibilidade de tais incrementos, isto seria permitido por simples alinhamento de processos ou haveria necessidade de novos investimentos, e, neste último caso, em que montante aproximado (levando em consideração a própria origem e configuração do sistema)? **Resposta:** Sim, não haveria necessidade de novos investimentos, pois o mesmo processo utilizado no exemplo anterior seria possível nos registros de PM vítima.