

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Inf JÚLIO **CÉSAR** ALMEIDA DE OLIVEIRA

INTERVENÇÃO FEDERAL NO RIO DE JANEIRO: capacidades implementadas pelo GIF na dimensão humana da Polícia Militar do Rio de Janeiro na área da educação e capacitação.



Rio de Janeiro
2019

Maj Inf JÚLIO CÉSAR ALMEIDA DE OLIVEIRA

**INTERVENÇÃO FEDERAL NO RIO DE JANEIRO:
capacidades implementadas pelo GIF na dimensão humana
da Polícia Militar do Rio de Janeiro na área da educação e
capacitação.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Orientador: Cel FLÁVIO ROBERTO BEZERRA MORGADO

Rio de Janeiro

2019

O48i Oliveira, Júlio César Almeida de

Intervenção Federal no Rio de Janeiro: capacidades implementadas pelo GIF na dimensão humana da Polícia Militar do Rio de Janeiro na área da educação e capacitação. / Júlio César Almeida de Oliveira. —2019.
43 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Flávio Roberto Bezerra Morgado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)
—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.
Bibliografia: f. 42-43.

1. INTERVENÇÃO FEDERAL. 2. EXÉRCITO BRASILEIRO. 3. POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO 4. EDUCAÇÃO. 5. CAPACITAÇÃO I. Título.

CDD 341.1233

Maj Inf JÚLIO **CÉSAR** ALMEIDA DE OLIVEIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

COMISSÃO AVALIADORA

Cel Cav FLÁVIO ROBERTO BEZERRA **MORGADO** – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

TC Inf ANDRÉ LUIS NASCIMENTO **CAJAZEIRA** - 1º Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

TC Art ALAN SANDER DE OLIVEIRA **JONES** - 2º Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha família. Não existem conquistas complexas individuais, senão aquelas compartilhadas pelo esforço conjunto de várias pessoas numa mesma direção.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Cel Flávio Roberto Bezerra Morgado, meus sinceros agradecimentos. Agradeço pela orientação firme e objetiva, bem como pelas sugestões que facilitaram a conclusão deste trabalho.

Ao Cel Jonas de Oliveira Santos Filho, as documentações disponibilizadas foram fundamentais para embasar e consolidar este documento.

Ao Cel PTTC Almeida, pela disponibilidade e interesse nesse trabalho. Como chefe do Grupo de Trabalho Educação do GIF, foi fundamental para a conclusão desta tarefa.

A todos meus colegas e ao corpo docente da ECEME que me ajudaram nesta empreitada.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo apresentar um estudo do diagnóstico e das ações implementadas pelo Gabinete de Intervenção Federal (GIF) na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro na área de educação e capacitação da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Além disto, procurou demonstrar a importância do planejamento militar do Exército Brasileiro na geração de capacidades no contexto de uma força auxiliar por meio de uma análise dos documentos gerados no período da intervenção, dos principais atores envolvidos e de dados cruzados entre o Planejamento Estratégico e os resultados obtidos.

Palavras-chave: Intervenção Federal, Exército Brasileiro, Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, Educação e Capacitação.

ABSTRACT

This work aimed to present an study of the diagnosys and actions implemented by the federal intervention office in public security of Rio de Janeiro in the area of education and training. Besides that, the work looked for demonstrate the importance of Brazillian Army method of plaining on generation of capabilities in the context of an auxiliar force, through the analisys of documents generated in the intervention's period, the main actors involved and crossing data of the strategic plan and the obtained results.

Key-words: Federal Intervention, Brazillian Army, Military Police of the Rio de Janeiro's State, Education and Training.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1	Estrutura Organizacional do GIF	12
Quadro 1	Descrição do OE 2	16
Quadro 2	Descrição do OE 4	16
Quadro 3	Descrição do OE 4	16
Quadro 4	Objetivos Estratégicos do GIF	19
Quadro 5	Pontos Fortes do Ambiente Interno	20
Quadro 6	Pontos Fracos do Ambiente Interno	20
Quadro 7	Metas e Ações relacionadas a dimensão humana da PMERJ	25
Quadro 8	Capacitação de policiais militares	28
Quadro 9	Ações executadas no ensino	30
Quadro 10	Cursos do sistema DECEX oferecidos a PMERJ	37

LISTA DE ABREVIATURAS

CBMERJ	Corpo de Bombeiro Militar do Estado do Rio de Janeiro
CFAP	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DGEI	Diretoria Geral de Ensino e Instrução
DIEx	Documento Interno do Exército
DOAMEPI	Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EE	Estabelecimento de Ensino
ENINT	Estratégia Nacional de Inteligência
FCS	Fator Crítico de Sucesso
Gen Ex	General de Exército
GIF	Gabinete de Intervenção Federal
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
GT	Grupo de Trabalho
ISP	Instituto de Segurança Pública
OE	Objetivo Estratégico
OM	Organização Militar
OMPV	Observatório Militar da Praia Vermelha
OSP	Órgãos de Segurança Pública
PCERJ	Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro
PMERJ	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PM	Polícia Militar
PR	Presidente da República
SEAP	Secretaria do Estado de Administração Prisional
SESEG	Secretaria do Estado de Segurança
SIMV	Serviço de Interesse Militar Voluntário
UPP	Unidade de Polícia Pacificadora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	HIPÓTESE.....	14
2	AS AÇÕES DO GIF NA DIMENSÃO HUMANA DA PMERJ E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
3	DIAGNÓSTICO E GERAÇÃO DE CAPACIDADES	19
4	A DIMENSÃO HUMANA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	26
5	AS AÇÕES DO GIF NA RECUPERAÇÃO DAS CAPACIDADES DA FORÇA POLICIAL	30
5.1	AÇÕES DO GIF NO ÂMBITO DA CAPACITAÇÃO.....	30
5.2	AÇÕES DO GIF NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO.....	32
6	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Com a promulgação do Decreto nº 9288 de 16 de fevereiro de 2018, o Presidente da República (PR), Michel Temer, ordenou uma intervenção federal, limitada a segurança pública, no estado do Rio de Janeiro com objetivo de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública. Como principais características dessa intervenção, destacam-se que a mesma é bem delimitada no espaço e no tempo, declara a função de interventor de natureza militar e atribui todas as competências de segurança pública ao militar nomeado para o cargo.

Os antecedentes que ocasionaram o decreto presidencial foram uma soma de vários fatores. Os mais relevantes serão descritos a seguir. Semanas antes do carnaval de 2018, observou-se aumento da percepção de violência na população carioca, sobretudo crimes violentos. A imprensa relatava um estado de caos na segurança pública próximo da época de maior movimentação turística da cidade o que poderia causar um impacto muito negativo na economia. Além disso, os salários dos servidores do Estado do Rio de Janeiro estavam atrasados ou sendo pagos com irregularidade há aproximadamente um ano. Se a crise fiscal atrasava o pagamento de salários de todo o funcionalismo, naturalmente impactava de maneira igual, neste período, na manutenção de meios dos órgãos de segurança pública (OSP).

“Não se pode conceber a intervenção federal na segurança do Estado do Rio de Janeiro como um fato isolado, fora de contexto, sob o risco de se cair numa armadilha. A decisão foi tomada pelo presidente Michel Temer, a pedido do próprio governador Luiz Fernando Pezão, que admitiu que a violência estava fora de controle, e o estado, que ainda tenta se recuperar da maior crise financeira de sua história, sem recursos para fazer frente às demandas impostas pelo aumento da criminalidade. Não é segredo para ninguém, até porque foi amplamente divulgado, o descalabro que aconteceu durante o carnaval, maior festa popular do Rio e ocasião em que a cidade está repleta de turistas nacionais e estrangeiros. Arrastões em plena orla de Ipanema, saque a supermercado no Leblon, furtos e roubos por toda parte — alguns seguidos de covardes agressões às vítimas — e desordem generalizada.” (O GLOBO, 2018b, p. 10).

Paralelamente a isso, soma-se o fato de que o emprego das forças armadas, em particular do Exército, vem crescendo em todo o Brasil na Garantia da Lei e da Ordem (GLO), principalmente no Rio de Janeiro. Além disso, segundo o Plano Estratégico do Gabinete de Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro “a Estratégia Nacional de Inteligência (ENINT), publicada em 2017, caracterizou o potencial e a capacidade da criminalidade organizada de pôr em risco a segurança nacional...” (apud GIF, 2018c, p.17). O cenário de caos na segurança

pública estadual, a crise institucional e a ameaça a ordem pública crescente serviram como a justificativa que o governo federal utilizou para legitimar sua decisão política.

A partir desse ponto histórico inédito na vigência da Constituição Federal de 1988, iniciou-se a idealização das ações estratégicas a serem desenvolvidas. De acordo com a Análise do Observatório Militar da Praia Vermelha (OMPV), A Intervenção Federal de 2018: Antecedentes e Arcabouço Jurídico (Carpes Et al., 2018d):

“[...] o foco não está mais no auxílio às ações das polícias militar e civil, mas na reestruturação da área de segurança pública do estado. Isso implica, por exemplo, a nomeação de um novo secretário de segurança para o Rio de Janeiro, o general Richard Fernandez Nunes, comandante egresso da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), e nomeação de novos comandantes para as polícias. Ainda, a Intervenção abarca estudos diagnósticos sobre o déficit orçamentário do estado na área de segurança pública, bem como sobre a precariedade da cadeia logística, equipamentos e déficit de contingente nas polícias. Finalmente, e observando o limite de tempo até o fim da Intervenção, a estratégia definida para a Intervenção gira em torno de duas frentes de ação: uma emergencial e outra estrutural.”

As ações emergenciais foram aquelas tomadas no campo do policiamento ostensivo e repressivo. As estruturantes dizem respeito às condições de trabalho, contas públicas, educação e capacitação dentre outras que serão expostas mais amiúde no transcórre deste trabalho.

Entendida a natureza da intervenção, detém-se que o interventor compõe o nível político, com autoridade idêntica ao do Governador de Estado para todos os assuntos ligados a segurança pública. Procurou-se identificar os problemas da segurança no Rio de Janeiro e montou-se a estrutura exposta no diagrama a seguir:

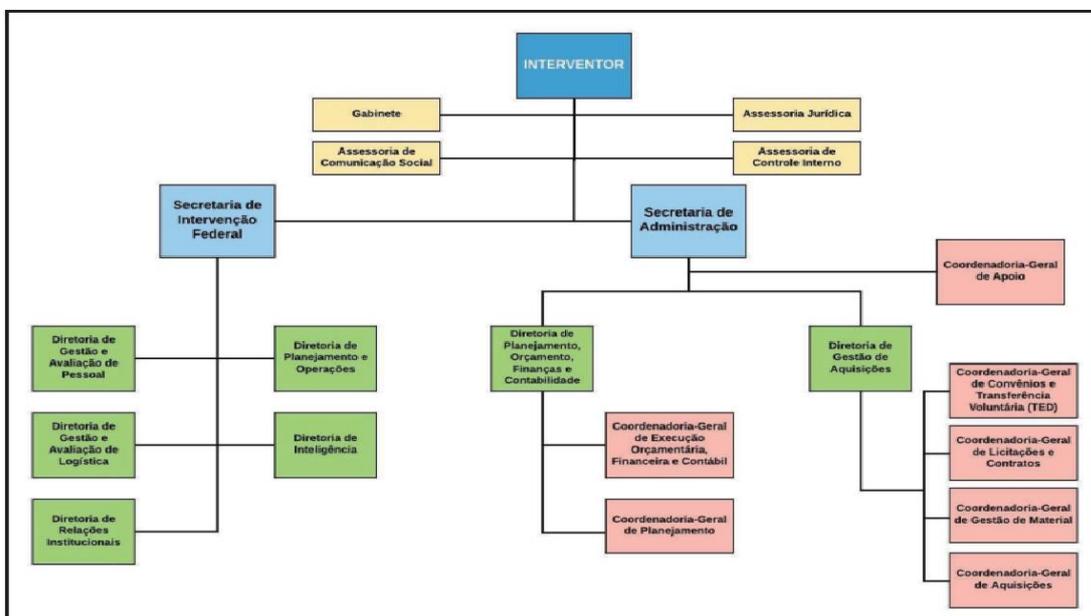


Fig 1 – Estrutura Organizacional GIF (Fonte: Plano Estratégico GIF, 2018)

Este trabalho focou na Diretoria de Gestão e Avaliação de Pessoal, responsável pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ), Secretaria do Estado de Administração Prisional (SEAP) e Secretaria de Estado de Segurança (SESEG). O estudo também abarca, transversalmente, algumas ações da Diretoria de Planejamento e Operações, tendo em vista a integração que deve existir no escopo de um assunto tão complexo.

Essas Diretorias integraram a Secretaria de Intervenção Federal que, por sua vez, esteve diretamente ligada ao Gen Ex Braga Netto, interventor nomeado pelo Presidente da República. Suas ações estruturantes, de médio e longo prazo, transcendem o período da Intervenção Federal. Neste contexto, o estudo pretende delinear as ações iniciadas e implementadas no arcabouço da segurança pública para o atingimento dos objetivos do Gabinete de Intervenção Federal (GIF).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do cenário anteriormente apresentado, é notório que o GIF atuou, sobretudo, dentro suas atribuições legais, na reestruturação e reorganização das forças policiais do estado do Rio de Janeiro. Resta claro, desta maneira, o problema de pesquisa a seguir elencado: As medidas implementadas pelo GIF na dimensão humana da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro na área de educação e capacitação, recuperaram, ainda que parcialmente, a capacidade operativa da PMERJ conforme o Plano Estratégico do GIF na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar as medidas implementadas pelo GIF na dimensão humana da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro no intuito de sanar problemas de ordem estruturantes por meio do método de planejamento e geração de capacidades do Exército Brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

a. Descrever os problemas identificados da dimensão humana, na área de ensino e capacitação, da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro durante a fase de planejamento da missão;

b. Identificar as medidas adotadas pelo GIF no planejamento estratégico da intervenção e demais documentos para o desenvolvimento de capacidades aplicadas na PMERJ;

c. Estudar se o método utilizado pelo GIF recuperou, ainda que parcialmente, as capacidades operativas da PMERJ;

1.3 HIPÓTESE

Nessa seção, apresentar-se-á a hipótese que este autor pretende comprovar ou refutar conforme o desenvolvimento do estudo em tela.

As ações estruturantes desenvolvidas pelo Gabinete de Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, na Polícia Militar, recuperaram plenamente, ou ainda que parcialmente, as capacidades operativas da Instituição no tocante a dimensão humana gerando bons resultados no período da atuação do GIF.

2 AS AÇÕES DO GIF NA DIMENSÃO HUMANA DA PMERJ E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As ações estruturantes foram concebidas pelo GIF no intuito de recuperar a capacidade operativa dos Órgãos de Segurança Pública. Diferentes das ações emergenciais que focam no aumento das ações ostensivas para diminuir os índices criminais, as ações estruturantes possuem um alvo mais audacioso. Quais sejam, reaparelhar os OSP materialmente e atuar na dimensão humana para fornecer melhores condições de trabalho que resultem em maior efetividade na atividade policial.

“Considerando o tempo destinado à intervenção e o caráter transversal dos assuntos de segurança pública em diversas áreas funcionais, o planejamento das ações da intervenção tem seu contorno definido pelo tempo, complexidade e abrangência das ações necessárias a pôr termo ao grave comprometimento da ordem pública. Nesse sentido, o planejamento da intervenção contempla ações emergenciais (curto prazo), e ações estruturantes (médio e longo prazo), abrangendo as áreas funcionais de pessoal, inteligência, operações, logística, planejamento, comunicação social, relações institucionais e administração e finanças” (GIF, 2018c, p.10)

Ao citar dimensão humana, cabe, antes de mais nada, definir o que vem a ser o conceito em tela, pois em bibliografia militar variada encontram-se distintas interpretações.

No EB10-MC-10.223, Operações, Manual de Campanha do Exército Brasileiro, dimensão humana no contexto do ambiente operacional “abrange os fatores psicossociais, políticos e econômicos da população local, assim como suas estruturas, seus comportamentos e interesses” (BRASIL, 2017). Neste sentido, nota-se que o comportamento, interesses e fatores psicossociais são abarcados pela definição. Ora, se se pretende atuar de maneira profunda em uma instituição, é senso comum que o comportamento dos integrantes da mesma deve ser estudado e, se for o caso, modificado.

Numa outra abordagem, no EB20-MC-10.204, Logística, Manual de Campanha, a “dimensão humana é o recurso mais precioso de uma força militar” (BRASIL, 2014). Portanto, mais uma vez, fica nítida a importância das pessoas dentro das organizações militares. De acordo com o manual supracitado, deduz-se que os recursos humanos estão num nível superior a tecnologia e materiais a serem

empregados. Na história geral, existem casos emblemáticos de forças militares bem adestradas e eficientes em combate ainda que depauperadas materialmente.

Desta maneira, o GIF, ao realizar seu planejamento estrutural focado na dimensão humana da PMERJ, acerta estrategicamente no intuito de se obter resultados concretos na melhoria da segurança pública. Dentre outras ações realizadas pelo GIF, que não são objetivo deste estudo, o exame do valor do homem na instituição militar é fundamental para o bom andamento das funções que lhes são atribuídas. O valor de uma instituição militar deve ser centrado na organização, na coesão, na educação, no adestramento e nos caros valores militares. Assim sendo, o GIF dispensou um bom tempo para que fossem avaliadas as oportunidades de melhoria da dimensão humana da PMERJ na forma de ações estruturantes.

Como já citado acima, dois tipos de ações estratégicas foram postos em prática pelo GIF: as ações emergenciais e as ações estruturantes. Segundo Filho e Menaged, organizadores do Seminário “Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro e Operações de Garantia da Lei e da Ordem – GLO” as ações emergenciais “visam baixar índices de criminalidade e a percepção de segurança, que é subjetiva”. As ações estruturantes, por outro lado, têm a “intenção de recuperar a capacidade operativa, e o mais importante: fortalecer as instituições, mas particularmente PM, Polícia Civil e Bombeiro, como instituições de Estado” (2018e, p. 34-35). Assinalado o conceito, descrever-se-ão a seguir as ações estruturantes planejadas pelo GIF.

Dos objetivos estratégicos (OE) extraídos do Planejamento Estratégico da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro obtém-se os seguintes quadros das ações estruturantes relacionados ao Fator Crítico de Sucesso (FCS) “Identificação Precisa das Deficiências e Carências dos OSP” e “Revitalização dos princípios Crenças e Valores”:

OE/02: Recuperar a capacidade operativa dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) do Estado do Rio de Janeiro e na SEAP.						
FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)		
				AÇÕES EMERGENCIAIS	AÇÕES ESTRUTURANTES	
Identificação precisa das deficiências e carências dos OSP.	2.1 - Fortalecer as estruturas de formação e capacitação de recursos humanos das instituições.	2.1.1 - Capacitar, de forma customizada, 60% das tropas especializadas dos OSP e dos policiais redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo	- Índice de Capacitação das tropas especializadas dos OSP; e - Índice de Capacitação dos policiais redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo.	2.1.1.1 - Realizar a capacitação de tropas/forças especializadas dos OSP e dos efetivos redirecionados das UPP/PMERJ.		
				2.1.1.2 - Redistribuir os meios (pessoal e material) das UPP/PMERJ.		
		2.1.2 - Elaborar Planos de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização Profissional nos Estabelecimentos de Ensino dos OSP (PMERJ e CBMERJ) e na SEAP .	Aprovação dos Planos de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização Profissional nos Estabelecimentos de Ensino dos OSP (PMERJ e CBMERJ) e SEAP		2.1.1.3 - Estabelecer protocolos de apoio institucional entre os OSP e os centros de treinamento especializado das Forças Armadas.	
			2.1.3 - Estruturar o Centro de Coordenação Tático Integrado (CCTI) – Operações Especiais	Ativação da Estrutura do Centro de Coordenação Tático Integrado (CCTI) – Operações Especiais	2.1.3.1 - Implantar o Centro de Coordenação Tático Integrado – Operações Especiais	2.1.2.1 - Realizar Acordo de Cooperação entre os OSP/SEAP e o Sistema de Educação do Exército.

Quadro 1 – Descrição do OE/02 (Fonte: Plano Estratégico GIF, 2018)

OE/04: Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional.					
FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)	
				AÇÕES EMERGENCIAIS	AÇÕES ESTRUTURANTES
Reorganização da arquitetura da Segurança Pública Estadual	4.1 - Reorganizar a estrutura da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.	4.1.7 – Inserir os órgãos/agências usuários do CICC na sistemática de pagamento de despesas de custeio.	Publicação do ato de inserção dos órgãos/agências usuários do CICC na sistemática de pagamento de despesas de custeio.		4.1.7.1 - Normalizar a contribuição dos órgãos/agências usuários do CICC na sistemática de pagamento de despesas de custeio.
		4.1.8 - Inserir os órgãos/agências usuários do CICC na sistemática de compartilhamento de informações/conhecimentos.	Publicação do ato de inserção dos órgãos/agências usuários do CICC na sistemática de compartilhamento de informações/conhecimentos.		4.1.8.1 - Normalizar a contribuição dos órgãos/agências usuários do CICC na sistemática de compartilhamento de informações/conhecimentos
Revitalização dos Princípios, Crenças e Valores (Éticos e Morais) Institucionais nos diversos OSP	4.2- Sistematizar visitas e inspeções corporativas.	4.2.1 - Realizar visitas e inspeções em OM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e Sistema Penitenciário do RJ	Índice de visitas e inspeções realizadas em OPM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e Sistema Penitenciário do RJ		4.2.1.1 - Visitar e Inspeccionar BPM e Estabelecimentos de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e Sistema Penitenciário do RJ
		4.2.2 - Realizar visitas em instituições de Segurança Pública (PM, PC e Sistema Penitenciário) de outros Estados da Federação.	Quantidade de visitas realizadas .		4.2.2.1 - Visitar instituições de Segurança Pública (PM, PC e Sistema Penitenciário) de outros Estados da Federação

Quadro 2 – Descrição do OE/04 (Fonte: Plano Estratégico GIF, 2018)

OE/04: Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional.					
FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)	
				AÇÕES EMERGENCIAIS	AÇÕES ESTRUTURANTES
Revitalização dos Princípios, Crenças e Valores (Éticos e Morais) Institucionais nos diversos OSP	4.3 - Resgatar e desenvolver princípios, crenças, valores, e tradições nos OSP.	4.3.1 - Realizar formaturas e organizar eventos em todas as datas cívicas e comemorativas Nacionais, Estaduais e Corporativas	Quantidades de atividades cívicas e formaturas conduzidas pelos OSP		4.3.1.1 - Elaborar um planejamento anual de eventos cívicos a serem conduzidos pelos comandos e chefias dos OSP, em todos os níveis
		4.3.2 - Realizar cursos de liderança para núcleos de capacitação em todos os OSP e SEAP	Quantidade de cursos de liderança realizados para os núcleos de capacitação em todos os OSP, SEAP e SEDEC.		4.3.2.1 - Ministrare cursos de liderança para núcleos de capacitação em nos OSP e SEAP
	4.4 – Aperfeiçoar a Gestão Financeira dos OSP, SEAP e SESEG.	4.4.1 – Normalizar a gestão financeira dos OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ), SESEG, SEDEC e SEAP.	Realização dos pagamentos de pessoal	4.4.1.1 - Coordenar com o Governo do Estado o pagamento de salários e benefícios atrasados aos profissionais de Segurança Pública do Estado	
	4.5 - Melhorar o relacionamento e a imagem dos OSP junto à população.	4.5.1 - Quantificar a percepção de segurança da população nas áreas que foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária	Resultado de pesquisa realizada junto à população nas áreas onde foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária	4.5.1.1 - Medir a percepção de segurança da população	

Quadro 3 – Descrição do OE/04 (Fonte: Plano Estratégico GIF, 2018)

Percebe-se, por meio de um estudo pormenorizado da documentação apresentada e pelo do quadro conjuntural vislumbrado pelo GIF, que das 46 ações estruturantes presentes no Plano Estratégico do GIF quase 20% (9 ações) são direcionadas para atos relacionados a educação, capacitação e valores institucionais.

Os Objetivos Estratégicos 2 e 4 são os seguintes: 2 – Recuperar a capacidade operativa dos órgãos de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro e SEAP; e 4 – Fortalecer o caráter institucional da segurança pública e do sistema prisional.

Das ações estruturantes extraídas do Plano Estratégico do GIF relacionadas aos OE de planejamento, são de interesse deste estudo os ligados aos OE 2 e 4, a seguir descritos: 2.1.1.3 – Estabelecer protocolos de apoio institucional entre os OSP e os centro de treinamento especializado das Forças Armadas; 2.1.1.4 – Propor o Serviço de Interesse Militar Voluntário (SIMV) na PMERJ e CBMERJ (que por impossibilidade legal se tornou 2.2.7.1 – Propor aperfeiçoamentos nos Planos de Carreira para os OSP/SEAP – serviço temporário na PMERJ); 2.1.2.1 – Realizar acordo de cooperação entre os OSP / SEAP e o Sistema de Educação do Exército; 4.2.1.1 – Visitar e Inspeccionar estabelecimentos de ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL e da PCERJ e Sistema Penitenciário do Rio de Janeiro; 4.2.2.1 – Visitar instituições de segurança pública de outros estados da federação; 4.3.1.1 – Elaborar um planejamento anual de eventos cívicos a serem conduzidos pelos comandos e chefias dos OSP, em todos os níveis; e 4.3.2.1 – Ministras cursos de liderança para núcleos de capacitação nos OSP e SEAP.

Algumas ações emergenciais ainda merecem ser destacadas nos quadros acima descritos por possuírem relação direta com este trabalho. As ações 2.1.1.1 – Realizar a capacitação de forças/tropas especializadas dos OSP e dos efetivos redirecionados das UPP/PMERJ; e 2.1.1.2 – Redistribuir os meios (pessoal e material das UPP/PMERJ).

A seguir apresentar-se-ão os conceitos do diagnóstico das oportunidades de melhoria na Dimensão Humana da PMERJ e de capacidades operativas para melhor entendimento do estudo do problema.

3 DIAGNÓSTICO E A GERAÇÃO DE CAPACIDADES

A segurança do Estado do Rio de Janeiro contempla ações de diversos órgãos estaduais, a saber: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, Corpo de Bombeiro Militar do Estado do Rio de Janeiro e Secretaria de Administração Penitenciária. Este trabalho estudou as ações diagnosticadas apenas no vetor militar de interesse da Instituição Exército Brasileiro. Ou seja, a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, protagonista quando o assunto é manutenção da ordem pública, por ser a PMERJ, normalmente, o primeiro recurso a quem o cidadão recorre quando vítima de algum tipo de violação de direitos ou violência.

Segundo o Plano Estratégico do Gabinete de Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, a missão do GIF era a seguinte:

“A fim de contribuir com o decreto de intervenção federal na área de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública no estado do Rio de Janeiro, planejar, coordenar e executar ações que busquem efetivamente a recuperação dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) e da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), com diminuição dos índices de criminalidade, aumentando a sensação de segurança na sociedade fluminense e garantindo um ambiente seguro e estável. (Plano Estratégico do GIF, 2018).”

“Sem objetivos bem definidos, somente por acaso chegaremos a algum lugar”. Essa frase que ilustra todos os planos padrão de instrução da tropa da força terrestre é representativa e fala direto ao planejamento executado pelo GIF. Daí, denota-se a extrema importância de definição dos FCS para o atingimento de cada objetivo proposto. Para isso, planos de ação foram confeccionados e setorizados para cada diretoria componente da Intervenção de acordo com o diagnóstico estratégico e os objetivos estratégicos.

Do Glossário das Forças Armadas, MD 35-G-01, Objetivos Estratégicos são:

“1. Efeito desejado, em nível estratégico, que deve ser alcançado ou visado e que contribui para a consecução de um objetivo político ou de um outro objetivo estratégico. 2. Objetivo cuja destruição ou neutralização contribui para abater a estrutura política, militar, psicossocial ou econômica do inimigo, privando-o de recursos necessários ao prosseguimento da guerra.” (BRASIL, 2015, p. 185)

Depreende-se do conceito supracitado que os OE são essenciais para execução de tarefas complexas no nível estratégico e até no nível político. Eis os objetivos estratégicos propostos pelo GIF tendo em foco a visão de futuro desejável para o atingimento dos objetivos propostos pela esfera política:

OE	DESCRIÇÃO	APRESENTAÇÃO
OE/01	Diminuição dos índices de criminalidade.	Redução dos índices relacionados a letalidade violenta, roubo de veículos, roubo de rua e roubo de carga.
OE/02	Recuperar a capacidade operativa dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) do Estado do Rio de Janeiro	Aperfeiçoamento da doutrina, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura.
OE/03	Articulação das instituições dos entes federativos	Fomento do compartilhamento de responsabilidades na Segurança Pública, por meio do estabelecimento de protocolos.
OE/04	Fortalecimento do caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional.	Fortalecimento do caráter institucional da Segurança Pública como atividade técnico-operacional minimizando fatores políticos.
OE/05	Melhoria da qualidade e da gestão do sistema prisional	Modernização do sistema prisional por meio de tecnologias, reestruturação organizacional e infraestrutura

Quadro 4 – Objetivos Estratégicos do GIF (Fonte: Plano Estratégico GIF, 2018)

O estudo a ser desenvolvido trata mais especificamente do Objetivo Estratégico 02 que, dentro de um aspecto estruturante, procurou aperfeiçoar a doutrina, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura. Ou seja, com algumas exceções presentes no OE acima mencionado, o OE/02 é, por excelência, o objeto a ser analisado por estar intrinsecamente ligado a área de capacitação, educação e pessoal dos OSP.

Destaca-se ainda o OE/04 – Fortalecimento do caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional. Sendo a PMERJ instituição militar por natureza, repleta de cultos, valores profissionais, exemplos de idealismo e abnegação, os valores militares, há muito desgastados pela labuta diária da PMERJ, também foram alvos de avaliação e ponderação por parte do GIF.

Foram ainda levantados pela equipe de diagnóstico estratégico dois eixos a serem avaliados: Ambiente Interno e Ambiente Externo referentes a Intervenção. Como este estudo pretende analisar somente a atuação do GIF dentro da PMERJ, apenas os aspectos favoráveis e desfavoráveis do Ambiente Interno serão aclarados para melhor compreensão do trabalho realizado pela Intervenção Federal em seu esforço de mapeamento dos problemas enfrentados pelos OSP fluminenses:

Pontos Fortes

Nr	Pontos Fortes
01	Respeitabilidade Institucional
02	Pessoal comprometido com a missão organizacional
03	Elevada capacidade e experiência no planejamento e desdobramento de operações militares e interagências
04	Liderança Operacional
05	Proximidade geográfica entre as sedes das principais instituições de segurança pública do Rio de Janeiro
06	Seriedade no trato da coisa pública
07	Experiência de participação em programas e projetos governamentais
08	Experiência das Forças Armadas em participação de Operações de GLO
09	Culto institucional de princípios, crenças e valores baseados na ética, na moral, no patriotismo e no profissionalismo
10	Tropas de emprego especial dos OSP com alto índice de profissionalismo e adestramento, vetor de excelência.

Quadro 5 – Pontos Fortes do Ambiente Interno (Fonte: Plano Estratégico GIF, 2018)

Pontos Fracos

Nr	Pontos Fracos
01	Ausência de uma estrutura logística adequada nos OSP
02	Baixa eficiência e eficácia de desempenho dos OSP do Estado do Rio de Janeiro
03	Deficiente Gestão de Recursos Humanos dos OSP
04	Deficiência e carência de recursos materiais e humanos melhor formados e qualificados para o desempenho de sua função
05	Necessidade de reorganização de suas instituições, primando pela prática de ações integradoras de coordenação e cooperação.

Quadro 6 – Pontos Fracos do Ambiente Interno (Fonte: Plano Estratégico GIF, 2018)

Destaca-se como ponto forte do ambiente interno do GIF: “Culto institucional de princípios, crenças e valores baseados na ética, na moral, no patriotismo e no profissionalismo” referentes ao relacionamento do Exército Brasileiro ante as demais instituições.

Por outro lado, como pontos fracos, denota-se a deficiente gestão de recursos humanos e a deficiência de recursos humanos melhores formados e qualificados para o desempenho de suas funções. Como já citado anteriormente, tendo em vista a visão pragmática militar de que o vetor humano é fator essencial para o sucesso de uma organização militar, já se possui um ponto de partida e uma direção para a atuação estratégica do GIF no âmbito da PMERJ naquilo que tange a dimensão humana.

Ainda no que tange o diagnóstico dos problemas levantados pelo GIF, sob a ótica do estudo do Relatório Final do Grupo de Educação e Capacitação do Grupo de

Trabalho (GT) da Diretoria de Gestão e Avaliação do Pessoal foram levantados os seguintes óbices na Corporação Policial Militar do Estado do Rio de Janeiro a seguir descritos:

Sobre a questão da atualização dos currículos dos cursos de formação, constatou-se que, por norma interna da PM, os currículos são obrigatoriamente atualizados a cada dois anos, contudo, os currículos do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) não têm conseguido cumprir esse prazo.

Sobre a questão das aulas nas organizações de ensino da PM, verificou-se que cada aula tem sua ementa a qual o Instrutor deve seguir. Todavia, apesar de existir um Programa de Capacitação Continuada, a Diretoria de Ensino, devido às faltas de efetivo e de logística, não consegue fazer a supervisão de maneira efetiva sobre o cumprimento da ementa pelos instrutores.

Sobre a questão da capacidade estrutural física das instituições de ensino, constatou-se que serão necessárias obras de adaptação e reforma nos estabelecimentos de ensino da PM para que haja a viabilização de instruir o pessoal concursado de acordo com a demanda de déficit de efetivo apresentada.

Sobre a questão da dificuldade encontrada pela PM em realizar a instrução de tiro nos batalhões sediados nas cidades do interior do estado.

Sobre a questão da importância de se buscar investir na formação e na valorização de instrutores nos estabelecimentos de ensino da PM e sobre a importância de se escolher bem os profissionais que trabalharão nas instituições de ensino, constatou-se a ausência de ações nesse sentido.

Sobre a questão da não existência de um curso específico de motorista de viatura da PM, foi verificado que para as situações de confronto e perseguição com viatura a suspeitos e criminosos, na rotina de serviço do policial militar, não há qualquer tipo de preparo especializado para este policial cumprir seu trabalho. Verificou-se que apenas há uma seleção de pessoal onde se verifica apenas a posse de CNH.

Sobre a questão da realidade dos militares da PM que se encontram aguardando sentença da justiça no Batalhão Prisional, foi constatado que o militar, que lá se encontra, não possui prazo para sua permanência em razão do aguardo de sua sentença e, portanto, fica muito tempo ocioso no estabelecimento. Todavia, ao receber sua sentença condenatória, ele é obrigado a sair daquelas dependências e cumprir sua pena em outra unidade prisional do estado ou, ao receber sua sentença

de inocência, ele volta a ocupar suas antigas funções inerentes a sua graduação ou patente na PM.

Sobre a questão da visualização, em suas páginas iniciais de seus sítios eletrônicos, em primeiro plano, a apresentação da missão, visão de futuro e valores institucionais, foi observado que, em nenhuma das instituições, há o devido destaque para essas definições institucionais. Constatou-se que a exposição dessas definições, em primeiro plano, induz as ideias força das instituições em seus efetivos e dá transparência a suas ações perante a sociedade. A dificuldade de acesso e de visualização dessas definições no site ou mesmo nos ambientes físicos dos quartéis e demais instalações não contribui para sua divulgação e valorização, tampouco contribui para que seus públicos interno e externo tenham a compreensão do porquê de seus trabalhos.

Sobre a questão da elaboração de um expediente onde conste uma programação prévia dos cursos, constatou-se que as instituições sob intervenção não possuem uma rotina de publicação na qual haja um informativo acerca dos cursos a serem realizados, ao longo do ano, com respectivo detalhamento de data, duração etc. Concluiu-se que tal divulgação de programação possibilitaria o planejamento do número de vagas disponibilizadas e os docentes requeridos, bem como a intenção de inscrição por parte do efetivo da instituição.

Sobre a questão da inserção de matérias nos cursos de formação e capacitação que propiciem a integração entre os OSP, foi verificado que os trabalhos das instituições sob intervenção convergem para a promoção da segurança pública. No entanto, percebe-se que não há, nos respectivos cursos de formação e capacitação dessas instituições, a transmissão de conhecimentos acerca dos trabalhos desempenhados por cada uma delas e, tão pouco, estudos no sentido de se padronizar os procedimentos e ações a serem realizados de maneira complementar e conjunta como, por exemplo, a prisão em flagrante, a preservação do local do crime etc.

Sobre a questão da importância da criação dos manuais de doutrina e dos manuais de procedimentos das instituições, foi observado que a existência dessa documentação facilita sobremaneira a condução dos trabalhos na rotina das instituições, principalmente, na melhor criação e condução dos processos de ensino. Foi destacado que tais manuais são diferentes dos atuais protocolos de ação existentes, pois nestes últimos há apenas padronização de ações em determinadas

situações do dia a dia, enquanto que, naqueles, há todo um embasamento do porquê das ações, pautados em estudiosos, exemplos e explicações para melhor compreensão e direcionamento dos procedimentos, de forma holística, sobre a instituição. Foi visto também que tais manuais não podem ser considerados como Plano Estratégico.

Sobre a questão da importância da permanência de pessoal capacitado nos estabelecimentos de ensino das instituições, foi constatado que as instituições sob intervenção, ao propiciarem um curso de capacitação ao seu efetivo, não se preocupam em manter esse efetivo, recém-qualificado, vinculado às suas instituições de ensino. Tal fato se mostra muito importante para a difusão do conhecimento recebido, ou mesmo aplicação, de forma eficaz, em seus postos de trabalho.

Por fim, o trabalho de levantamento de óbices estruturais constatou que a questão do tempo hábil que a instituição sob intervenção terá para concretizar as ações antes do fim da intervenção, proposta pelo GT de ensino, demandará muitas etapas e o envolvimento de muitos representantes da alta administração desses órgãos. Logo, não haveria tempo para conclusão destes trabalhos de grande monta antes de dezembro de 2018.

Ressalta-se que esses doze aspectos supracitados foram levantados pelos próprios integrantes da corporação em reuniões individuais conforme constam no relatório referenciado. Ou seja, os óbices foram levantados por quem possui experiência e, até mesmo, poder de decisão, conforme consta na Portaria do GIF Nr 30/2018, de 10 de dezembro de 2018.

Por sua vez, o Exército Brasileiro, no desenvolvimento de suas capacidades operacionais, dá grande ênfase aos seus quadros profissionais. Entende-se por capacidade a aptidão requerida a uma força ou organização militar, para que possa cumprir determinada missão ou tarefa. Para entender como atingir as capacidades de uma força, o Manual EB20-MF-102, Doutrina Militar Terrestre, divide a geração de capacidades em fatores: Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Ensino, Pessoal e Infraestrutura (DOAMEPI) (BRASIL, 2014). Assim sendo, observa-se mais uma vez a importância do vetor humano numa organização militar, integrando quatro dos sete fatores de geração de capacidades: organização, adestramento, educação e pessoal.

Desta maneira, infere-se, parcialmente, que grande parte do trabalho inicial do GIF voltou-se para objetivos organizacionais internos do próprio OSP, levantados em

conjunto com o pessoal da própria corporação. É também notório que a culpa de determinados valores morais e éticos terem se perdido ao longo de algumas décadas, dentro das instituição policial, não deve ser imputado apenas a própria PMERJ, mas também à própria sociedade fluminense, sua classe política e a interferência destes na própria polícia que, em última instância, se insere nesse quadro social.

Por fim, a situação caótica relacionada a segurança pública também é um reflexo daquilo que a sociedade percebe na própria imagem do OSP. A ideia do serviço que a PMERJ oferece ao público, no sentido de sua ética, de sua missão, de seus valores e de sua visão de futuro são fracamente explorados pelo comando da corporação. Dada a sensibilidade do serviço de segurança pública prestado a sociedade, é necessário ainda que os padrões de conduta desses profissionais sejam irrepreensíveis o que nem sempre é perceptível para a população. É a partir deste cenário estabelecido que estudar-se-ão as ações do GIF na dimensão humana da PMERJ.

4 A DIMENSÃO HUMANA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Após a decretação de intervenção federal na segurança pública, seguiu-se um exame pormenorizado das diversas áreas afetas aos OSP do estado do Rio de Janeiro. A finalidade do exame era realizar um diagnóstico daquilo que deveria ser executado pelos OSP, sob orientação do GIF, no sentido de melhorar seus processos e conseqüentemente as capacidades das forças policiais.

À Diretoria de Avaliação e Gestão de Pessoal da Secretaria de Intervenção Federal atribuiu-se a condução de algumas metas e planos de ação dos Objetivos Estratégicos conforme exposto em seção anterior deste trabalho.

Neste ponto, convém relembrar do que se trata, principalmente, o OE/02 e o OE/04 elaborados pelo Plano Estratégico do GIF na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro para ajudar a trazer a lume o objetivo desta seção:

OE/02 – Recuperar a capacidade operativa dos OSP do Estado do Rio de Janeiro	
Meta	Ação
2.1.1 – Capacitar, de forma customizada, 60% das tropas especializadas dos OSP e dos policiais redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo.	2.1.1.1 Realizar a capacitação de tropas/forças especializadas dos OSP e dos efetivos redirecionados das UPP/PMERJ (emergencial) 2.1.1.2 Redistribuir os meios (pessoal e material) das UPP/PMERJ (emergencial) 2.1.1.3 Estabelecer protocolos de apoio institucional entre os OSP e os centros de treinamento especializados das Forças Armadas (estruturante)
2.1.2 – Elaborar Planos de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização Profissional nos Estabelecimentos de Ensino dos OSP e na SEAP	2.1.2.1 – Realizar acordo de cooperação entre os OSP/SEAP e o Sistema de Educação do Exército. (estruturante)
2.1.3 - Estruturar o Centro de Coordenação Tático Integrado (CCTI) – Operações Especiais	2.1.3.1 – Implantar o centro de coordenação tático integrado (operações especiais) (emergencial)

OE/04 – Fortalecimento do caráter Institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional	
Meta	Ação
4.2.1 Realizar pelo menos 80% das visitas e inspeções previstas em BPM e Estabelecimentos de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e no Sistema Prisional do RJ.	4.2.1.1 Visitar BPM e Estabelecimentos de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ.
4.2.2 Realizar 100% das viagens de instrução objetivando a realização de visitas em instituições de Segurança Pública (PM e PC) e do Sistema Prisional de outros Estados da Federação (São Paulo e Rio Grande do Sul).	4.2.2.1 Visitar instituições de Segurança Pública (PM e PC) e Sistema Prisional de outros Estados da Federação.
4.3.1 Realizar formaturas e reorganizar eventos em todas as datas cívicas e comemorativas Nacionais, Estaduais e Corporativas.	4.3.1.1 Elaborar um planejamento anual de eventos cívicos a serem conduzidos pelos comandos e chefias dos OSP em todos os níveis (estruturante)
4.3.2 Realizar cursos de liderança para núcleos de capacitação em todos os OSP e SEAP.	4.3.2.1 Ministrando cursos de liderança para núcleos e capacitação nos OSP e SEAP (estruturante)

Quadro 7 – Metas e Ações relacionadas a dimensão humana da PMERJ (Fonte: O Autor)

Segundo o Glossário das Forças Armadas, MD 35-G-01, a formação militar é definida conforme o conceito a seguir descrito:

“A formação compreende a Fase do ensino militar, que tem por finalidade qualificar e habilitar, dentro de cada nível educacional, os militares e civis das Forças Armadas para o exercício de cargos e funções, inerentes aos postos, graduações e classes iniciais dos diversos quadros, especialidades e categorias funcionais de pessoal.” (BRASIL, 2015, p.125)

Depreende-se a importância da formação militar, pois é por meio desta que o aprendiz se habilita para seus cargos e funções. Do Programa-Padrão de Instrução Individual Básica, EB 70-PP-11.011, (BRASIL, 2013) também é nesta fase que se incute no pessoal militar valores atitudinais que o acompanharão para toda a vida, dado o desenvolvimento de atributos da área afetiva que se espera do soldado em situação de combate. Tudo isso com a finalidade de alcançar o objetivo geral de desenvolver valores morais e éticos dos instruídos.

Sob um prisma diferente, a capacitação militar está voltada para um processo mais finalístico de lapidação e aprimoramento de capacidades técnicas. O

enquadramento em frações e desempenho aprimorado das tarefas inserem-se neste conceito retirado do MD 35-G-01:

“NÍVEL DE CAPACITAÇÃO OPERACIONAL – Estágio de preparação de uma força ou organização militar, para emprego imediato ou futuro, em operações de combate. Os níveis de capacitação operacional estão vinculados aos conceitos de operacionalidade, eficiência operacional e poder de combate”

Entende-se assim, conforme já explorado neste trabalho, que organização, adestramento, educação e pessoal, aspectos da geração de capacidade de uma força, relacionam-se diretamente com a capacitação e a educação de uma tropa profissional.

A formação acadêmica do oficial da PMERJ ocorre em três anos na atualidade. Atualmente, existe apenas uma turma em formação, no terceiro ano de curso, com previsão para promoção ao oficialato de 34 alunos no ano corrente. Ressalta-se que a última turma formada foi a turma que ingressou em 2014 e se formou em 2016 com efetivo de 94 Aspirantes a Oficiais. A falta de continuidade na formação de oficiais, que em última instância, são os profissionais responsáveis pela condução da instituição nos próximos 30 anos, acarreta problemas no fluxo de promoção da carreira e causa descontinuidade na capacidade de formar com excelência os quadros responsáveis pelo comando de policiais.

Não há hoje um corpo permanente docente na academia de formação de oficiais da polícia militar do Estado do Rio de Janeiro. Segundo a Diretoria Geral de Ensino e Instrução (DGEI) da PMERJ, o oficial instrutor, aquele responsável por acompanhar integralmente o desenvolvimento de valores militares tão necessários a formação do “esprit de corps” da tropa, é constantemente escalado para missões de policiamento. Ademais, a atividade de instrutor que tem como missão a formação profissional de futuros oficiais, tida como prioritária na política de formação dos oficiais do Exército Brasileiro, é vista na PMERJ, muitas vezes, como uma forma de se afastar da “atividade fim”, ou seja, da perigosa rotina de exposição a criminosos de toda ordem. Revela-se assim um traço peculiar da PMERJ desde o berço da formação profissional, na qual o ensino se apresenta como atividade “menos nobre” ou pouco valorizada pela corporação policial.

Episódios divulgados pela imprensa acerca de erros procedimentais na segurança pública sempre suscitam questões sobre a má formação do policial militar. Pelo fato desses profissionais trabalharem em contato cerrado com a população em

atividade ostensiva, o curso de formação de praças é constantemente alvo de estudos e críticas.

Nos últimos 10 anos, o Curso de Formação de Soldados, ministrado pelo CFAP, sofreu duas reformulações em seu currículo com base na Matriz Curricular para Ações Formativas de Profissionais da Área de Segurança Pública publicada em 2004 pelo governo Federal. Uma em 2012 e a mais recente no ano de 2015. A última atualização passou a incluir em seu currículo disciplinas como Polícia de Proximidade, Armas Não-Letais e Administração Institucional de Conflitos, perfazendo um total de 1437 horas em seis meses de curso. Superior ao currículo de 2012 que continha 1182 horas.

No entanto, a mesma problemática de falta de um corpo docente fixo se faz presente na formação das praças. Grande parte dos professores das disciplinas é contratada por meio de um cadastro de “banco de talentos” no qual muitos dos selecionados não possuem qualquer prática com a atividade policial.

Segundo Cortes et Mazzurana:

“Neste sentido, o Programa Banco de Talentos, ao promover a seleção, por critérios meritocráticos, de docentes para lecionar nas unidades de ensino policial colocou no mesmo ambiente de ensino docentes civis e militares, com um número significativo de professores civis atuando em temas até então só tratados por instrutores militares. Esta mescla acentuou para a gestão da escola as diferenças entre a percepção que o discente tem do professor (docente que não pertence aos quadros da Polícia Militar) e do instrutor (membro de quadros da PMERJ)” (Cadernos de Segurança Pública – ISP, 2015).

Percebe-se que as diretrizes de ensino estabelecidas pelo decisor político não se alinham perfeitamente com o desejado pela própria direção do EE (Estabelecimento de Ensino). Evidencia-se que, não obstante o aumento de carga horária e de novas disciplinas, o processo de formação profissional da praça policial enfrenta dificuldades que ultrapassam o nível da administração militar. Muitas vezes, até desvalorizando importantes ensinamentos por serem ministrados por um professor que “desconhece a realidade do policial militar”.

Por fim, denota-se que tanto a formação do oficial quanto do praça enfrentam problemas da ordem da cultura organizacional da própria corporação e do Estado. É nesse intuito que o GIF pretende atuar para sanar os óbices revelados e muitos outros

mais que pretende, assim, modificar estruturalmente a dimensão humana do órgão de segurança pública intervencionado.

5 AS AÇÕES DO GIF NA RECUPERAÇÃO DAS CAPACIDADES DA FORÇA POLICIAL

As ações do GIF nos OSP do Estado do Rio de Janeiro atuaram em eixos estruturantes e emergenciais. O escopo deste trabalho foca nas medidas estruturantes. Ou seja, aquelas que oferecem resultados a um prazo mais longo e que tem como finalidade adotar práticas que recuperassem a capacidade operativa, fornecendo melhores condições de trabalho a força policial militar. Mais especificamente na área de educação e capacitação da PMERJ.

Este capítulo visa, por meio de pesquisa documental, detalhar quais foram as medidas adotadas pelo GIF para que o intuito observado nos OE/02 e 04 do Plano Estratégico do GIF no Estado do Rio de Janeiro fosse alcançado.

5.1 AÇÕES DO GIF NO ÂMBITO DA CAPACITAÇÃO

Para identificar as ações do GIF no âmbito da capacitação, dois vetores foram considerados dentro do OE 2 – Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa dos OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro: a instrução propriamente dita; e o recompletamento de efetivos da tropa por meio de ações administrativas.

A medição de alguns indicadores das metas estabelecidas foi realizada de acordo com as áreas de responsabilidades das diversas equipes constituídas pelo GIF. O relatório que orientou esta fase do estudo foi o DIEx nº 848-Asse Plan/Secr I F/Comdo GIF, de 19 de dezembro de 2018. O documento em tela demonstra de forma bastante detalhada se as metas propostas, ainda na fase de planejamento, foram atingidas, se não foram atingidas ou se foram superadas dentro dos OE já detalhados no corpo deste trabalho.

No que tange a capacitação/melhoria das condições de trabalho do policial militar os seguintes dados foram levantados:

OE/02 – Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do RJ (Em: 14/12/2018)		
META ATRELADA AO INDICADOR DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO/FÓRMULA DO INDICADOR DE DESEMPENHO	MENSURAÇÃO DO INDICADOR DE DESEMPENHO
2.1.1 - Capacitar, de forma customizada, 60% das tropas especializadas dos OSP/SEAP e dos policiais redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo	Fórmula: Y=(Número de PM capacitados/ Número de PM previstos) x 100	$Y=(2782/2500) \times 100=111,3\%$
2.2.2 – Reintegrar 10% dos profissionais de segurança cedidos	Fórmula: Y=(Número de reintegrados/Número de cedidos) x 100	PMERJ: 284 retornaram ao serviço (14% dos cedidos)
2.2.4 – Realizar inspeção de saúde em pelo menos 20% dos afastados por motivo de psiquiatria	Fórmula: X=(Número de Inspeccionados/Número de afastados) x 100	$X=(2640/3219) \times 100=86,5\%$

Quadro 8 – Capacitação de policiais militares (Fonte: DIEx nº 848-Asse Plan/Secr I F/Comdo GIF)

A meta de capacitação customizada das tropas especializadas da PMERJ e dos policiais das UPP para o policiamento ostensivo, como pode ser observado, foi superada por quase o dobro do número anteriormente planejado. O número inicial previsto para a capacitação era de 1500 policiais. Até 14 de dezembro de 2018, data do documento referenciado, foram capacitados 2.782 policiais. O sucesso ocorreu por ocasião de um sistema de rodízio de áreas. Ou seja, enquanto a tropa de determinada região estava sendo capacitada, outra tropa reforçava a segurança local. Na maioria das vezes, tropas do próprio Exército empenhadas nos bairros de responsabilidade dos batalhões.

Outro aspecto a ser ressaltado é que as próprias forças policiais ministravam essa capacitação. Segundo Coronel de Infantaria Jonas de Oliveira Santos Filho, Diretor da Secretaria de Planejamento e Operações da Secretaria de Intervenção Federal, as tropas do Exército exerceram papel de “multiplicador de forças” capacitando, na PMERJ, quem de fato conduziria o treinamento policial efetivo.

Foram empossados, ainda, 800 novos concursados na PMERJ no curso de formação de soldados do CFAP com previsão de formação de 414 em 10/07/2019 e de 382 em 26/09/2019.

Em relação aos policiais que retornaram a atividade policial após estarem cedidos a diversos órgãos, um estudo de racionalização foi levado a cabo e de uma

meta inicial de reintegrar 10% do efetivo, reintegrou-se 14% do efetivo previsto num total de 284 profissionais militares de diversos postos e graduações.

Em relação as dispensas psiquiátricas, provenientes de traumas psicológicos ou congênitos, geralmente de complexos detecção e diagnóstico, que retiravam das fileiras da PMERJ milhares de policiais, conseguiu-se inspecionar 86,5% dos militares afastados, agilizando até o processo daqueles militares que já desejavam voltar ao serviço e estavam impedidos pela burocracia.

Conclui-se, parcialmente, que as ações do planejamento estratégico do GIF executadas na dimensão humana da PMERJ, no tocante a capacitação, foram bastante satisfatórias e totalmente orientadas e coerentes com aquilo que foi planejado. Além da atividade instrucional propriamente dita, observa-se um movimento consistente de reintegrar cedidos, deslocar efetivos das UPP para o policiamento ostensivo e realocar na tropa dispensados médicos e psiquiátricos, recuperando, assim, a capacidade operativa da PMERJ de maneira inicial.

5.2 AÇÕES DO GIF NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO

As ações do GIF no âmbito da educação foram baseadas no OE 2 - Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa dos OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro e no OE 4 - Fortalecimento do caráter Institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional, além das deliberações realizadas pelo Grupo de Estudo Ensino da Diretoria de Gestão e Avaliação do Pessoal do GIF.

Por se tratarem de ações que procuram recuperar o “*ethos* militar” da instituição policial, todas as atividades foram planejadas com intuito de aplicação em médio e longo prazos. Ressalta-se que as ações requerem continuidade temporal e persistência nas suas aplicações sob a pena de se perderem se não adotadas adequadamente.

As ações previstas e executadas, de acordo com o DIEx nº 848-Asse Plan/Secr I F/Cmdo GIF, de 19 de dezembro de 2018, estão explicitadas conforme o quadro a seguir:

OE/02 – Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do RJ (Em: 14/12/2018)		
META ATRELADA AO INDICADOR DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO/FÓRMULA DO INDICADOR DE DESEMPENHO	MENSURAÇÃO DO INDICADOR DE DESEMPENHO
2.1.2 - Elaborar Planos de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização Profissional nos Estabelecimentos de Ensino dos OSP e na SEAP.	Aprovação dos Planos de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização Profissional nos Estabelecimentos de Ensino dos OSP e da SEAP	- Não Atendido (Estudo em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Educação e Capacitação)
4.2.1 Realizar pelo menos 80% das visitas e inspeções previstas em BPM e Estabelecimentos de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e no Sistema Prisional do RJ.	4.2.1.1 Visitar BPM e Estabelecimentos de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ.	- Até 14/12/2018: 80% da meta atingida.
4.2.2 Realizar 100% das viagens de instrução objetivando a realização de visitas em instituições de Segurança Pública (PM e PC) e do Sistema Prisional de outros Estados da Federação (São Paulo e Rio Grande do Sul).	4.2.2.1 Visitar instituições de Segurança Pública (PM e PC) e Sistema Prisional de outros Estados da Federação.	- Até 14/12/2018: 100% da meta atingida. Duas viagens de instrução realizadas (SP e RS).
4.3.1 Realizar formaturas e reorganizar eventos em todas as datas cívicas e comemorativas Nacionais, Estaduais e Corporativas.	4.3.1.1 Elaborar um planejamento anual de eventos cívicos a serem conduzidos pelos comandos e chefias dos OSP em todos os níveis (estruturante)	- Até 14/12/2018: 20% da meta atingida.

Quadro 9 – Ações Executadas no Ensino (Fonte: DIEx nº 848-Asse Plan/Secr I F/Cmdo GIF)

As ações dos trabalhos executados tiveram como premissas alguns valores que deveriam orientar a filosofia geral de ensino da PMERJ. De acordo com o relatório final do GT Educação do GIF, as premissas foram:

I. CONFORMIDADE COM O PLANO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO FEDERAL: atendimento aos objetivos estratégicos e às metas estabelecidas pelo Gabinete de Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, em especial, o Objetivo Estratégico 02, que determina recuperar a capacidade operativa dos OSP do estado do Rio de Janeiro e da SEAP, em sua estratégia de ação 2.1, a qual versa sobre fortalecer as estruturas de formação e capacitação de RH das instituições.

II. SISTEMA DE ENSINO ISENTO: entende-se como isento a não conformidade e atendimento a anseios políticos, partidários ou ideológicos sob quaisquer ordens.

III. PLANOS DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO: entende-se como os planos que contemplem a real necessidade de especialização do RH, de modo a atender a missão institucional dos OSP/SEAP e garantam suas visões de futuro e transparência junto à sociedade do estado do Rio de

Janeiro.

IV. CONSTITUIÇÃO DE CORPO DOCENTE: entende-se como corpo docente o membro efetivo da instituição de ensino responsável pela implementação dos planos de ensino dos OSP/SEAP para formação e capacitação dos respectivos RH, além de forjar os atributos da área afetiva e profissional dos integrantes dos OSP/SEAP. Por consequência, este docente deverá possuir alto desempenho profissional e ser valorizado, ao longo de sua carreira, por suas instituições.

V. REGULARIDADE DO INGRESSO: entende-se como regularidade o ingresso anual de RH nos OSP/SEAP que venham atender as demandas de ingresso advindas das diversas formas de evasão, bem como as necessidades de pessoal especializado para as atividades laborais das instituições. (Relatório Final do GT EDUCAÇÃO, 2018e, p. 3)

Evidencia-se que essas premissas procuram estabelecer o fluxo de carreira, qualidade de ensino, isenção de caráter pedagógico e o caráter institucional que garanta a sobrevivência da instituição e o reconhecimento de seus valores e visão de futuro perante a sociedade.

As resoluções que foram documentadas para solucionar os problemas de ensino também foram parcialmente discutidas com a equipe da seção pedagógica da Diretoria de Geral de Ensino e Instrução (DGEI) da PMERJ, obtendo-se, assim, dados mais atualizados acerca das deliberações sugeridas ou implementadas pelo GIF.

A seguir, serão apresentadas medidas sugeridas de acordo com os problemas levantados na seção 3 deste trabalho.

A questão da atualização dos currículos dos cursos de formação, que deveria ocorrer a cada dois anos para cada curso de formação da PMERJ, foi solucionada com a criação de um cronograma a ser cumprido pela equipe pedagógica sempre no ano anterior do curso em questão.

A respeito da não execução do Programa de Capacitação Continuada no ano anterior previsto para o início do curso foi adotado o seguinte: para instrutores convidados, a coordenação do curso deverá realizar um contato prévio, para a apresentação da ementa, um mês antes da aula prevista. Em paralelo, seja elaborada uma proposta de construção de um quadro de Oficiais PM da ativa para compor o corpo de instrutores permanentes nas instituições de ensino.

Sobre o problema da estrutura física das instituições de ensino, foi sugerido que sejam elaborados, pela PMERJ, editais para os concursos de acordo com a real capacidade física das instituições de ensino. Não poderão ocorrer concursos sem que haja a capacidade de absorção dos candidatos aprovados pelo sistema ensino como vem ocorrendo sistematicamente nos cursos do CFAP.

A dificuldade encontrada pela PMERJ em realizar a instrução de tiro nos batalhões sediados nas cidades do interior do estado pode ser facilmente solucionada com um simples pedido de apoio aos Batalhões das Forças Armadas nas proximidades de suas respectivas áreas de responsabilidade. O dia de instrução dentro de um Batalhão da PMERJ deverá ser considerado como um dia de serviço de escala comum. Atualmente, a cultura organizacional da polícia não enxerga como prioritária a atividade de instrução, portanto o policial que está aprimorando a técnica passa a ser “mal visto” em relação àqueles que estão no patrulhamento ostensivo.

A valorização dos profissionais voltados para a área de educação também deverá ser implantada pela PMERJ com critérios bem estabelecidos sobre o perfil do profissional desejado para os estabelecimentos de ensino. O GIF sugeriu, ainda sem data para implementação, como forma de valorização do trabalho do instrutor ou do militar na área da educação, a criação da “Medalha Mérito do Ensino”. Esta poderá ser de bronze, prata ou ouro, de acordo com o tempo de atuação na área de ensino, por exemplo.

O GIF verificou a importância da criação de um curso de capacitação para habilitação de motorista de viatura patrulha, de maneira a viabilizar a condução do veículo em condições extremas e sob estresse contínuo sem que haja danos a terceiros e não exponha os cidadãos ao perigo desnecessário. Atualmente o único requisito é a carteira nacional de habilitação categoria “B”. Essa ação permanece em estudo.

Os militares detidos em Batalhões Prisionais deverão ser assistidos por um programa específico de atendimento para aqueles no aguardo de sentença. Esse programa poderá conter uma vertente multidisciplinar, englobando psicólogos, assistentes sociais e pedagogos, com o objetivo de ocupar o tempo ocioso com cursos técnicos profissionalizantes, para levar o militar a atuar em prol da PM. Em casos de cumprimento de sentença, cursos de reciclagem e de capacitação deverão ser conduzidos para readaptar o militar a suas atividades na tropa. Também deverá ser elaborado um programa de atendimento específico para suporte aos familiares desses militares.

O acesso às definições institucionais (missão, visão de futuro e valores institucionais), por meio da exposição, em primeiro plano, nos *sites* das respectivas instituições e entrada dos aquartelamentos deve ser promovida. A inscrição dessas

definições nas paredes dos quartéis e demais instalações dão ciência aos públicos interno e externo sobre o porquê e sobre a relevância de seus trabalhos.

Deverá ser construída uma programação que contenha a previsão de todos os cursos, estágios e concursos com suas respectivas datas de inscrição e realização, bem como critérios e requisitos para realizá-los. Tal programação deverá ser publicada e divulgada internamente e entre as instituições de segurança pública, no ano anterior ao de realização dos respectivos cursos, estágios e concursos, de forma a propiciar o intercâmbio interinstitucional e planejar o correto atendimento da demanda de formação e qualificação de pessoal.

A criação de um termo de cooperação de ensino deverá ser implementado nos OSP do estado com a finalidade de promover a aproximação das instituições, bem como fazer com que cada operador de segurança conheça melhor a outra corporação com qual ombreia diariamente na missão de garantir segurança a população.

A elaboração de manuais de doutrina que delinearão os horizontes da instituição, pois, em havendo uma doutrina bem elaborada, dificilmente, os trabalhos da instituição serão atrapalhados, ao longo do tempo, mesmo sob interferências externas. Os manuais de doutrina deverão contemplar o conjunto dos princípios fundamentais de uma instituição, incluindo seus valores, deveres e éticas de condutas. Os trabalhos deverão começar pela elaboração do Manual Básico da Instituição para depois serem confeccionados os demais dos outros setores. Destaca-se que os manuais de doutrina ajudam a compor a previsão de pessoal e material da instituição. Isso porque um manual pode contemplar o Quadro de Dotação de Material e o Quadro de Distribuição de Efetivo. Pois, tais quadros são baseados na doutrina de emprego que, por sua vez, define, por exemplo, as categorias de batalhão com um número ideal de efetivo e, por consequência, definem o planejamento de aquisição e distribuição de material (viatura, colete, fuzil etc.), bem como o repletamento de pessoal.

Destacam-se também a concessão de um grande número de vagas para a PMERJ nos cursos do sistema da Departamento de Ensino e Cultura do Exército (DECEX). Os cursos do sistema DECEX visam capacitar militares do Exército em diversas áreas de atuação, do nível técnico até o nível pós-graduação. No ano de 2019, 15 vagas foram oferecidas para oficiais e praças tanto a nível técnico, quanto pós-graduação. Segue o quadro abaixo com as especialidades oferecidas à PMERJ.

Nr	EE/OM	Local	Designação	Vagas
1	CEP	Rio de Janeiro/RJ	Curso de Psicopedagogia Escolar 1ª Fase (EAD)	1
2	CEP	Rio de Janeiro/RJ	Curso de Comunicação Social 1ª Fase (EAD)	1
			Curso de Comunicação Social 2ª Fase (Presencial)	
3	EsEqEx	Rio de Janeiro/RJ	Curso de Instrutor de Equitação 1ª Fase (EAD)	2
			Curso de Instrutor de Equitação 2ª Fase (Presencial)	
4	2º BFv	Araguari/MG	Estágio de Meio Ambiente – Oficiais 1ª Fase (EAD)	1
			Estágio de Meio Ambiente – Oficiais 2ª Fase (Presencial)	
5	CIGE	Brasília/DF	Curso de Guerra Cibernética – Oficiais 1ª Fase (EAD)	1
			Curso de Guerra Cibernética – Oficiais 2ª Fase (Presencial)	
6	EsEqEx	Rio de Janeiro/RJ	Curso de Monitor de Equitação 1ª Fase (EAD)	2
			Curso de Monitor de Equitação 2ª Fase (Presencial)	
7	IME	Rio de Janeiro/RJ	Estágio Básico de Proteção Radiológica	1
8	CCOPAB	Rio de Janeiro/RJ	Estágio de Logística e Reembolso em Operações de Paz para Oficiais 1ª Fase (EAD)	1
			Estágio de Logística e Reembolso em Operações de Paz para Oficiais 2ª Fase (Presencial)	
9	CCOPAB	Rio de Janeiro/RJ	Estágio de Coordenação Civil-Militar para Sargentos 1ª Fase (EAD)	1
			Estágio de Coordenação Civil-Militar para Sargentos 2ª Fase (Presencial)	
10	EsIMEx	Brasília/DF	Curso Básico de Inteligência para Sargentos (1ª Fase – 1º turno)	1
			Curso Básico de Inteligência para Sargentos (2ª Fase – 1º turno)	
			Curso Básico de Inteligência para Sargentos (1ª Fase – 2º turno)	1
			Curso Básico de Inteligência para Sargentos (2ª Fase – 2º turno)	
11	CEP	Rio de Janeiro/RJ	Curso de Auxiliar de Ensino 1ª Fase (EAD)	2
			Curso de Auxiliar de Ensino 2ª Fase (Presencial)	

Quadro 10 – Cursos oferecidos a PMERJ (Fonte: Dir de Gestão e Avaliação de Pessoal – GIF/RJ)

Observa-se que os trabalhos do GT EDUCAÇÃO da Diretoria de Gestão e Avaliação de Pessoal do GIF/RJ foram profundos e abrangentes. Abrangente porque afeta todo o universo da carreira policial. Profundo porque propõe até a formulação de manuais doutrinários e procedimentais. Envolvendo, desta forma, todo o espectro da educação na dimensão humana da PMERJ.

Conclui-se, parcialmente, que houve grande preocupação por parte do GIF com o desenvolvimento de valores institucionais inerentes a profissão militar. O sistema de geração de capacidades do Exército Brasileiro (DOAMEPI) contempla o ensino como um dos fatores principais de sucesso na modificação de atitudes e atributos da área afetiva. Devido ao curto período da intervenção, cabe tão somente a força policial refletir sobre os trabalhos desenvolvidos e sobre a validade de sua implementação.

Por fim, os estudos procuraram analisar as oportunidades de melhoria do sistema de educação e capacitação da PMERJ de forma sistêmica. Assim sendo, buscou-se não apenas aplicação de mudanças pontuais, mas verdadeiramente estruturantes, conforme os OE propostos, que podem gerar resultados verdadeiramente transformadores no aspecto de cultural organizacional da Corporação se aplicados conforme o planejado pelo GT no longo prazo.

6 CONCLUSÃO

A dimensão humana da PMERJ, como toda grande corporação, é complexa e multifacetada. Ao longo dos anos, a falta de investimentos e o ápice da crise econômica estadual evidenciou uma estrutura depauperada, necessitando de estímulos em diversas frentes de atuação. O GIF identificou e sistematizou suas linhas ação por meio de seus objetivos estratégicos.

As ações do GIF focaram preponderantemente em ações estruturantes, ou seja, atos que somente produzirão resultados num médio ou longo prazo. A estratégia assumida envolvia risco de desgastar a imagem da instituição, Exército Brasileiro, que teve sua capacidade de reação, tanto estratégica quanto tática, exposta perante um assunto tão sensível quanto a segurança pública no estado do Rio de Janeiro.

A atuação do GIF na dimensão humana com foco na capacitação e na educação da PMERJ, objeto de estudo deste trabalho, foi delineada na fase de delimitação estratégica dos problemas e utilizou a experiência dos próprios militares da corporação para traçar as soluções factíveis e exequíveis. Surgiram desta forma os Objetivos Estratégicos estudados neste trabalho.

A intenção do GIF baseou-se em objetivos de curto e médio/longo prazos. Estes últimos foram denominados objetivos estruturantes e, dentre estes, figuram como objetivos da mais alta importância aqueles que visaram reformar estruturas de educação e capacitação. Quase 20% de todos os objetivos do GIF voltaram-se para estas capacidades.

O Exército Brasileiro em seu manual de Doutrina Militar Terrestre conceitua capacidade como aptidão requerida a uma força, para que possa cumprir determinada missão ou tarefa. É baseado neste conceito que surgem os sete fatores de geração de capacidades conhecidos como DOAMEPI. Observa-se, desta forma, que todos os fatores se inter-relacionam, em maior ou menor grau, com a educação e a capacitação de uma força militar, justificando a importância do trabalho desenvolvido pelo Gabinete de Intervenção.

Obviamente, os resultados da empreitada somente poderão ser melhor avaliados com o passar dos anos e com a observância de quais medidas foram verdadeiramente levadas a cabo pela corporação em foco neste estudo.

Não obstante a natureza estruturante dos objetivos definidos na área da educação e da capacitação, alguns resultados da intervenção puderam ser considerados imediatos como reflexos da instrução militar.

De acordo com o portal G1:

“[...] os números apresentados pelo secretário: foram registrados 2392 homicídios de janeiro a julho deste ano no Rio de Janeiro. O menor número de homicídios dolosos desde 1991. Em 2018, foram 3101 casos no mesmo período. Uma redução de quase 23%.” (G1, 2019b)

De acordo com o portal R7:

“A mortalidade policial: No Rio de Janeiro, o número de policiais militares mortos entre os dias 1º de janeiro e 10 de abril de 2019 caiu 60% em relação ao mesmo período de 2018. No ano passado, foram 35 casos registrados de acordo com levantamento do **R7** com base nos números da Polícia Militar, enquanto esse ano, foram 14 confirmados pela PM — sendo um provocado por queda de helicóptero e outro pode ter sido crime passional, segundo a Polícia Civil. (R7, 2019c)”

A melhora nos índices destacados, ainda que não reflitam somente o aspecto da capacitação policial, certamente demonstram como a efetividade do trabalho desenvolvido contribuiu para redução de policiais mortos e nos índices de homicídios dolosos no ano de 2019. Uma melhora substancial da capacidade de trabalho tático dos agentes envolvidos nessas operações.

Outros índices que podem ser considerados reflexos da instrução imediata:

Índices de Violência – Comparação FEV-DEZ (2017/2018)	
Morte de Policiais Militares	Redução de 43%
Morte por intervenção de Agente do Estado	Aumento de 25%

Quadro 11 - Comparação com índices de violência de 2017 (Fonte: Indicadores Finais do GIF/RJ)

Evidencia-se, pelos dados acima expostos, ainda que de maneira inicial, que as ações do GIF, no campo da capacitação e da educação, recuperaram, ainda que parcialmente, algumas capacidades relacionadas a missão da PMERJ. Instruções de tiro, conduta de policiamento em áreas de risco, técnicas e procedimentos de rua foram revisados e aprimorados. Ademais, diversos cursos do sistema DECEX voltados para a área de educação podem ser aproveitados na implementação de melhores práticas de ensino, visando a melhoria da instrução militar que resultará, em última instância, num policiamento mais humano e efetivo.

Este trabalho destaca ainda a identificação de uma peculiaridade que influencia de maneira crucial no desempenho das funções do policial militar. A saber, a falta de manuais doutrinários para o policiamento. Este fato causa uma verdadeira “falta de norte” para o profissional que está na ponta da linha, ou seja, atuando nas ruas. No entendimento geral de qualquer militar do EB, a falta de manuais procedimentais causa ao policial certo grau de insegurança nos procedimentos básicos e torna mais difícil a identificação de parâmetros e indicadores de um trabalho policial bem feito.

Por fim, ressalta-se que todas as medidas idealizadas foram baseadas no método de planejamento conceitual previstos na doutrina militar terrestre, sendo as ações exitosas do GIF um grande e complexo laboratório que pode gerar importantes lições para o futuro da Força Terrestre.

Conclui-se, afinal, que as ações na educação e na capacitação humana dentro da Polícia Militar do Rio de Janeiro foram um dos eixos primordiais da estratégia adotada pelo GIF/RJ. Os resultados apresentados em relação ao ano anterior e os reflexos das ações adotadas já podem ser quantificados de forma incipiente. Findada as ações na instituição intervencionada em dezembro de 2018, resta a atual administração avaliar aquilo que gerou bons resultados e o que ainda pode ser aprimorado para que, num prazo mais longo, os objetivos estruturais sejam alcançados e não abandonados pelas administrações subsequentes. Tudo isto, visando o bem da sociedade fluminense e da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro com uma participação efetiva do Exército Brasileiro na construção coletiva de soluções em problemas militares inéditos e complexos.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Informação e documentação** – referências – elaboração (ABNT NBR 6023:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 24 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília/DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 02 nov. 2018.

_____. **Decreto nº 9288 de 16 de fevereiro de 2018**. Decreta intervenção federal no Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de pôr termo ao grave comprometimento da ordem pública. Brasília/DF, 2018a. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2018/decreto-9288-16-fevereiro-2018-786175-publicacaooriginal-154875-pe.html>> Acesso em: 25 jan. 2019.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Logística (EB20-MC-10.204)**. 3ª edição. Brasília, 2014a.

_____. **Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-102)**. 1ª edição. Brasília, 2014b.

_____. **Glossário das Forças Armadas (MD35-G-1)**. 5ª edição. Brasília, 2015.

_____. **Operações (EB10-MC-10.223)**. 5ª edição. Brasília, 2017.

_____. **Programa-Padrão de Instrução Individual Básica (EB70-PP-11.011)**. 3ª edição. Brasília, 2013.

_____. Gabinete de Intervenção Federal. **Plano Estratégico do Gabinete de Intervenção Federal**. 1ª edição. ed. Rio de Janeiro, 2018c.

_____. Gabinete de Intervenção Federal. **Plano de Gestão do Conhecimento**. 1ª edição. ed. Rio de Janeiro, 2018d.

_____. Gabinete de Intervenção Federal. **Relatório Final do Grupo de Trabalho Educação**. 1ª edição. ed. Rio de Janeiro, 2018e.

_____. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF. Disponível em <https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2018.

CARPES, Mariana M.; COELHO, Carlos F. de S.; DIAS, Guilherme M. **A Intervenção Federal de 2018: antecedentes e arcabouço jurídico**. Observatório Militar da Praia Vermelha. Rio de Janeiro, 2018d. Disponível em: <http://ompv.eceme.eb.mil.br/masterpage_assunto.php?id=15> Acesso em: 06 mar. 2019.

CORTES, Vanessa de A.; MAZZURANA, Leonardo. **Atualização curricular do CFSd: contribuições para a gestão educacional na área da segurança pública.** Cadernos de Segurança Pública, Ano 7, Número 06, Rio de Janeiro, 2015.

Departamento de Pesquisa e Pós-graduação (Exército). **Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME.** Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

Número de Policiais Militares mortos cai 60% no Rio de Janeiro. **R7**, Rio de Janeiro, 10 de abril de 2019. RIO DE JANEIRO. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/rio-de-janeiro/numero-de-policiais-militares-mortos-cai-60-no-rio-de-janeiro-10042019>>. Acesso em 23 de agosto de 2019c.

O GLOBO. **Medida Necessária.** O Globo, Rio de Janeiro, p. 10, 6 mar. 2018b. Caderno Opinião. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniao/medidanecessaria-22451018>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

RJ tem menor número de homicídios desde 1991, mas mortes por ações policiais subirão até dezembro. **G1**, Rio de Janeiro, 21 de agosto de 2019. RIO DE JANEIRO. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/08/21/rj-tem-menor-numero-de-homicidios-desde-1991-mas-mortes-acoes-policiais-subirao-ate-dezembro-diz-secretario.ghtml>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019b.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p., il. Bibliografia: p. 269-287. ISBN: 978-85-224-4999-6