

XVII Congresso Brasileiro de Sociologia  
20 a 23 de Julho de 2015, Porto Alegre (RS)

Grupo de Trabalho: GT36 - Violência e  
Sociedade

Título do Trabalho: Cultura Policial e Polícia  
Comunitária na PMMG: Desafios, Paradoxos e  
Ritualismos

Autor: Eduardo Cerqueira Batitucci

Instituição: Núcleo de Estudos em Segurança  
Pública da Fundação João Pinheiro/MG

## **Cultura Policial e Polícia Comunitária na PMMG: desafios, paradoxos e ritualismos**

Eduardo Cerqueira Batitucci<sup>1</sup>

### 1. Introdução

A polícia no Brasil, ocupa um lugar bastante específico e peculiar no nosso Sistema de Justiça Criminal, que precisa ser pontuado, na comparação com suas equivalentes européias ou norte-americanas. O Sistema de Justiça Criminal brasileiro ainda padece de um baixo grau de integração institucional (SAPORI, 2007; KANT DE LIMA, 2008), isto é, ainda existem conflitos axiológicos, institucionais, procedimentais e mesmo operacionais entre os atores do sistema no cumprimento de suas missões organizacionais. Muitas vezes estes conflitos evidenciarão práticas discriminatórias e que inserem componentes de desigualdade no oferecimento de serviços a extratos diferenciados da população brasileira (SINHORETTO et alli, 2014) e, outras vezes, deixarão transparecer práticas, procedimentos e ideologias que, através da história, se constituíram em fatores conformadores (e deformadores) do arcabouço institucional do Estado no Brasil, e, especialmente, do campo social da Segurança Pública e da Justiça (BRETAS, 1997; BATITUCCI, 2007 e 2011; HOLLOWAY, 1997).

Assim, no caso especial das polícias militares, de um lado, estas estariam ainda impregnadas dos valores de caserna que lhe constituíram (e constituem, de alguma forma) unidade cultural e etiológica e, de outro, compartilhariam elementos organizacionais e tecnológicos do modelo profissional-burocrático americano, especialmente do ponto de vista dos instrumentos de coordenação e controle (BATITUCCI, 2010). Logo, como afirmam Souza e Battibugli (2014:296):

*“... Nas polícias, o processo de tomada de decisões ainda é feito de cima para baixo e os objetivos institucionais continuam regressivos. Os policiais julgam que não respondem a nenhuma forma de controle e os critérios de atuação, as estratégias de policiamento, bem como as decisões são tomadas sempre a partir de critérios internos*

---

<sup>1</sup> Doutor em Sociologia pela UFMG e coordenador do Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro. Parte das pesquisas que deram origem a este trabalho contaram com o apoio financeiro da FAPEMIG (SHA APQ-01212-11) e do CNPq (Processo 408765/2013-5), a quem antecipadamente agradeço.

*e burocráticos. A capacidade das polícias em responder às novas demandas está limitada a respostas padronizadas, que envolvem a violência física, o envio de viaturas em situação de emergência, o policiamento aleatório, além da demanda por compra de veículos e armas. As instituições policiais têm baixa capacidade de antecipação e de planejamento e enorme dificuldade em estabelecer e manter relações eficazes com a população”.*

Entretanto, e seguindo uma tendência já incorporada e estabilizada em outros âmbitos das políticas públicas no país, novos formatos institucionais, na última década, adquiriram forte relevância no âmbito da segurança pública – ao menos no nível discursivo – vindo a tornar-se elemento fundamental da constituição de um novo paradigma para a política de segurança, qual seja, o paradigma denominado de “segurança cidadã”. Formas relativamente novas de participação do cidadão na segurança pública, no Brasil, têm se constituído meio de sua atuação em “instituições participativas” (PIRES, 2011), tais como conselhos comunitários de segurança pública (ou instituições congêneres), “redes de vizinhos protegidos” e outros programas criados principalmente por iniciativa das polícias militares estaduais. Tratam-se de programas, ações ou projetos costumeiramente classificados sob a rubrica do “policiamento comunitário” e/ou modelos afins, como “polícia de proximidade” e outros.

Neste sentido, este artigo apresenta os resultados de pesquisa baseada tanto na análise documental sobre o desenho institucional que normatiza e organiza o funcionamento rotineiro de tais programas de “policiamento comunitário” na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), bem como na percepção de policiais que trabalham com estas políticas. Especificamente a pesquisa dirigiu-se a partir do objetivo de realizar um diagnóstico acerca dos programas existentes e das práticas de policiamento comunitário implementados na organização. A identificação da extensão com que a “filosofia” ou modelo de policiamento comunitário foi introjetada às práticas e à cultura organizacional da referida instituição foi realizada principalmente através da análise do corpo doutrinário e das estratégias operacionais em vigor na PMMG, focando-se especialmente nas concepções teóricas que orientaram, nos últimos 30 anos, a implantação e consolidação da doutrina de polícia comunitária na PMMG e nas concepções culturais que justificam e legitimam a doutrina e as políticas de polícia comunitária para os policiais da PMMG;

A conclusão aponta para a assunção, por parte da PMMG, de representações ritualizadas sobre a importância e a conveniência da adoção de modelos de polícia comunitária que, entretanto, não encontram guarida substantiva, seja do ponto de vista dos valores culturais dos policiais, seja do ponto de vista das políticas operacionais desenvolvidas para implementar e executar estes programas.

## 2. Perspectivas Teóricas sobre Policiamento Comunitário

O conceito de “policiamento comunitário” refere-se a um amplo movimento de reorientação do “modelo profissional” de policiamento, referência que dominou boa parte do século XX, nas polícias da grande maioria dos países ocidentais. O movimento de “reforma comunitária” do modelo profissional de polícia se consolida na década de 1980 nos Estados Unidos e Inglaterra, principalmente, mas se difunde a partir de então para vários países do mundo, incluindo o Brasil. Em linhas gerais, a reforma orientada ao policiamento comunitário apontaria para uma maior proximidade nas relações entre a polícia e a população, buscando melhorar a confiança da sociedade na instituição policial e aumentar a responsividade e o controle sobre o serviço oferecido por ela.

A literatura, principalmente internacional, e os programas e ações sob a rubrica “policiamento comunitário” desenvolveram, sob esse amplo conceito, um conjunto bastante abrangente de atividades, que vão desde o patrulhamento a pé, a abertura de postos fixos de policiamento nas comunidades, o treinamento de policiais para a identificação de problemas locais, a criação de fóruns de deliberação conjunta com a população residente para a propositura de ações de intervenção para solução dos problemas locais, a condução de projetos de educação dos jovens contra as drogas, a mobilização da população para ações coletivas de segurança mútua, a implementação de pesquisas para medir a satisfação da comunidade para com os serviços policiais, entre inúmeros outros.

Em suma, a introdução de elementos institucionais participativos na produção e operacionalização cotidiana dos serviços de segurança pública, especialmente no âmbito das polícias, estão intimamente relacionadas à

emergência do modelo ou de estratégias de “policimento comunitário” – ou suas diferentes versões, como “polícia de proximidade” ou “polícia pacificadora”. Contudo, o amplo conceito de “policimento comunitário” tem originado, na prática, programas, ações e projetos com diferentes implicações e orientações, dependendo do foco que lhe é dado. Diferente de muitas reformas institucionais que buscaram restringir seu foco, a reforma “comunitária” do policimento foi implementada, portanto, de maneira bastante diversificada e multifacetada.

De qualquer forma, está claro que diferentes elementos do modelo de “policimento comunitário” tornam-se tanto atraentes a gestores quanto adequados a determinados contextos, dependendo do público ou da audiência a que se destinam. Se essa variedade e flexibilidade, por um lado, contribui para que se constitua um projeto político de reforma legítimo e viável desde algumas décadas, por outro lado, o esvazia de conteúdo e clareza. Para Skogan (2004:27), o policimento comunitário adquiriu tamanha popularidade entre políticos, gestores e o público em geral, que “poucas organizações policiais querem ser pegas sem algum programa que possam chamar de policimento comunitário”. Apesar de tamanha difusão e acolhida, do amplo apoio encontrado tanto no sistema político quanto no público, bem como do significativo aporte de recursos que hoje diversos governos gastam para pôr em prática programas de policimento comunitário – inclusive no Brasil – não existe qualquer consenso sobre o que ele de fato significa.

O conceito e/ou a “filosofia” de “policimento comunitário” é, por isso, usado com frequência sem qualquer preocupação com sua substância. Tendo em vista a imagem positiva que evoca, abusa-se desse “rótulo”, mas sem investir no próprio conceito. Seu uso por demais abrangente faz com que o “policimento comunitário” compreenda praticamente toda e qualquer inovação no âmbito do policimento, que inclui desde mudanças bem intencionadas e bem pensadas a mudanças superficiais e casuais. Esse uso desenfreado cria enormes problemas para programas e estratégias adequadamente orientados a trazer mudanças significativas do ponto de vista da democratização do policimento e da própria política de segurança, pondo em risco toda e qualquer iniciativa nesse sentido (GOLDSTEIN, 1990).

## 2.1 Críticas ao Modelo Profissional e Princípios do “Modelo Comunitário” na promoção do serviço de segurança pública

A partir dos anos de 1950 até meados dos anos de 1970, uma série de estudos empíricos, focados na questão da discricionariedade do policial de linha e do contexto social e político da ação policial, passou a evidenciar problemas potencializados pelo modelo profissional-burocrático de policiamento. Sherman (1974, p. 259-260) esquematiza os principais achados dessa literatura, que dizem respeito a aspectos organizacionais e “culturais”, alguns dos quais apontamos a seguir:

1. *O serviço policial é primariamente reativo, trabalhando a partir dos chamados aleatórios que recebe dos cidadãos;*
2. *A vasta maioria das horas de trabalho dos policiais é gasta em atividades que tem pouca relação com o enforcement (atividade de imposição da lei), mas uma alta relação com a manutenção da ordem;*
3. *O efeito da ação policial, para muitos “delinquentes”, especialmente jovens, amplifica a seriedade e a freqüência de sua delinquência (ao contrário de impedi-la ou contra motivá-la);*
4. *A organização policial torna-se cada vez mais isolada da sociedade, e cada vez mais caracterizada por grande solidariedade interna e sigilo;*
6. *O comportamento policial varia de acordo com fatores organizacionais, situacionais e relativos à população com a qual trabalham;*
7. *A subcultura policial contém, com muita freqüência, valores gerais e práticas que se desviam fortemente das regras legais e organizacionais;*
8. *Os recrutas da polícia não são mais autoritários ou mais desviantes com respeito a qualquer outro grupo social de origem socioeconômica equivalente, mas isso pode ocorrer em virtude da socialização ocupacional;*
9. *Os policiais trabalham em contextos organizacionais não democráticos e que frequentemente sustentam valores antitéticos para com a democracia – a qual, como policiais, devem proteger.*

Os últimos quarenta anos testemunharam o desenvolvimento de novas soluções organizacionais e formatos institucionais para a confrontação das limitações do modelo profissional-burocrático de policiamento. Em especial, aqueles voltados à descentralização do comando e da produção do serviço nas organizações policiais, e à reconsideração da sociedade civil como um interlocutor qualificado, com o objetivo de construir não apenas uma relação mais democrática com a sociedade, mas também produzir um serviço policial mais efetivo e balizado por princípios democráticos e de justiça (SKOGAN, 2004).

Associados às descobertas do recente desenvolvimento da metodologia de solução de problemas aplicada à atividade policial – uma metodologia que,

em alguns autores, como Goldstein (1990), Skogan (2004) e outros, adquire um viés claramente participativo – os resultados destes conjuntos de pesquisa e as tendências por eles apresentados passaram a questionar e contradizer a própria estrutura do discurso policial amadurecido durante a consolidação do modelo profissional-burocrático. Passa-se a oferecer, em contrapartida, uma nova abordagem organizacional e institucional para o policiamento, hoje reconhecida genericamente pelo termo “polícia comunitária”.

Essa perspectiva propõe, segundo Kelling e Moore (1988, p. 11-16), entre outros:

- 1. Uma nova ênfase na sociedade civil que, junto com a lei, passará a representar a base para a construção da legitimidade política da polícia, através de estratégias para promover o envolvimento e o suporte da população à ação policial, bem como possibilitar o desenvolvimento de soluções para os problemas daquela;*
- 2. Redefinição e ampliação da função da polícia, que voltará a abraçar as idéias de “manutenção da ordem”, negociação de conflitos e provisão de serviços como atividades principais;*
- 3. Desconcentração organizacional e descentralização do poder de decisão para as unidades de linha da organização policial;*
- 4. Incentivo para a construção de sólidas relações entre a população residente e os policiais do nível estratégico, assim como com os policiais de linha;*
- 5. Gerenciamento que privilegia as demandas dos cidadãos, seja no planejamento, seja na ação;*
- 6. Reconceitualização das medidas de avaliação operacional, que também devem passar a considerar variáveis tais como: redução da sensação de insegurança e satisfação com os serviços policiais por parte dos cidadãos.*

Em suma, se a profissionalização das organizações policiais emerge no sentido de separá-las das influências políticas e dotá-las de uma racionalidade burocrática, o resultado desse processo aponta para uma discricionariedade do policial de linha que se torna excessiva e perigosa face o isolamento social da organização policial. Em especial, resulta na construção de um “manto profissional, que identifica o policial e o seu conhecimento como autoritariamente independente da sociedade a que ele serve”; isso redundaria num tipo de insulamento por parte da organização policial, “processo no qual a organização define os seus próprios objetivos, constata o seu cumprimento através de medidas auto referidas e declara o seu grau de êxito a partir de imperativos determinados pela própria organização” (GREENE, 2000, p. 310-312). Ou seja, produz organizações cada vez mais fechadas, que determinam sua eficácia através de indicadores que apenas legitimam sua própria atuação.

A ideia de “polícia comunitária” viria no sentido de abordar estes problemas, através da redefinição do papel da própria polícia. Em especial, busca-se direcionar a atividade policial a uma perspectiva mais centrada na prevenção, com foco em idéias direta ou indiretamente relacionadas à noção de qualidade de vida dos cidadãos. Para sua implementação, torna-se necessário empregar um grande esforço na construção de parcerias com a população, através da construção da capacidade desta em colaborar com a polícia no que se refere às questões de segurança pública por ela vivenciadas.

## 2.2 “Modelos Comunitários” nas Polícias Brasileiras

No Brasil, as experiências de policiamento comunitário tiveram início nos anos 1980, no movimento em torno da redemocratização. Várias iniciativas de reforma foram empreendidas em São Paulo, Rio de Janeiro e outros estados, com vistas a transformar as organizações policiais herdadas do período autoritário, buscando um policiamento adequado ao contexto democrático. Tornar-se-iam cada vez mais comuns a adoção, por parte das polícias brasileiras, de estratégias de policiamento comunitário, além de fomentarem o surgimento conselhos comunitários de segurança e “redes de vigilantes”.

No período mais recente, a retomada ou o novo impulso dado a essas iniciativas vem sendo interpretado como parte de um novo paradigma de segurança para o Brasil, denominado de segurança cidadã. Em linhas gerais, a agenda da segurança cidadã, colocada nos anos de 2000 a partir do primeiro Plano Nacional de Segurança Pública, define-se pela construção de formas alternativas de contenção da violência e da criminalidade, compatíveis com o Estado Democrático de Direito e com a afirmação dos valores republicanos. Esse paradigma busca romper com as significativas heranças associadas à trajetória histórica da política de segurança e do sistema de justiça criminal no Brasil. O ideário da segurança cidadã mobiliza, ainda, como elemento estruturante, o princípio da participação social ou da “mobilização comunitária” (quase sempre utilizados como sinônimos pelos discursos correntes), como forma de se estabelecer uma política dotada de maior legitimidade e mais aberta ao controle social.



Contudo, e similar ao ocorrido no contexto internacional, sua operacionalização, no plano brasileiro, vem traduzindo-se em estratégias de intervenção policial pouco claras e, muitas vezes, ambíguas. Em um cenário ideal, essas estratégias inovadoras, inseridas em uma nova orientação da política de segurança, da qual se tornam estruturantes, deveriam ser capazes de provocar uma ruptura importante no que se refere à qualidade e ao grau de democratização do serviço policial; assim como solucionar o grave e histórico problema de legitimação de que perecem essas instituições. Se há assim, por um lado, após a Constituição de 1988, uma tentativa de se superar as práticas derivadas da noção de segurança nacional, substituindo-a pelo ideário da “segurança pública” e, posteriormente, pelo da “segurança cidadã”; por outro, mantém-se as mesmas estruturas para o aparato de segurança e justiça criminal desenhadas pelo regime militar, herdeiras de uma política pautada em um direito penal total, em que predomina um ponto de vista criminalizador na interpretação dos conflitos sociais.

A literatura que se preocupou em fazer um balanço da política de segurança após a redemocratização já lançara, desde a década de 1980, importantes dúvidas sobre a efetivação, naquele momento, das necessárias rupturas com esse legado histórico. É nesse contexto que se inicia uma percepção de difusão do problema da criminalidade e da violência, bem como seu tratamento como “problema público”. As pesquisas apontavam já para a orientação majoritariamente “pragmática” das práticas policiais, ou seja, pouco apoiadas nas leis e documentos normativos existentes e o conseqüente surgimento de uma “subcultura policial” (PAIXÃO, 1982). Essa era composta de “lógicas em uso” orientadas à categorização de criminosos e delinquentes, à criação de métodos de identificação de evidências e construção de redes de informações e informantes. O confronto entre a lei, a organização formal do sistema de justiça criminal e a subcultura policial produziria uma “desqualificação do Estado de Direito”, considerado antes um obstáculo, e não garantia de um efetivo “controle social” (KANT DE LIMA, 1989). A rotinização dessa dinâmica implicaria ainda, não raras vezes, a institucionalização de métodos ilegais de investigação, tortura e execuções sumárias; além da sistemática criminalização de determinados segmentos populacionais.

Nesse contexto, difunde-se, impulsionada pelos estudos acadêmicos, uma importante rejeição da concepção militarizada da ação policial; demanda-se a reforma e a modernização das instituições policiais e a adoção de estratégias pautadas pelo respeito aos direitos humanos. Tais demandas impulsionam o surgimento de diferentes estratégias de participação no âmbito da segurança, mesmo que de maneira pouco clara e sistematizada. Neste contexto inicial, a propositura de “modelos comunitários” de policiamento colocava em questão as funções e a capacidade da polícia em seus moldes “tradicionais” (o modelo profissional). Esse aspecto é de particular importância para o caso brasileiro, uma vez que, além do fato de a profissionalização das polícias brasileiras não ter ocorrido de maneira completa e em todos os estados da federação, a propugnada limitação da função policial à atividade de “enfrentamento do crime”, em organizações construídas sobre bases militares, teria reforçado o uso da força e da violência policial, além de mistificar e atribuir um caráter belicoso à função policial. Além disso, em instituições altamente hierarquizadas e fechadas como as organizações policiais brasileiras, a tendência ao insulamento teria sido ainda maior com as reformas orientadas à profissionalização.

As diversas iniciativas ou programas participativos criados no Brasil, incluindo os conselhos, redes de vizinhos e “policiamento comunitário”, dentre outros, sofreram inúmeras influências, tanto empíricas quanto teóricas nestas três décadas de trajetória descontínua. Ressalta-se a influência das teorias e experiências norte-americanas, sobretudo neste contexto inicial, graças a diversos programas de intercâmbio policial ocorridos entre Brasil e EUA, desde meados da década de 1980. Citam-se, a criação, ainda na década de 1980, dos conselhos comunitários de segurança pública de Londrina e Maringá (Paraná); a criação dos conselhos comunitários de segurança, em 1985, no governo Franco Montoro em São Paulo, e que contou com expressivo apoio por parte dos movimentos sociais e da sociedade civil organizada (GALDEANO, 2009); o programa Polícia Interativa no município de Guaçuí-ES, iniciado no ano de 1985, ainda em funcionamento e baseado em conselhos comunitários (COSTA, 1995 *apud* HENRIQUES, 2008); a iniciativa, no comando do Coronel Nazaré Cerqueira, de difusão do modelo de policiamento comunitário no Rio de Janeiro (MUNIZ *et al*, 1997), vindo a produzir alguns dos

primeiros livros específicos sobre o assunto no Brasil (NAZARETH CERQUEIRA, 1998), em parceria com a organização não governamental Viva Rio, dentre outras iniciativas. Entretanto, até o fim da década de 1990, as diversas experiências não encontrariam uma trajetória contínua, muito menos teriam condições de incorporar todo o conjunto de princípios atribuído à “filosofia” de policiamento comunitário.

Novo fôlego foi dado mais recentemente a esse tipo de iniciativa, principalmente a partir da emergência do ideário da segurança cidadã, na última década. O I Plano Nacional de Segurança Pública – que marca o início de uma ação mais propositiva por parte do governo federal no âmbito da política de segurança – proporia, já no ano de 2000, um maior envolvimento da sociedade civil organizada e fortalecimento daquilo que chamou de “ações comunitárias” enquanto estratégias de redução da criminalidade, bem como a capacitação e o incentivo à implementação de programas de “polícia comunitária”. No ano de 2002, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) incentivou a celebração de convênios com os Estados, possibilitando o uso de recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública para a implementação do modelo de policiamento comunitário. Seu objetivo, “implantar a polícia comunitária em todas as polícias brasileiras como filosofia e estratégia organizacional com a preparação e a participação efetiva das comunidades locais” (BRASIL, 2002, p. 9). Neste contexto, muitas iniciativas de policiamento comunitário efetivamente implementadas foram, na verdade, instrumentalizadas para a obtenção de fins diversos, como, por exemplo, utilizar os recursos do fundo para reequipar as polícias estaduais frente à situação caótica em que a grande maioria se encontrava: uma grande deterioração em termos de recursos humanos, materiais e operacionais. O premente foco na modernização do sistema de segurança produziu inúmeros avanços, por um lado; mas também reforçou uma “lógica dos meios sobre os fins” (GOLDSTEIN, 2000, p. 19), na medida em que não promoveu mudanças efetivas na estrutura organizacional e cultural das polícias.

### 3. Desenvolvimento das concepções e políticas de Policiamento Comunitário na PMMG

A “*Diretriz de Policiamento Ostensivo 3008*”, de 1993, é o primeiro documento que regula, na PMMG, atividades de polícia comunitária. Identificando aumento na sensação de insegurança subjetiva a diretriz aponta para a necessidade da “concepção e do planejamento da polícia ostensiva contemplar atitudes de parceria, cooperação e interação entre a polícia e as lideranças comunitárias, comprometidas com a melhoria da qualidade de vida da população”, procurando oferecer “novo foco” à atividade policial, que deixaria de resolver problemas “aleatórios” para solucionar problemas “comunitários”, dentro das prioridades estabelecidas em parceria com os destinatários dos serviços a serem oferecidos (PMMG, 1993, p. 88). Como fatores intervenientes no planejamento a diretriz cita, de um lado, o ambiente de insegurança e de injustiças sociais, a ineficácia do sistema de justiça criminal e o insulamento da polícia; de outro, a necessidade da organização policial acompanhar as mudanças sociais, especialmente através de parcerias com as lideranças sociais e, por fim, a necessidade da PMMG de buscar, através destas parcerias, *fontes alternativas de recursos* financeiros para o cumprimento de suas atividades.

A DPO 3008/93 traz concepções bastante modernas para a época, sugerindo prioridade para a atuação preventiva da organização, os valores de proteção e socorro da comunidade; a fixação do policial na comunidade e descentralização de comando e controle para as unidades básicas – que devem focar e direcionar o seu policiamento para a promoção da qualidade de vida, além da participação *direta* da comunidade na concepção e avaliação do policiamento. Estas concepções, entretanto, convivem na mesma diretriz com um conjunto de percepções contraproducentes ao propósito da implementação de políticas de polícia comunitária, tais como, a idéia de *cidadão-cliente*, a possibilidade de *captação de recursos financeiros*, a menção sistemática à concepção de *população ordeira* e à *atuação vigilante* da população frente a “condutas antissociais”. Do ponto de vista organizacional, a PMMG, por outro lado, não promoveu qualquer movimento substantivo para institucionalizar a iniciativa, seja através da regulação ou institucionalização da criação de conselhos comunitários de segurança ou órgão semelhante, na ausência, no aparato governamental, de uma política ou aparato institucional que o fizesse, seja através de treinamento e capacitação dos policiais responsáveis pelo

policiamento, ou em virtude da generalidade das determinações relacionadas à execução da política, mais normativas do que objetivas na construção de condições institucionais para o desenvolvimento de políticas sistemáticas.

A popularização de iniciativas de policiamento comunitário vinculadas aos parâmetros e às limitações da DPO 3008/93 fez surgir na PMMG, paulatinamente, a preocupação tanto com o descrédito institucional que o exagero na “captação” de recursos financeiros da comunidade provocou à imagem da PMMG, bem como com a necessidade da regulamentação dos conselhos de segurança e das guardas municipais que começaram a surgir e se proliferar pelo Estado. Em 1999, o comando da PMMG em Belo Horizonte emite norma regulando o desenvolvimento das atividades de polícia comunitária em sua área de abrangência, através da *Instrução 01/99-8ºCRPM*, que busca “definir a forma de implantação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública – CONSEPs, neste documento entendidos como órgão colegiado subordinado ao 8ºCRPM e, para efeito de coordenação e controle, às unidades operacionais da região”. Neste caso, cabia ao comandante da unidade local constituir o conselho, “identificar e convidar as *forças vivas da comunidade* para a implantação do conselho”, regular e fiscalizar a sua atuação. Cada CONSEP estaria vinculado à uma *companhia de PM*, sendo que a cidade de Belo Horizonte contaria, na época, com 26 conselhos, cabendo ao “*coordenador metropolitano para assuntos dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública*” – o próprio comandante da 8ºCRPM, representá-los coletivamente, *em caráter exclusivo* (PMMG, 1999, p. 15). No ano 2000 instrução com texto idêntico é publicada, agora pelo Comando Geral, oficializando a iniciativa para toda a PMMG (PMMG, 2000).

Formalizando a sua criação como *órgão colegiado* no âmbito dos Comandos Regionais e regulando o seu funcionamento, a PMMG institucionaliza os CONSEPs como adendos organizacionais, “vinculados por adesão” às diretrizes emanadas pela organização e, evidentemente, aos seus valores e percepções sobre a dinâmica e natureza que a participação comunitária deveria assumir na segurança pública. Ao mesmo tempo, a PMMG não reconhece a autonomia da comunidade no seu processo de organização e participação, legitimando-o apenas dentro de seus pressupostos institucionais. Assim, o documento sugere públicos que poderão compor os CONSEPs,

finalidades, estrutura, competências, regras de funcionamento cotidiano, condições para ser considerado membro, e mecanismos de eleição para os cargos do conselho (eleições sempre realizadas sob a presidência e responsabilidade “solidária” dos *membros natos* dos CONSEP’s, os comandantes de companhia da PMMG). Ficam evidentes, portanto, os limites impostos à livre participação e adesão de pessoas comuns das comunidades, e o caráter eminentemente *institucional* que a PMMG creditava à natureza da participação nos CONSEPs, o que limitava, portanto, sua própria dimensão comunitária. Atores institucionais tendem a representar interesses mais tangíveis à cultura tradicional da organização policial e menos conflituosos no que se refere aos elementos objetivos da atividade operacional. Ficam evidentes no documento, também, os vários mecanismos de controle disponibilizados para que os representantes da organização policial – os *membros natos*, mantenham o conselho funcionando dentro dos limites e valores colocados pela PMMG. Para isso, a estrutura do CONSEP prevê: orientação *técnica* por parte dos membros natos e autorização para que estes fiscalizem e garantam a “*ética e disciplina*”, auxiliando o presidente do conselho a zelar por suas atribuições; a existência formal de comissão de ética e disciplina, o encaminhamento das atas das reuniões aos comandantes de unidade da PMMG, dentre outros.

A *Diretriz para a Produção de Serviços em Segurança Pública* Nº1/2002 (PMMG, 2002b) representa a primeira diretriz da nova concepção doutrinária que emerge na PMMG com a consolidação da *gestão por resultados* (e, portanto, do modelo de *polícia de resultados*) como filosofia organizacional. Em seus termos, “... o novo modelo de gestão adotado pela PMMG passa a privilegiar uma administração operacional fundamentada na definição de resultados a alcançar – método indutivo que parte do conhecimento científico dos problemas locais de segurança pública e dos seus efeitos sociais, para atingir os objetivos esperados” (PMMG, 2002b, p. 05). Neste sentido, polícia comunitária e (sua ferramenta operacional), os CONSEPs, terão um papel fundamental a cumprir. Na diretriz a polícia comunitária é considerada como o “caminho mais eficaz” para modificar o quadro de crescimento da criminalidade que então se verificava, e o CONSEP o seu principal instrumento. A concepção é idêntica a da diretriz sobre os conselhos, publicada no ano 2000, mas se

institucionaliza agora a partir de uma nova perspectiva sobre a participação social na segurança pública. Segundo a diretriz,

*“... o contexto descrito evidencia as dimensões envolvidas no conceito de uma polícia que se orienta por resultados. A primeira questão refere-se à capacidade de identificar problemas críticos e formular políticas apropriadas (...). A segunda diz respeito à capacidade institucional de mobilizar os meios e recursos necessários à execução destas políticas (...). Deste modo, evidenciou-se a necessidade da definição de novas formas de gestão, mediante a criação de mecanismos que viabilizassem a cooperação, negociação e a busca de consenso. Ao contrário do passado não muito distante, propugna-se uma mudança de enfoque, capaz de ampliar as condições de eficácia da polícia” (PMMG, 2002b, p. 06).*

O instrumento para a realização desta “mudança de enfoque” seria a *participação social* na segurança pública, através da qual se obteria mais transparência nos processos de gestão, melhor prestação de contas ao cidadão, que teria mais mecanismos de controle e cobrança frente ao Estado. Para isso a diretriz identifica uma série de condições necessárias à consolidação da participação social:

*“... a)... condições internas favoráveis à PMMG – pessoal qualificado, descentralização, sistema de planejamento interno participativo; b)... a dinâmica da participação é dotada de grande potencial educativo – pode permitir ganhos substanciais em várias dimensões, (...)funcionando como um fator diferencial perante o modelo tradicional-burocrático de polícia; c) práticas clientelísticas de alocação de recursos são atingidas frontalmente, a partir da constituição de uma arena pública não meramente estatal; d) impulso modernizador que o processo de participação impõe à polícia militar – democratização, permeabilidade ao controle popular e aumento da capacidade gerencial e operacional devido à pressão dos cidadãos; (...) f) a ação de comando passa a ser sinônimo de descentralização político-administrativa; g) o modelo participativo exige uma mudança de foco – a ênfase deve ser a dimensão qualitativa; h) a dissociação entre a PM e o cidadão deve ser enfrentada por intermédio da participação regular dos cidadãos na gestão estatal; (...) k) é de capital importância a precaução contra os riscos de uma visão extremamente formal da operacionalização do processo participativo, demasiado presa à criação de conselhos e comissões que atendem ao requisito de resposta formal á pressões sociais...” (PMMG, 2002b, p. 07-08).*

Para isso a diretriz realinha os pressupostos da polícia comunitária, voltada agora à redução do crime, *da desordem* e do medo, através do exame dos problemas locais, aplicando as soluções que se considerarem apropriadas. A maior e sistemática presença policial é considerada o elemento substantivo, através da presença “mais permanente” do policial na comunidade. A diretriz menciona a ideia de uma referência física para o policiamento comunitário – o posto de policiamento comunitário, *“suporte físico do policiamento, centro de*

recebimento de moradores e referencial permanente para o povo, além de destinar-se à observação e vigilância preventiva” (PMMG, 2002b, p.13). A diretriz também incentiva o enfoque de que o policial deve ser um “patrulheiro do bairro” e não uma sentinela do quartel, e que ele deve se voltar para a cidadania, “*a índole do rastreador, preparado para perceber a delinquência ou a marginalidade, dever ser atributo mais presente naqueles que não estejam designados para o policiamento comunitário*” (PMMG, 2002b, p. 14).

Logo após a publicação da Diretriz Nº1, no mesmo ano de 2002, publicou-se a *Diretriz de Produção de Serviços de Segurança Pública Nº4/2002*, que institui a Filosofia de Polícia Comunitária na PMMG (Minas Gerais, 2002c), e a *Diretriz de Produção de Serviços de Segurança Pública Nº5/2002*, que Regula a Estruturação e Funcionamento do CONSEPs (PMMG, 2002d). A Diretriz de Polícia Comunitária Nº4/2002 reconhece a trajetória das iniciativas anteriores na PMMG e as critica, apontando “o abandono do enfoque central nas parcerias logísticas e a deficiência dos programas em antecipar-se aos problemas e criar indicadores mais precisos de monitoramento e avaliação, levando em conta a perspectiva, tanto da comunidade, quanto dos policiais executores” (PMMG, 2002c, p. 06). Assim, a diretriz visa estabelecer *novos princípios norteadores* para o planejamento e sedimentação da polícia comunitária na PMMG, além de ações para o monitoramento e avaliação do seu processo de desenvolvimento. Logo, destaca a diretriz, a PMMG necessitaria de um novo tipo de gerência – no modelo tradicional caberia aos comandantes definir a missão de policiamento e ditar as estratégias e táticas que seriam usadas para atingir as metas estabelecidas – definidas primordialmente pelo maior número de respostas às chamadas e pelo maior número de prisões efetuadas. Para a diretriz, a polícia comunitária questionaria este modelo o que sugere a necessidade de se constituir um novo sistema de gerenciamento que incentive a participação e encoraje soluções criativas envolvendo todos os policiais (PMMG, 2002c, p. 15-16).

A diretriz evolui na concepção de *organização comunitária* apontando que o *maior desafio enfrentado pela polícia no modelo comunitário é motivar e sustentar a participação do público*. Reconhece como ponto crítico que as chances de êxito destas iniciativas tendem a ser menores nas áreas onde se mostram mais necessárias, onde os problemas são mais graves e abundantes.



Neste caso, em vez de unir as pessoas em torno de sentimentos de indignação e finalidade comum, o crime *parece minar a capacidade de organização comunitária* (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2002c, p. 18). Logo, para obter sucesso, a organização comunitária envolveria um árduo e duradouro esforço de superação de resistência dos indivíduos, céticos em relação às possibilidades de melhorias em sua condição de vida e *dependentes de ações governamentais*. Neste sentido, critica a diretriz, enfrentada com estes problemas, “*a polícia tende a tomar decisões baseadas em suas próprias percepções: os problemas são tão latentes e os recursos são tão escassos, que as consultas à comunidade podem parecer ineficazes e excessivamente demoradas, sem resultado prático*” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2002c, p. 18). Procurando constituir sua relação com a comunidade através de representantes como igrejas, comerciantes e afins, a polícia tende a “viciar o processo” fugindo dos anseios de toda a comunidade. Se colocaria, portanto, o desafio de não apenas promover trabalhos junto aos *grupos organizados* da sociedade, mas “também trabalhar na organização de trabalhos comunitários, de forma constante e permanente”.

Entretanto, aponta a diretriz, existem variáveis que devem ser levadas em consideração para pensar a organização comunitária e uma das mais importantes se refere à autonomia das organizações em relação à própria polícia, ou aos programas de polícia comunitária. Assim o documento alerta para os perigos de clientelização da atenção policial, para a ineficácia de programas limitados, para a preponderância da visão policial sobre a visão comunitária e para a acomodação da polícia com visões menos críticas sobre a sua atividade (PMMG, 2002c, p. 24). Neste caso, buscar-se-ia a participação ativa da comunidade em todos os processos, do planejamento às ações, fugindo de uma perspectiva de auxílio ou subordinação da comunidade à polícia ou aos seus programas, dado que “a participação da comunidade no planejamento e nas decisões melhora o perfil tecnológico e profissional da polícia, em virtude do aprimoramento nos níveis de satisfação, sensação de segurança, qualidade de vida e diminuição do crime e da desordem” (PMMG, 2002c, p. 25).

As referências presentes na Diretriz N°4/2002 são claramente muito mais amplas e partem de pressupostos bem mais interessantes, na medida em

que ressaltam a independência da comunidade e a sua prevalência crítica sobre os processos policiais. A diretriz também chama a atenção para a grande mudança que estas hipóteses sugerem, especialmente no que se refere à própria organização, sua cultura, métodos e processos de gestão, determinando uma série de orientações para a sedimentação da polícia comunitária. Estas orientações, entretanto, são apresentadas com claro fundo normativo-ideal, não envolvendo instrumentos objetivos de mudança organizacional, não determinando métodos ou conteúdos específicos de treinamento, alocação de recursos humanos e/ou materiais.

Os CONSEPs foram objeto de nova diretriz específica, como já antecipado, a Diretriz Nº5/2002 (PMMG, 2002d). Nesta surge uma nova concepção do seu desenho, estrutura e escopo. Neste sentido, a finalidade dos CONSEPs, tal como determinado pela nova diretriz será a de *“congregar as lideranças comunitárias, autoridades policiais e de outros órgãos públicos para a adoção de medidas práticas que resultem na melhoria da qualidade de vida nas comunidades, especialmente aquelas que apresentam maiores exposições a fatores de risco que interfiram na dignidade humana; democratizar o planejamento das atividades da PM”* (PMMG, 2002d, p. 12-13). Da mesma forma, a PMMG se retira do papel vinculante que admitia nas versões anteriores do desenho do modelo. Neste documento, assume-se que a criação do CONSEP é de livre exercício da comunidade e que o papel do policial ou da PMMG é apenas o de apoiar e incentivar. Para que a PMMG em nível local apoie a iniciativa a instrução determina, entretanto, que haja prestação de contas mensal; processo eleitoral vinculado à quitação eleitoral e domicílio no espaço geográfico de abrangência do conselho e inexistência de antecedentes criminais por parte dos candidatos; registro público do CONSEP como pessoa jurídica de direito privado e não vinculação do nome do CONSEP ao de representação orgânica da PM (PMMG, 2002d, p. 16). A diretriz é acompanhada de modelo de estatuto, orientações para registro público e modelo de carteira de identificação. Assim, a PMMG reconsidera a condição do CONSEP como *órgão colegiado* da própria organização, admitindo a livre associação da comunidade, mesmo que ainda regule sua concepção através de “sugestões” de estatuto e limites para o reconhecimento institucional da organização comunitária.

Já a partir de meados de 2004 começam a se estruturar, especialmente em unidades da região metropolitana de Belo Horizonte, as experiências que comporão, ao final da década, o *portfólio de serviços* da PMMG. A primeira repercussão doutrinária destas experiências se consolida na *Instrução 01/2004-8ªRPM*, que cria e regula as *Patrulhas de Prevenção Ativa – PPA* na cidade de Belo Horizonte, que

“... atuarão sob o objetivo principal de buscar resgatar na população laços de reciprocidade, solidariedade, participação em CONSEP, realização de denúncias anônimas e vida comunitária (...), mediante visitas contínuas dos integrantes das guarnições à população que mais necessita dos serviços da PMMG, superando a concepção tradicional do “consumidor abstrato do serviço policial” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2004, p. 12).

Para cumprir este objetivo a instrução determina que as patrulhas só atendam ocorrências de iniciativa (não respondendo ao rádio atendimento), com finalidade eminentemente preventiva e cumprindo rigorosamente o planejamento determinado pelo comandante da unidade. O cumprimento da missão supõe, segundo a instrução, “manter contato estreito com a comunidade, principalmente comerciantes, lojistas, líderes comunitários e autoridades...” (PMMG, 2004, p. 10).

Entretanto a instrução sugere, contraditoriamente, que as viaturas deverão estar “preferencialmente equipadas com armamento pesado”, para poder cumprir com suas missões secundárias, de fundo repressivo e de apoio *eventual* às ações das guarnições *táticas*. A instrução segue, portanto, as contradições já evidenciadas nas diretrizes da PMMG sobre o policiamento comunitário: o objetivo é acessar o público “que mais necessita”, mas a missão determina o público tradicional; a atividade é eminentemente preventiva, mas o armamento é pesado; enfim, as PPA, inaugurando as diretrizes do modelo de serviços, mantêm as inconsistências e contradições já observadas na trajetória da produção doutrinária da PMMG.

Em setembro de 2010 surge a *Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública Nº 3.01.01/2010 – Diretriz Geral para o Emprego Operacional da PMMG* (PMMG, 2010b). Nesta, permanece a *filosofia de polícia comunitária* como um dos pressupostos para o emprego da PMMG, que deve “... permear todos os níveis decisórios e atividades operacionais da

organização, no sentido de permitir e criar condições para que haja maior aproximação com a comunidade, obtendo legitimidade, cooperação, parceria e reconhecimento” (PMMG, 2010b, p. 28). Para isso a diretriz preconiza a mobilização social (nos termos já apontados pela Diretriz de Polícia Comunitária Nº4/2002) e mantém os CONSEPs como as estruturas através das quais a mobilização social e as atividades de polícia comunitária se instrumentalizariam. A diretriz, como já colocado, consolida o conceito de *prevenção ativa* e também chama atenção para a necessidade da *qualidade* na prestação dos serviços policiais, afirmando a necessidade de pesquisas pré e pós-atendimento, pontuando que:

*“... a instituição prestadora dos serviços exclusivos e especiais de segurança pública denominada PMMG, deve ser preocupar com o “produto” oferecido à sociedade e precisa, cada dia mais, enxergar-se sobre a ótica do cliente, pensando da mesma forma que ele e oferecendo a este cliente mais do que o simples registro de ocorrências em delegacias. Mais do que registrar fatos e combater o crime, a polícia comunitária orientada por resultados zela pela qualidade de vida da população. Aqui reside uma visão moderna do conceito de segurança pública: entende-se por segurança pública a preocupação por qualidade de vida e dignidade humana em termos de liberdade, acesso ao mercado e oportunidades sociais para os indivíduos que compartilham um entorno social delimitado pelo território. (...) Desse modo, esse estado antidelitual configura o marco conceitual de segurança pública, que permitirá ao povo proteger-se contra os riscos da vida societária” (PMMG, 2010b, p. 40)<sup>2</sup>.*

Subsiste, entretanto, a multiplicidade de referências, muitas vezes provocando contradições e inconsistências. A visão do cidadão como *cliente* permanece, agora vinculada à idéia de *mercado*, associada como elemento para a produção da *qualidade de vida*. Da mesma forma, um hipotético “estado antidelitual” surge como referência para a solução frente aos “riscos da vida societária”. A visão da *qualidade de vida* surge como metáfora, portanto, da noção de *ordem sob a Lei*, desconectada da resolução dos conflitos, considerados não como inerentes à *vida societária*, mas como sua antítese.

Em março de 2011 vêm a luz a *Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública Nº3.01.06/2011 – CG* (PMMG, 2011b), que novamente atualiza a doutrina de polícia comunitária na organização, e é a diretriz atualmente em vigor e se constitui, com certeza, na diretriz mais compreensiva sobre a questão já publicada pela PMMG.

---

<sup>2</sup> Ênfases no texto original.

A diretriz procura contextualizar o surgimento da polícia comunitária a partir do *modelo profissional* ou da evolução das “eras” do policiamento moderno<sup>3</sup>. Assim, se as características do modelo profissional americano constituíram-se historicamente como um policiamento distante da comunidade, com foco no combate repressivo ao crime e que utiliza principalmente o automóvel e o rádio, para implementar o radiopatrulhamento, “a consequência teria sido o surgimento de um policiamento eficiente, burocrático, mas que não consegue identificar os problemas cotidianos dos cidadãos” (PMMG, 2011b, p. 13). Para isso, na visão da diretriz, o policiamento da era comunitária, que visa resolver as inconsistências e dificuldades do modelo profissional se constituiria a partir do *policiamento orientado para o problema – POP*, desenvolvido por Goldstein (1979), utilizando-se o método IARA. Assim, o POP “pressupõe que os crimes podem estar sendo causados por problemas específicos e talvez contínuos” que precisam ser diagnosticados, entendidos, focados e resolvidos através da ação policial. Entretanto, como afirma a diretriz,

“... o policiamento orientado para o problema sustenta que o comportamento individual é resultado da interação entre o indivíduo e o ambiente. Assim, assegura que a oportunidade pode ser considerada a principal causa do crime. (...) Esta estratégia de policiamento implica em mudanças estruturais da polícia, aumentando a discricionariedade do policial, sua capacidade de decisão, iniciativa e resolução de problemas” (PMMG, 2011b, p. 16, ênfase minha).

Resumindo o *problema* à oportunidade e o seu manejo, portanto, a diretriz envia a análise de problemas limitando-a a um conjunto específico de elementos das dinâmicas sociais e superficializando a concepção do policiamento. Se os *problemas* aos quais a polícia se propõe a se dedicar resumem-se à apropriações do modelo de *prevenção situacional da criminalidade* – isto é o manejo do ambiente (FELSON, 1996) e da *abordagem das atividades* rotineiras, isto é, a ideia de que o padrão das atividades rotineiras das pessoas pode construir uma convergência no tempo e no espaço no sentido de criar maiores oportunidades para o cometimento de crimes (COHEN & FELSON, 1979) o envolvimento comunitário perde, contraditória e necessariamente, a parte substantiva do seu foco.

---

<sup>3</sup> A referência é feita a partir do texto de Kelling e Moore – “A evolução das estratégias de policiamento”, publicado pela Polícia Militar do Rio de Janeiro. Para mais informações veja BATITUCCI, 2010.

Entretanto, segue a diretriz, a polícia comunitária deve partir, na PMMG, dos seguintes pressupostos (2011b, p. 20-23): a polícia comunitária deve ser uma *filosofia* (isto é, um conjunto de valores) e uma *estratégia* organizacional (a organização inteira deve compartilhar estes valores); a organização deve se comprometer com a *concessão de poder à comunidade* – os cidadãos tem o direito e a responsabilidade de participarem, como plenos parceiros da polícia na identificação, priorização e solução dos problemas da comunidade; o policiamento deve ser *descentralizado* e *personalizado* e a organização deve promover a *resolução preventiva de problemas a curto e longo prazo*; percebe-se uma *extensão do mandato policial* dado que este agora ajuda a comunidade a solucionar os seus problemas; o policiamento deve focar a ajuda a pessoas com necessidades específicas, mais vulneráveis; e isso tudo só será possível através de *mudança interna*, um projeto de mudança para 10 ou 15 anos.

Não é oferecido, entretanto, um roteiro ou um planejamento específico para o desenvolvimento de ações substantivas para as mudanças necessárias ao atingimento destes pressupostos. As mudanças permanecem um vir-a-ser e a sua prevalência apenas normativa.

A diretriz, então, explicita os “serviços moldados nos ensinamentos preconizados pela filosofia de polícia comunitária”, tais como a base comunitária móvel, o GEPAR e a Rede de Vizinhos Protegidos e, a seguir, oferece um pequeno manual sobre a metodologia de solução de problemas aplicada ao policiamento. Neste, a fase de diagnóstico é limitada a três elementos: crimes (condutas tipificadas), questões relacionadas ao medo do crime e questões relacionadas à “desordem”. Na fase de análise do problema, sugere-se a utilização do modelo do *triângulo do crime* (COHEN & FELSON, 1979) o que limita a concepção da solução, como já colocado, à prevenção situacional ou à abordagem das atividades rotineiras. A seguir, para a resposta, a diretriz oferece o roteiro 5W2H (o que será feito, quem vai fazer, quando será feito, quanto custará, porque, onde será feito como será feito) extraído da Apostila do Curso Nacional de Multiplicadores de Polícia Comunitária (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2004), que se constituirá no plano de ação de policiamento a ser implementado.

A atividade de polícia comunitária, portanto, baseada nesta concepção enviesada de solução de problemas, se limita a identificar elementos

maneáveis do meio ambiente que possam ser acessados pela PMMG e/ou outras autoridades públicas, através dos *inputs* oferecidos pela comunidade. Não há qualquer referência na diretriz às mudanças organizacionais necessárias à descentralização e personalização do policiamento, muito menos no que se refere à questão da discricionariedade e “extensão” do mandato policial. O desenho organizacional tradicional permanece, portanto, e o conceito de fixação do policial à comunidade e de prevalência do policiamento à pé desaparecem do processo, sendo substituídos pela multiplicidade de serviços associados à ideia de polícia comunitária, que continua, portanto, normativa, difusa, confusa, e associada a uma multiplicidade de referências, muitas vezes contraditórias.

Uma dimensão de instrumentalização, entretanto, se estrutura: a concepção de que *o policiamento comunitário utiliza uma metodologia de solução de problemas, que visa prioritariamente identificar oportunidades para o cometimento de crimes, que possam ser manejadas pelas atividades tradicionais de policiamento* ordinário da organização, associadas a uma multiplicidade de *serviços* específicos, que entram na equação como atividades de consolidação da malha policial na circunstância de policiamento específica. O conceito de participação que subsidia o modelo de policiamento comunitário da PMMG permanece, portanto, um conceito restrito, fruto de uma concepção instrumental sobre a ideia de participação, que não admite a possibilidade de *empoderamento* através da participação, seja para a própria polícia, seja para a comunidade.

#### 4. Conclusão: Paradoxos e Ritualismos

A trajetória formal das concepções, das propostas e dos programas de *Polícia Comunitária* na PMMG fará, ao final de 2014, 20 anos. Neste período, a organização partiu de uma concepção praticamente instrumental – parceria na identificação de problemas e no financiamento das atividades, vigente na DPO 3008/94, a uma concepção que se pretende sistêmica e sistemática, presente no Plano Estratégico (2012-2015), a partir do qual a própria *missão* da PMMG é reconsiderada para incluir a perspectiva da participação social.

A despeito dos avanços percebidos, entretanto, esta trajetória evidencia uma crescente disjunção entre os objetivos e as estratégias, e entre as concepções e os programas e seu desenho.

Assim, a DPO 3008/93 (PMMG, 1993) procura promover a fixação do policial na comunidade e descentralização de comando e controle para as unidades básicas, mas não são disponibilizados programas para a execução destes objetivos – não há um equipamento, por exemplo, através do qual esta política possa ser implementada e a DOPM 12/94 (PMMG, 1994b) – a diretriz que, a partir do ano seguinte, organiza a atividade operacional na PMMG, não prevê qualquer direcionamento específico nesta questão. Sugere-se a participação *direta* da comunidade na concepção e avaliação do policiamento, a preocupação com as dimensões subjetivas do medo do crime mas, novamente, não se explica como isso será feito e nem como estas dimensões seriam incorporadas no policiamento cotidiano. Ao mesmo tempo estas concepções, evidentemente modernas para a época, convivem, como já colocado, com perspectivas contraditórias tais como a idéia do *cidadão-cliente*, *população ordeira*, uma concepção de vigilantismo social e a instrumentalização da comunidade através da captação de recursos financeiros para o financiamento da atividade policial.

O período seguinte, caracterizado pelas iniciativas da *polícia de resultados* não resolveu este problema. A despeito de propor a valorização das *companhias de polícia*, unidades locais mais próximas da comunidade, e consequentemente a descentralização da responsabilidade pelo policiamento para o comandante desta unidade (usualmente um *major* ou *capitão*), este movimento não atinge o praça, o executor destas políticas a quem, na ponta da linha, caberá de fato o policiamento comunitário. Estas dificuldades ficam ainda mais visíveis na concepção e no desenho dos *Conselhos Comunitários de Segurança Pública* – CONSEPs, a partir da Instrução 01/99-8ºCRPM (PMMG, 1999) e, posteriormente, da Diretriz de Produção de Serviços em Segurança Pública – DPSSP 04/2002 (PMMG, 2002c) e a DPSSP 05/2002 (PMMG, 2002d). No caso destes documentos, ao “*Chefe de Polícia Local*” – baseado no pressuposto de *autonomia* e *liberdade* de execução da política por parte do comandante e dos executores da polícia comunitária na PMMG, não correspondia um Conselho Comunitário de Segurança Pública igualmente



autônomo e livre, dado que este se subordinava ao comandante regional de policiamento da PMMG. Propunha-se, então, um CONSEP regulado pela PMMG no seu estatuto, no seu funcionamento cotidiano, no perfil e no comportamento de seus atores (os policiais são membros *natos*) e que se institucionalizaria seguindo uma lógica de subordinação à cadeia de comando da PMMG. Mesmo que a DPSSP 05/2002 tenha reformado estas concepções, admitindo a livre organização por parte da comunidade, ela permanece estabelecendo limites para o desenho do conselho e o seu reconhecimento institucional. A própria concepção de *participação social* portanto é objeto, neste período, da vigilância e do controle institucional – a comunidade deve e pode participar, desde que participe dentro dos moldes e limites aceitáveis pela organização.

É apenas ao final da década de 2000 que a PMMG se liberta desta concepção, abraçando uma perspectiva de participação social mais livre e autônoma e cumprindo evidentes esforços para cristalizar esta concepção no lugar mais alto do planejamento institucional: a própria missão da organização passa a ser definida a partir dela: “promover a segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em Minas Gerais” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2012, p. 19). Infelizmente é também este o momento onde se consolida a perspectiva da *teoria das oportunidades* (COHEN & FELSON, 1979) como “mantra” institucional na PMMG para a concepção de diagnósticos e eleição de *problemas* em segurança pública, através da participação da comunidade. Aliada a concepção de *serviços*, os programas vinculados à participação social ou ao exercício de atividades de polícia comunitária se complexificam e se padronizam, mas, percebidos de forma fragmentada, não se ligam de fato a causas associadas à dinâmica social, a não ser àquelas percebidas através da perspectiva do *cidadão-vítima*, aquele que inadvertidamente acaba “contribuindo” para a ocorrência do delito.

Percebidos de forma estanque, os diversos *serviços* não se comunicam e, operacionalmente, não constituem uma perspectiva operacional integrada, porque a instância que deveria promover esta integração, o *núcleo de prevenção ativa*, está contaminada com uma visão limitada e enviesada da dinâmica social. Assim, as políticas da polícia não se articulam com as políticas

sociais, porque não compartilham conceitos e perspectivas. São *bases comunitárias* que não são implementadas e não realizam o pressuposto ao qual se destinam; *redes* comunitárias que, na ausência de bases comunitárias, não dispõem de equipamento local para se institucionalizarem; *vizinhos* que se “protegem” vigiando uns aos outros, e *famílias* que não são alcançadas porque não se elabora o foco através do qual elas se tornariam objeto de políticas, e assim por diante.

Meyer e Rowan (1977, p. 342-344) afirmam que usualmente assume-se que uma estrutura organizacional formal racionalmente construída é a forma mais efetiva de coordenação e controle das atividades técnicas complexas do mundo moderno. Essa hipótese seria baseada na idéia de que as organizações funcionam de acordo com os seus modelos organizacionais – “a coordenação é um problema de rotina, regras e procedimentos são seguidos e as atividades operacionais se conformam às prescrições da estrutura formal”. Os autores, entretanto, afirmam que a pesquisa empírica mais recente contradiz frontalmente este modelo, apontando para a existência de uma dimensão informal tão ou mais importante que a dimensão formal, e que os elementos estruturais das organizações são desconectados uns dos outros e das atividades práticas: “regras são violadas, decisões freqüentemente não são implementadas e, se implementadas, trazem conseqüências incertas, as tecnologias utilizadas têm uma eficiência problemática e os sistemas de avaliação e inspeção são subvertidos, oferecendo pouca coordenação”.

Assim, para manter a conformidade *cerimonial* com as pressões externas, as organizações tenderiam a deslocar suas estruturas formais das incertezas da atividade técnica e de sua produção (e, portanto, das demandas de eficiência e eficácia), se tornando frouxamente articuladas, desconectando a estrutura formal das atividades operacionais – isto é, muitas características estruturais seriam produto de um processo de conformação organizacional a mitos que se encontram institucionalizados no ambiente social, e que funcionam como “... *prescrições racionais e impessoais que identificam vários objetivos sociais como de natureza técnica e especificam, de uma forma obrigatória, meios apropriados e racionais para alcançar estes objetivos*”.

A polícia comunitária corresponderia, no exemplo oferecido, à forma “correta” ou “adequada” de se desenvolver o trabalho policial, em virtude de

seus valores intrínsecos (CRANK, 2003) – valores que, para alcançar legitimidade, a oficialidade da PMMG deve compartilhar – mesmo que a apropriação institucional da política seja, de fato, apenas cerimonial. A mesma análise caberia com relação à gestão por resultados. O estabelecimento compreensivo de metas e o seu acompanhamento sistemático ajuda e empodera o sistema de gestão, na medida em que oferece conexão institucional entre os interesses governamentais, institucionais e pessoais (através das avaliações de desempenho para ambos os casos), mesmo que a relação substantiva entre as atividades desenvolvidas e o atingimento das metas elencadas seja baixa ou inexistente, especialmente para a atividade operacional.

Uma das consequências deste distanciamento estará relacionada, provavelmente, à permanência da baixa coerência sistêmica nas políticas operacionais, sua remuneração simbólica duvidosa, e a continuidade da pequena valorização do policial de linha na dinâmica do funcionamento organizacional, que minimiza institucionalmente, neste desenho, seu conhecimento e experiência.

Em virtude disso, as políticas de polícia comunitária, em virtude de sua dependência do homem de linha, de seu empoderamento, e do reconhecimento institucional de sua discricionariedade, e aquela da comunidade, são as que sistematicamente mais sofrem.

O desenvolvimento doutrinário da PMMG evidencia o avanço institucional e a abertura para referências mais modernas e sistêmicas na orientação das políticas de policiamento. A disjunção entre as ideias formalmente estatuídas e a vida cotidiana na implementação prática do policiamento evidencia, por outro lado, a *ritualização* deste conteúdo e seu esvaziamento substantivo, tornando *tradicional* aquilo que, justamente, se prometia como inovador.

## 5. Referências

ADORNO, Sérgio. A criminalidade urbana violenta no Brasil: um recorte temático. **Boletim Informativo e Bibliográfico em Ciências Sociais – BIB**, n. 35, 1993.

ASSIS, Luís Otávio M. de. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais.** Fundação Getúlio Vargas. Dissertação de Mestrado. 2012.

BAGGIO, Sheila Brandão. A Força Pública de Minas na Primeira República. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, n. 49, julho 1979.

BARREIRA, César; ADORNO, Sérgio. A Violência na Sociedade Brasileira. In: MARTINS, Carlos B.; MARTINS, Heloísa H. T. de S. (orgs.). **Horizontes das Ciências Sociais: Sociologia.** São Paulo: ANPOCS, 2010.

BARROS, Lúcio Alves de. **Polícia e sociedade: um estudo sobre as relações, paradoxos e dilemas do cotidiano policial.** Universidade Federal de Minas Gerais. Tese de Doutorado. 2005.

BATITUCCI, Eduardo C. Elementos para uma sociologia histórica da Polícia Civil em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, n. 73, julho-agosto 2008.

BATITUCCI, Eduardo C. A Evolução institucional da polícia no século XIX: Inglaterra, Estados Unidos e Brasil em perspectiva comparada. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 4, ed. 7, agosto-setembro 2010.

BENGOCHEA, J. L. *et al.* A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 1, 2004, p. 119-131.

BITTNER, Egon. The Police on Skid-Row: a study of peace keeping. **American Sociological Review**, v. 32, n. 5, outubro 1967, p. 699-715.

BONELLI, Maria da Glória. **Profissionalismo e Política no mundo do Direito.** São Carlos: Editora da UFSCAR, 2002.

BORDUA, David J.; REISS JR., Albert J. Command, Control and Charisma: reflections on police bureaucracy. **American Journal of Sociology**, v. 72, n. 1, julho 1966, p. 68-76.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública.** Brasília: Ministério da Justiça, 2000.

CALDEIRA, Cesar. Política de segurança pública no Rio. Apresentação de um debate público. **Archè Interdisciplinar**, 1998.

CANO, Ignacio. Políticas de segurança pública no Brasil: tentativas de modernização e democratização *versus* a guerra contra o crime. **Sur – Revista Internacional de Direitos Humanos**, v. 3n. 5, 2006, p.136-155.

CERQUEIRA, Nazareth; DORNELLES, João R. (orgs.). **A Polícia e os Direitos Humanos.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 1998.

CERQUEIRA, Nazareth. **O futuro de uma ilusão: o sonho de uma nova polícia.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2001.

CHAN, Janet. Changing Police Culture. **British Journal of Criminology**. v. 36, n. 1, 1996.

COHEN, Lawrence E., FELSON, M.. Social change and crime rate trends: A routine activity approach. **American sociological review**, 1979, p.588-608.

COTTA, Francis A. **Breve história da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Ed. Crisálida, 2006.

COTTA, Francis A. **Matrizes do Sistema Policial Brasileiro**. Belo Horizonte: Ed. Crisálida, 2012.

CRANK, John P. Institutional Theory of Police: a review of the state of the art. **Policing: an International Journal of Police Strategies and Management**, v. 26, n. 2, 2003.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abril-junho 2005.

EMSLEY, Clive. **The English Police**. Harlow: Pearson Education, 1996, 2ª ed.

FELSON, Marcus. Preventing retail theft: an application of environmental criminology. **Security Journal**, v. 7, n.1, 1996, p.71-75.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **A Organização Policial e o Combate à Criminalidade Violenta**. Belo Horizonte, 2001, mimeo.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **História da Polícia Civil em Minas Gerais: a instituição ontem e hoje**. Belo Horizonte: FJP, 2008.

GALDEANO, Ana Paula. **Para falar em nome da segurança: o que pensam, querem e fazem os representantes dos Conselhos Comunitários de Segurança**. Unicamp. Tese de doutorado. 2009.

GOLDSTEIN, Herman. **Problem Oriented Policing**. New York: McGraw Hill, 1990.

GREENE, Jack R. Community Policing in America: changing the nature, structure and function of the police. **Criminal Justice 2000**, Washington, United States Department of Justice, National Criminal Justice Reference Service, v. 3, 2000, 299-370.

JERMIE, John M.; BERKES, Leslie J. Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: a closer look at the quasi-military model. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, março 1979.

KANT DE LIMA, Roberto. Cultura jurídica e práticas policiais – a tradição inquisitorial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 4, n. 10, 1989, p. 65-84.

KANT de LIMA, Roberto; MISSE, Michel; MIRANDA, Ana P.M. Violência, criminalidade, segurança pública e justiça criminal no Brasil: uma bibliografia. **Boletim Informativo e Bibliográfico em Ciências Sociais – BIB**, n. 50, 2º semestre 2000.

KELLING, George L.; MOORE, Mark H. The Evolving Strategy of Policing. **Perspectives on Policing**, National Institute of Justice, United States Department of Justice, n. 4, 1988.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977, p. 340-363.

MILLER, Wilbur R. **Cops and Bobbies: police authority in New York and London 1830-1870**. Columbus: Ohio State University Press, 1999, 2ª ed.

MONKKONEN, Eric H. **Police in Urban America, 1860-1920**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

MUNIZ, Jacqueline *et al.* Resistências e dificuldades de um programa de policiamento comunitário. **Tempo Social**, USP, v. 9, n. 1, maio 1997.

OLIVEIRA JUNIOR, Almir. **Cultura de Polícia: cultura e atitudes ocupacionais entre policiais militares em Belo Horizonte**. Universidade Federal de Minas Gerais. Tese de Doutorado. 2007.

PAIXÃO, Antônio L. A Organização Policial numa Área Metropolitana. **Dados – revista de Ciências Sociais**, v. 25, n. 1, 1982, p. 63-85.

PAOLINE, Eugene A. III. Toward a richer understanding of Police culture. **Journal of Criminal Justice**, n. 31, 2003.

PIRES, Roberto R.C. (org.). Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação. **Série Diálogos para o Desenvolvimento – IPEA**, Brasília, v. 7, 2011.

PONCIONI, Paula. **Tornar-se Policial: a construção da identidade profissional do policial do estado do Rio de Janeiro**. Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado. 2003.

PONCIONI, Paula. O Modelo Profissional Policial e a Formação Profissional do futuro policial nas academias de Polícia do Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 20, n. 3, setembro-dezembro 2005, p. 585-610.

REINER, Robert. **The Politics of the Police**. Toronto: The University of Toronto Press, 1992, 2ª ed.

REISS Jr., Albert. J. Organização da Polícia no Séc. XX. In: TONRY, Michael; MORRIS, Norval. **Policiamento Moderno**. São Paulo: Ed. USP, 2003.

REUSS-IANNI, Elizabeth; IANNI, Francis A.J. Street Cops and Management Cops: the two cultures of policing. In: PUNCH, Maurcie (ed.). **Control in the Police organization**. Cambridge: MIT Press, 1983.

RIBEIRO, L.; CRUZ, M.V.; BATITUCCI, E.C. Relação Indivíduo e Instituição Total: socialização, controles e coesão internos em uma organização policial. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 3, julho-setembro 2005.

SENTO-SÉ, João Trajano. Imagens da ordem, vertigens do caos: o debate sobre as políticas de segurança pública no Rio de Janeiro, nos anos 80 e 90. **Archê Interdisciplinar**, 1988.

SHERMAN, Lawrence W. The Sociology and the Social Reform of the American Police: 1950-1973. **Journal of Police Science and Administration**, v. 2, n. 3, 1974, p. 255-262.

SILVA, Sérgio Luiz Felix da. **A Parceria entre a Polícia Militar de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro: uma busca de legitimidade em ambientes altamente institucionalizados?**. Fundação João Pinheiro. Dissertação de Mestrado. 2009.

SKOGAN, Wesley. FRYDL, Kathleen (orgs.) **Fairness and Effectiveness in Policing**. Washington: The National Academies Press, 2004.

SKOLNICK, Jerome. **Justice Without Trial: law enforcement in democratic society**. New York: John Wiley and Sons, 1966.

SOUZA, Elenice de. **Polícia Comunitária em Belo Horizonte: avaliação e perspectivas de um programa de segurança pública**. Universidade Federal de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado, 1998.

SOUZA, Renato V. de. **Do Exército Estadual à Polícia de Resultados: crise e mudanças de paradigmas na produção doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais (1969-2002)**. Fundação João Pinheiro. Dissertação de Mestrado. 2003.

WALKER, Samuel. **A Critical History of Police Reform**. Lexington: Lexington Books, 1977.

WEINBERGER, Barbara. Are the Police Professionals? An Historical Account of the British Police Institution. In: EMSLEY, Clive.; WEINBERGER, Barbara. **Politics, Professionalism and Public Order 1850-1940**. Westport: Greenwood Press, 1991.

WHITE, Susan O. A Perspective on Police Professionalization. **Law and Society Review**, Fall, 1972.

WILENSKY, Harold L. The Professionalization of Everyone? **American Journal of Sociology**, v. 70, n. 2, setembro 1964, p. 137-158.

WILSON, James Q. **Varieties of Police Behavior: the management of law and order in eight communities**. New York: Atheneum, 1973.

WILSON, James Q. e KELLING, George L. Broken Windows: the police and neighborhood safety. In OLIVER, Willard M. **Community Policing, Classical Readings**. New Jersey: Prentice Hall Ed., 2000.

### **Documentos oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, textos de doutrina e literatura policial**

AFFONSO, Leonel A. **Comportamento da PMMG face à violência urbana**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1984.

ALMEIDA, Klinger S. de. **Mensagens profissionais**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1984.

CASTRO, João B. de. **O estouro do casulo – essência doutrinária 1**. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós Graduação da PMMG, 2009a, 2ª ed.

CASTRO, João B. de. **O estouro do casulo – essência doutrinária 3**. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós Graduação da PMMG, 2009b, 2ª ed.

ESPÍRITO SANTO, Lúcio E. MEIRELES, Amauri. **Entendendo a nossa insegurança**. Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Policiologia, 2003.

MARCO FILHO, Luiz de. **História Militar da PMMG**. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG, 2005, 7ª ed.

MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. **Manual básico de policiamento ostensivo**. Brasília: Inspetoria Geral das Polícias Militares, 1982.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz Auxiliar das Operações nº 01/1990**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1990.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz de Policiamento Ostensivo 3008/93**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1993.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz Auxiliar das Operações nº01/1994**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1994a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz de Operações Policiais Militares – DOPM 12/94**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1994b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. 8ª Região da Polícia Militar. **Cartilha de Polícia Comunitária**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1998.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. 8ª Região da Polícia Militar. **Instrução 01/99-8ºCRPM**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 1999.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução sobre Conselhos Comunitários de Segurança Pública**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2000.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Manual de Prática Policial**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2002a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2002 – CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2002b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 04/2002 – CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2002c.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 05/2002 – CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2002d.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Plano Estratégico (2004-2007)**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2003.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. 8ª Região da Polícia Militar. **Instrução 01/2004-8ªRPM. Cria e regula as Patrulhas de Prevenção Ativa, para emprego na capital do Estado**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2004.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2010a.



POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.01/2010**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2010b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução nº 3.03.07/2010 – CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2010c.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.03/2010**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2010d.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para a Produção de Serviço de Segurança Pública nº 3.01.04/2010 – CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2010e.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4185**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2011a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para a Produção de Serviços em Segurança Pública nº 3.01.06/2011 – CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2011b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução nº 3.03.09/2011- CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2011c.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz Programa Polícia para a Cidadania e Serviço Polícia e Família nº 3.02.03/2011 – CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2011d.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução nº 3.03.11/2011- CG**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2011e.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Sistema de Gestão Estratégica**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2012.

SILVA NETO, Severo Augusto da. Cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. **O Alferes**, v.13, n. 45, abril/junho de 1997.