

## BREVE VISÃO SOBRE A GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, A PARTIR DE 2002

*Roberto de Jesus Moretti\**

**RESUMO:** Apresenta breve visão sobre a Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, a partir de 2002, quando o Comando da Polícia Militar apresentou ao Governo do Estado de São Paulo um plano de gestão amplo alcançando as áreas de pessoal, finanças, logística e organização, o qual objetivava o redimensionamento de seus efetivos, de suas estruturas, de seus armamentos, de seus veículos e de suas comunicações com o menor custo financeiro possível. Foram empregadas as bases históricas, legais e epistemológicas do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (IBSP) e seus objetivos institucionais a partir da premissa de que as pesquisas na área de segurança pública carecem de uma abordagem científica que seja conduzida por profissionais que atuam nas agências de segurança pública, o que, por certo, contribuiu para a estabilidade dos índices criminais no Estado de São Paulo.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Polícia Militar. Experiência de São Paulo.

## BRIEF VISION ON THE MANAGEMENT OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF SÃO PAULO, SINCE 2002

**ABSTRACT:** This article presents a brief overview of the Military Police Management of the State of São Paulo, starting in 2002, when the Military Police Command presented to the Government of the State of São Paulo a broad management plan reaching the areas of personnel, finance, logistics and organization, which aimed at the resizing of its personnel, its structures, its armaments, its vehicles and its communications with the lowest possible financial cost. The historical, legal and epistemological bases of the Brazilian Institute of Public Security (IBSP) and its institutional objectives were employed based on the premise that research in the area of public security requires a scientific approach that is conducted by professionals working in the agencies public security, which, of course, contributed to the stability of criminal indices in the State of São Paulo.

**Keywords:** Public Management. Military police. São Paulo Experience.

---

\* Graduação em Direito pela Universidade de São Paulo (1997) e Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pelo Centro de Altos Estudos de Segurança da Polícia Militar do Estado de São Paulo (2007).

## 1. INTRODUÇÃO

A Sociedade Brasileira tem visto nos últimos meses, aturdida, a crescente onda de violência no Estado do Rio de Janeiro, em especial sua Capital; fato que também vem despontando em outros Estados da Federação; levando o Governo Federal a decretar a recente intervenção do Exército Brasileiro no ente federativo carioca; e, instigando Governadores de outros Estados em situação similar à cogitar essa mesma atitude do Governo Federal na sua administração.

Não quero entrar no mérito sobre a intervenção ser acertada ou não. Mas, penso que esse tipo de atitude deve ser vista como uma exceção, evitando-se adotá-la como regra para outras situações, sem que todos os meios de gestão locais tenham sido esgotados.

Quero sim, trazer uma breve visão sobre a Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, a partir de 2002, e que, por certo contribuiu para a estabilidade dos índices criminais no Estado de São Paulo.

Deixo claro que o plano de gestão do qual resumidamente falarei, não é de minha autoria, mas sim, de brilhantes Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo que me antecederam e me comandaram, me dando a oportunidade de atuar, inicialmente, em parcela dessa gestão, na qualidade de componente da 1ª Seção do Estado-Maior; e, posteriormente, dando seguimento ao planejado até minha aposentação em 2015; na qualidade de Subchefe do Estado-Maior da Polícia Militar.

Em 2002, o Comando da Polícia Militar apresentou ao Governo do Estado de São Paulo um plano de gestão amplo alcançando as áreas de pessoal, finanças, logística e organização, o qual objetivava o redimensionamento de seus efetivos, de suas estruturas, de seus armamentos, de seus veículos e de suas comunicações. Tudo com o menor custo financeiro possível. Afinal, Segurança Pública é um negócio caro! E

digo aqui: o gestor público que não tiver consciência disto, não fará uma boa gestão nesta área!

À primeira vista, pensar-se em redimensionar uma organização militar estadual do tamanho da Polícia Militar do Estado de São Paulo, a qual, à época, contava perto de 90 mil integrantes, além de centenas de unidades administrativas e operacionais, pareceu ser um trabalho impossível. E, assim seria, se tudo tivesse sido pensado para ser feito de uma só vez. Mas, a realidade é que o plano pedia um processo gradual e sucessivo de ações interdependentes que, paulatinamente, adaptariam a estrutura organizacional e operacional da Instituição ao que se pretendia no futuro.

## 2. EFETIVOS

O primeiro passo desse redimensionamento se deu na área de pessoal. Afinal, unidades, veículos, armas, rádios e computadores não funcionam sem o Humano à sua frente, em especial na Segurança Pública. Assim, dois anos antes, em 2000, as Polícias Militares conseguiram junto ao Governo Federal a aprovação de uma lei autorizando os Estados que o desejassem, a criarem o programa Soldado Temporário. Um serviço que pretendeu dar o primeiro emprego aos jovens de 18 aos 23 anos de idade, os quais, dispensados do serviço militar nas Forças Armadas e sem experiência profissional poderiam, se o quisessem, aprender algo nas forças militares estaduais. Desse modo, o Estado de São Paulo autorizou a criação de 5.000 (cinco mil) postos de Soldado Temporário na Polícia Militar.

Com um processo seletivo simples e rápido, em questão de seis meses, todas as unidades policiais militares recebiam os primeiros “Temporários” para suprir os claros de suas administrações e, principalmente, substituir policiais militares profissionais nas unidades administrativas, remanejando-os para as unidades operacionais.

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

A partir dessa substituição de profissionais por “Temporários”, pode-se dar início ao planejamento de gestão propriamente dito. A primeira coisa que se buscou foi saber a razão policial/habitantes. Cujos números, segundo se dizia, seria de 1 policial para 250 habitantes. Algo definido pela ONU. Essa razão foi pesquisada em todos os lugares possíveis, mas, não foi confirmada. Assim, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, necessitou defini-la para a realidade do Estado e, a partir da comparação entre áreas com estatísticas criminais favoráveis e desfavoráveis, chegou-se à uma determinada relação policial/habitantes, que aqui chamarei de “razão-base”. Esta definiria o número necessário de efetivos, na região considerada, para a realização do radiopatrulhamento, que é a célula-mater do policiamento territorial ostensivo.

Com o número mínimo necessário ao radiopatrulhamento, segundo as características particulares de cada bairro, região ou cidade, ponto-a-ponto definiram-se os efetivos para os outros tipos de policiamento também importantes à garantia da Ordem Pública, no caso: policiamento tático; policiamento rural, policiamento escolar e policiamento comunitário.

Ainda faltavam ajustar outras questões de efetivos na Polícia Militar e as duas principais encontravam-se nas atividades de segurança de presos e nas assessorias militares.

Apesar de, desde os anos 1990, o Estado de São Paulo contar com uma Secretaria de Administração Penitenciária à qual se subordinavam centenas de servidores para dois cargos distintos: o Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária (AEVP) e o Agente de Segurança Penitenciária (ASP); uma resistência muito grande existia no seio político e dos próprios agentes, impedindo que os policiais militares fossem retirados das muralhas dos presídios e penitenciárias do Estado e realocados para as atividades de policiamento ostensivo (sua função primordial). Depois de alguns anos de tratativas; o Comando da Polícia Militar conseguiu demonstrar tecnicamente as

impropriedades dessa utilização de profissionais de polícia e, com isso, gradativamente, iniciou-se o processo de substituição dos policiais militares pelos respectivos agentes segundo suas atribuições. Mas, esse processo teve participação marcante da Polícia Militar, pois, incumbiu-se à ela o treinamento dos servidores nas atividades de segurança e escolta de presos e no manuseio de armamento, para que a qualidade do serviço fosse mantida. Dessa maneira, perto de 1.500 efetivos foram remanejados de volta às atividades de policiamento. No entanto, ainda hoje, algumas atribuições com relação à escolta de presos foram mantidas para a Polícia Militar, especialmente no que diz respeito aos presos de alta periculosidade.

Com as assessorias militares deu-se o mesmo procedimento; ou seja, demonstrou-se ao Governo a impropriedade de se manter a existência de muitas das assessorias militares e da quantidade de efetivos destinados à elas. Desse modo, extinguíram-se muitas assessorias, deixando-se apenas as mais relevantes: Casa Militar do Governador; Tribunal de Justiça; Assembleia Legislativa; Prefeitura da Capital; entre outras. Mas, todas essas também tiveram seus efetivos reduzidos. E, com isso, aproximadamente 350 efetivos retornaram ao policiamento.

Deixo claro aqui que quando me refiro “à determinado número de efetivos que retornaram”, não significa necessariamente o indivíduo, mas sim, a vaga alocada para aquela atribuição. Pois, afinal, como qualquer atividade pública ou mesmo privada, a Polícia Militar tem inúmeros claros em suas fileiras; chegando à um *turn-over* anual na faixa de 2.200 efetivos. Mas, a retirada da vaga é um salto, pois assim ela pode ser destinada às atividades policiais propriamente ditas, contribuindo sobremaneira ao planejamento pretendido.

Pronto! A Instituição tinha em mãos o número necessário de policiais-militares para a prevenção criminal em suas diversas unidades operacionais. Era só redistribuir o efetivo, certo? Errado! Havia a

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

necessidade de se dinamizar a gestão dessas mesmas unidades.

### 3. ESTRUTURAS

Que fique claro para quem não conhece a estrutura policial-militar, a base do policiamento é a Companhia de Polícia Militar, a qual, junto com outras, está subordinada à um Batalhão de Polícia Militar e este, junto com outros, subordinam-se à um Comando de Policiamento. À época (2002) existiam companhias com até 400 efetivos e batalhões com até 1.500 efetivos; além de sua atuação em áreas territoriais muito extensas, dificultando o deslocamento de viaturas para o atendimento de ocorrências e a própria prevenção criminal. Isso tornava a gestão muito difícil e morosa, direcionando seus gestores às questões puramente disciplinares e administrativas, prejudicando as operacionais.

De posse da “razão-base” e dos efetivos remanejados, o Estado-Maior da Polícia Militar, especificamente a 1ª Seção do Estado-Maior (pessoal) e a 3ª Seção do Estado-Maior (organização) iniciaram o redimensionamento das estruturas, dividindo-as dentro da mesma área territorial e reduzindo os efetivos em cada uma, segundo a “razão-base”. Aqui faço um aparte para destacar que naquele momento o Governo do Estado já havia unificado as áreas territoriais da Polícia Militar e da Polícia Civil; facilitando em muito o planejamento conjunto de ações de polícia e o controle estatístico da criminalidade; e, em decorrência, o redimensionamento que a Instituição pretendia realizar. Desse modo uma área operacional de uma Companhia muito extensa foi dividida em duas ou três outras Companhias e, para cada uma delas, alocados os efetivos, necessários para o policiamento. Consequentemente, o mesmo ocorreu com os Batalhões às quais se subordinavam tais Companhias e, assim, criaram-se mais unidades operacionais. E, isto respeitando-se a equivalência de áreas com a Polícia Civil.

Internamente, uma crítica que muito se fez à época e que ainda se faz, é: como foi possível criarem-se mais Companhias e Batalhões, os quais dependem de estruturas administrativas para seu funcionamento as quais são preenchidas por Oficiais e Praças do seu próprio efetivo existente, sem prejudicar a atividade operacional?

A resposta para essa crítica se dá em três vertentes: enxugamento dos efetivos das estruturas puramente administrativas, como Diretorias e Centros de Suprimento; conversão de cargos de Quadros de Oficiais e Praças não-operacionais em cargos dos Quadros de Oficiais e Praças operacionais; e, definição de um efetivo administrativo máximo para cada Companhia e Batalhão.

O Comando da Polícia Militar não só foi “resgatar” seus efetivos das atividades de vigilância e escolta de presos e das assessorias militares; como também, “cortou a própria carne” e enxugou suas administrações, remanejando Oficiais e Praças das Diretorias e seus Centros subordinados para as unidades operacionais recém-criadas. Com o mesmo objetivo, a partir de uma ideia brilhante de um Oficial da 1ª Seção do Estado-Maior, propôs-se a extinção de diversos cargos dos Quadros de Oficiais e Praças de Saúde e do de Músicos, criando-se cargos de Oficiais e Praças de Quadros operacionais e, pelo mesmo custo! Assim, sem se alterar a folha de pagamentos da Instituição, aumentou-se seu efetivo operacional. Isto, é claro, nesse primeiro momento. Mais adiante no tempo, para que o processo continuasse em curso houve a necessidade de aumento real de efetivos, consequentemente gerando custos ao Erário.

Também, como terceira vertente, foi a definição do efetivo administrativo máximo para cada Companhia e Batalhão. Basicamente, a redução desse efetivo administrativo se deu em dois terços em relação ao que era praticado até então.

E, afinal, quais as vantagens dessa diminuição de áreas de atuação?

Primeira: maior presença das patrulhas nas ruas dessa nova e diminuta área territorial. Ou seja, com uma área

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

menor, a prevenção se torna mais efetiva pela passagem das patrulhas mais vezes nas mesmas ruas.

Segunda: agilidade de atendimento de ocorrência. Com uma área territorial menor, diminuem-se os deslocamentos para atendimento de ocorrências, conseqüentemente, a patrulha chega mais rápido ao local dos fatos.

Terceira: um efetivo menor, possibilita menos questões disciplinares e administrativas para o gestor da Companhia gerenciar, podendo dedicar mais tempo ao planejamento do policiamento com os dados dos indicadores criminais que foram disponibilizados pelas ferramentas de telemática.

Quarta: a constante presença do policial militar nessa área, por meio da passagem da patrulha mais vezes nas mesmas ruas gera uma empatia entre a comunidade e o profissional de polícia, reforçando o caráter comunitário do policiamento.

#### 4. LOGÍSTICA

Qualquer atividade profissional demanda logística e, as militares muito mais! Um comandante militar não vence batalhas sem uma logística bem estruturada. Veja o caso de Rommel, “Raposa do Deserto”, que, sem uma logística adequada ficou sem combustível para seus blindados e transporte de tropas, perdendo o Norte da África para os Aliados, na Segunda Guerra Mundial.

Para o planejamento feito pela Polícia Militar no intuito de entregar aos Paulistas um melhor serviço de polícia ostensiva-preventiva, a logística se fez, se faz e sempre se fará essencial.

Temos o efetivo e as novas estruturas; mas, ainda temos a mesma quantidade de veículos. Do mesmo modo que os efetivos foram realocados de áreas estatisticamente mais favoráveis do ponto de vista criminal para as áreas estatisticamente menos favoráveis, tudo segundo a “razão-base”; as viaturas de patrulha também o foram. Mas, não foi simplesmente uma

mudança de endereço para esses veículos. O que ocorreu foi um rearranjo temporal nessa distribuição; ou seja, veículos mais antigos foram retirados de áreas com maiores exigências de circulação para áreas com menores exigências. Assim, veículos velhos, mas que ainda tinham condições operacionais, foram repassados para áreas mais “tranquilas”, em geral nas pequenas cidades do Interior do Estado, enquanto os mais novos permaneceram ou foram redistribuídos para as áreas onde as exigências operacionais eram maiores: Capital, ABC e grandes cidades do Interior e Litoral do Estado.

Nesse levantamento verificou-se a necessidade de renovação de boa parte da frota, o que não poderia ser feito de uma só vez. Assim, com um planejamento firme da 4ª Seção do Estado-Maior (logística) se estabeleceu a renovação anual de 20% da frota de veículos da Polícia Militar, segundo as diversas atividades onde seriam empregados: radiopatrulha; policiamento tático; policiamento escolar, policiamento rural entre outros. E, naturalmente, essa renovação, estaria atrelada ao planejamento orçamentário, estudado ponto-a-ponto pela 6ª Seção do Estado-Maior (orçamento).

O mesmo procedimento foi adotado para o fornecimento de uniformes, coletes balísticos e armamento. Troca anual, gradual e sucessiva dos revólveres calibre .38 pelas pistolas semiautomáticas calibre .40; troca anual, gradual e sucessiva dos antigos uniformes pelos novos; e, aquisição anual, gradual e sucessiva de coletes balísticos. E, como disse, tudo ocorreu de forma paulatina, segundo as previsões orçamentárias definidas pelo Estado.

A grande mudança no trato orçamentário se deu em face da antecipação das necessidades da Instituição segundo o planejamento pré-estabelecido. Desse modo quando o Comando recebia ordens do Governo para apresentar sua previsão de despesas para o ano seguinte já tinha em mãos suas necessidades de renovação de veículos, uniformes, armas, telemática e comunicações. A eficácia desse planejamento prévio foi demonstrada pela

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

sobra de verbas no ano orçamentário considerado, possibilitando a antecipação na aquisição de armamentos mais pesados, como carabinas e metralhadoras para fazer frente ao aumento do armamento dos criminosos; bem como, na de coletes balísticos para todos os policiais militares.

Na área de comunicações e telemática adotou-se o mesmo procedimento. Porém, devido às suas peculiaridades técnicas os orçamentos eram tratados diferentemente, pois o plano era muito ambicioso: integrar todo o Estado pelas comunicações de rádio e internete.

Na telemática, centenas de computadores foram gradativamente adquiridos e distribuídos para as antigas e novas unidades, tudo se interligando via web, pela rede própria da Polícia Militar (intranete), possibilitando aos gestores do policiamento o acesso aos dados criminais de suas respectivas áreas de atuação, facilitando o planejamento.

Nas comunicações de rádio, novos equipamentos e sistemas mais seguros, novas torres e antenas, foram pouco à pouco integrando as unidades da Capital e Interior, permitindo que serviços, como o radiopatrulhamento possa falar com o policiamento rodoviário ou o policiamento ambiental e estes com o Corpo de Bombeiros e vice-versa. Mas este trabalho de integração ainda prossegue.

Essa boa prática de gestão continua sendo adotada. Assim, a Polícia Militar do Estado de São Paulo consegue substituir todos os anos, veículos velhos; coletes balísticos vencidos; armas inservíveis; e, computadores obsoletos, além de fornecer uniformes para os novos policiais militares e substituir os envelhecidos. Bem como, pela boa gestão orçamentária, adquirir novas tecnologias como as do “tablet” para as viaturas; o videomonitoramento para vigilância das ruas e o sistema Detecta para fiscalização dos veículos particulares.

## 5. CONCLUSÕES

Como afirmei no início deste texto trata-se da apresentação de uma visão resumida do que aconteceu a partir de 2002, na gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo; porém com um pé embrionário no ano 2000, com a criação do Soldado Temporário. Programa este que, infelizmente, não existe mais desde 2012.

Ao longo de todas as modificações apontadas foi constante a reciclagem dos policiais militares! Cursos e estágios foram estabelecidos para que todos, sem exceção, assimilassem as novas tendências e se tornassem parceiros nessa mudança de atuação, reconhecendo as medidas como importantes e eficientes para a melhoria da segurança da comunidade onde atuam e de seu próprio trabalho.

Retornando ao tema que motivou a elaboração deste texto que é a intervenção federal no Estado do Rio de Janeiro, penso que o que lá ocorre é exatamente o que seu nome diz: intervenção!

Traçando-se um paralelo com a medicina, temos o crime (doença) e o corpo (Rio de Janeiro). A doença tomou conta do corpo a tal ponto que criou um tumor, que, por uma intervenção cirúrgica, deve ser extirpado. Mas, essa intervenção se presta somente a isto: intervir para que o corpo possa ser curado!

A cura do corpo pela eliminação da doença ou ao menos sua estabilização, necessariamente deve se dar por um processo contínuo de ingestão de medicamentos dosados segundo o grau de avanço da doença em cada região do corpo. A dosagem desse medicamento deverá ser dada segundo a realidade do corpo; mas, penso que o Estado do Rio de Janeiro não fugirá, obrigatoriamente, de ter que estabelecer um processo de readequação de efetivos, estruturas e logística de forma gradual, sucessiva e permanente em suas organizações policiais e de administração penitenciária. E, destaque: este planejamento tem de ser feito em paralelo à intervenção. Caso contrário, tudo que for conquistado

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

durante esse curto período, restará perdido no futuro.

Tentei demonstrar que Segurança Pública se faz com planejamento de médio e longo prazo. Não existem fórmulas mirabolantes ou milagrosas, mas sim, muito trabalho e esforço de todos os envolvidos,

começando pelo Governador do Estado, passando pelo Secretário da Segurança, técnicos do Governo, Comandantes até chegar no patrulheiro que é, ao mesmo tempo, a peça mais frágil e a mais importante de todo esse Sistema.