

# Desafios e experiências na gestão de uma organização policial: o trabalho no 7º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro

**Elisângela Oliveira**

*Bacharel em Segurança Pública, Mestranda em Sociologia e Direito pela Universidade Federal Fluminense, Analista do Instituto de Segurança Pública.*

## **Resumo**

Reconhecida como uma das unidades mais desafiadoras da Secretaria de Estado de Polícia Militar, o 7º Batalhão de Polícia Militar, situado no município de São Gonçalo, foi palco, entre os meses de agosto e novembro de 2018, de um conjunto de iniciativas apoiadas pelo Instituto de Segurança Pública (ISP). No intuito de reduzir a criminalidade, aperfeiçoar processos de gestão e melhorar a imagem do batalhão, foram realizadas ações com foco no uso de dados como base para tomada de decisões no que se refere à alocação dos recursos disponíveis, ao estabelecimento de linhas de ação e à aproximação com a população local. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo, além de apresentar as medidas adotadas, descrever o cenário no qual a unidade se encontrava e os resultados alcançados nesse período. Espera-se, dessa forma, estimular o registro de informações e o uso de dados, práticas essenciais para a gestão da segurança pública.

## **Palavras-chave**

Gestão da segurança pública, uso de dados na gestão da segurança pública, análise criminal, Polícia Militar.

## Introdução

O 7º Batalhão de Polícia Militar (7º BPM) está localizado na Região Metropolitana do estado, precisamente no município de São Gonçalo. Nos últimos anos, problemas como os elevados índices de criminalidade e algumas aparições negativas na imprensa fizeram o batalhão ser reconhecido como uma das unidades mais desafiadoras da Secretaria de Estado de Polícia Militar (SEPM).

Em agosto de 2018<sup>1</sup>, o Tenente-Coronel André Henrique de Oliveira Silva<sup>2</sup> assumiu o comando da unidade, na qual permaneceu até janeiro de 2019<sup>3</sup>. No período em que esteve à frente da unidade, o comandante desenvolveu uma série de iniciativas direcionadas para a capacitação dos policiais militares, o aperfeiçoamento dos processos de gestão, a redução da criminalidade no município e a melhoria da imagem do batalhão por meio da aproximação com a população local.

Nesse último caso, a participação nas reuniões mensais do Conselho Comunitário de Segurança (CCS) se apresentou com uma excelente oportunidade de identificar as demandas da população e realizar a prestação de contas do trabalho realizado. Foi em uma dessas reuniões, na qual estiveram presentes o coordenador dos Conselhos Comunitários de Segurança e dois analistas do Instituto de Segurança Pública (ISP), que o comandante solicitou auxílio para a utilização do portal ISPGeo (ferramenta de análise criminal desenvolvida pelo ISP).

O comandante conheceu algumas das funcionalidades do portal a partir de uma apresentação realizada durante uma Reunião de Nível 1<sup>4</sup>, a qual aconteceu no mesmo mês em que ele assumiu o comando do 7º BPM. Compreendendo que a análise criminal é fundamental para a redução dos indicadores estratégicos de segurança<sup>5</sup>, seu principal interesse era identificar, por meio do portal, as células urbanas<sup>6</sup> com as maiores concentrações de delitos na área do batalhão. A intenção era alocar os recursos (materiais e humanos) disponíveis no batalhão de maneira mais eficiente. Nos últimos anos, os setores responsáveis pelo planejamento na SEPM – P3 – têm se interessado cada vez mais pela utilização do georreferenciamento para a construção das manchas criminais (CAMPAGNAC & QUARESMA, 2016).

A partir da parceria estabelecida com o 7º BPM, entre setembro e dezembro de 2018, foram realizadas visitas à unidade com o intuito de desenvolver as seguintes iniciativas:

- a. Capacitação dos policiais responsáveis pela Seção de Análise Criminal na utilização do ISPGeo;
- b. Assessoramento ao comando e à P3 no que se refere ao conhecimento dos locais e horários de maior incidência criminal, assim como a evolução dos delitos e o posicionamento do batalhão em relação às demais unidades do estado;

1 - Movimentação de acordo com a publicação no Boletim da Polícia Militar nº 096 de 07 de agosto de 2018.

2 - O Tenente-Coronel ingressou na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro em 1994. Possui o Curso de Inteligência da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. É bacharel em Direito pela Universidade Estácio de Sá e Especialista em Políticas de Justiça Criminal e Segurança Pública pela Universidade Federal Fluminense.

3 - Movimentação de acordo com a publicação no Boletim da Polícia Militar nº 005 de 10 de janeiro de 2019.

4 - A Reunião de Nível 1 faz parte do calendário do Sistema Integrado de Metas e Acompanhamento de Resultados (SIM), criado pela Secretaria de Estado de Segurança em 2009. Nessa oportunidade são avaliados os resultados das ações desenvolvidas pelas Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP).

5 - Os indicadores estratégicos de criminalidade foram estipulados pelo SIM. São eles: letalidade violenta (somatório de vítimas de homicídios dolosos, lesões corporais seguida de morte, latrocínios e mortes por intervenção de agente do Estado), roubos de veículos e roubos de rua (somatório de casos de roubos a transeunte, roubos em coletivo e roubos de aparelho celular).

6 - As células urbanas (de 200m por 200m) plotadas no mapa apresentam um gradiente de cores que indica a frequência de uma ocorrência criminal, onde os quadrantes mais alaranjados são os locais com o maior número de ocorrências.

c. Colaboração no desenvolvimento de ações focadas na divulgação dos resultados para o efetivo;

d. Mapeamento das principais ações realizadas na unidade.

Como resultado deste trabalho, apresentaremos a seguir o cenário encontrado pelo comandante ao assumir a unidade, as principais medidas (organizacionais e operacionais) implementadas, assim como as ações externas que ocorreram no batalhão e os resultados alcançados no que se refere aos indicadores estratégicos de criminalidade e a outros delitos. Este tipo de iniciativa vai ao encontro de um dos grandes desafios das organizações policiais, que é produzir, organizar, processar e divulgar as informações de forma sistêmica com o intuito de alcançar resultados (SILVA & SENA, 2015).

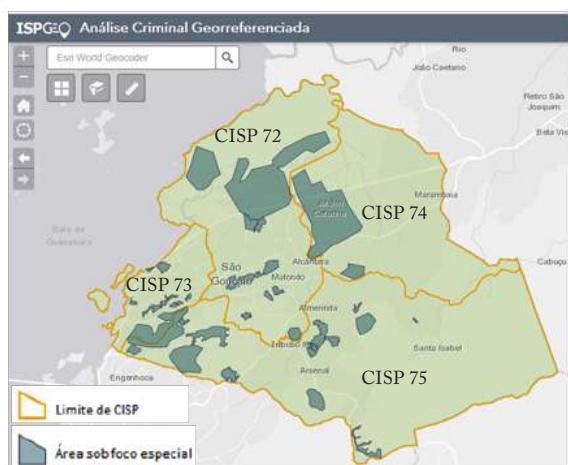
## 1. O cenário

### 1.1. Características do ambiente

A área do 7º BPM atende o município de São Gonçalo e compreende quatro Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISP 72, CISP 73, CISP 74 e CISP 75), que correspondem à 7ª Área Integrada de Segurança Pública (AISP 7)<sup>7</sup>. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a área tem aproximadamente 248,31 km<sup>2</sup> e a população estimada de 1.077.687 habitantes<sup>8</sup>.

No território há 38 áreas sob foco especial<sup>9</sup> — conceito que engloba áreas ocupadas irregularmente e comunidades (Figura 1). Dentre elas, destacam-se os complexos<sup>10</sup> do Salgueiro e Jardim Catarina. Dominadas por uma mesma facção criminosa, as áreas são reconhecidas pelo elevado poder bélico e pela venda de entorpecentes.

**Figura 1 — Divisão do 7º BPM por CISP e áreas sob foco especial<sup>11</sup>**



Fonte: ISPGeo.

7 - O estado do Rio de Janeiro está dividido em sete Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), que por sua vez são divididas em 39 Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP). Uma AISP corresponde à área de um Batalhão de Polícia Militar, incluindo as delegacias de Polícia Civil que atuam na região. Cada AISP é, pois, dividida em Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISP), que correspondem às áreas de cada uma das delegacias.

8 - Ver <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/sao-goncalo/panorama>>. Acessado em: 15/12/2018.

9 - As áreas sob foco especial, ou áreas vulneráveis, foram construídas pelo ISP a partir de um estudo detalhado de diversas fontes e conceitos utilizados na literatura sobre o tema: Aglomerado Subnormal (IBGE), Área de Comunidade (IPP) e o conhecimento tácito dos batalhões.

10 - No que diz respeito a habitações em áreas carentes, os “complexos” correspondem aos conjuntos integrados de aglomerados urbanos pobres, contíguos ou conectados entre si em função da proximidade, e que comportam em seu conjunto grande contingente populacional.

11 - Os dados geográficos analisados no escopo do presente trabalho foram obtidos a partir das classes de feição originalmente inferidas no ambiente digital do portal ISPGeo. Por conseguinte, os parâmetros cartográficos, bem como outros elementos de referência espacial, não foram incluídos nas representações contidas neste trabalho, tendo estas apenas valor figurativo.

A proximidade dessas áreas com dois dos principais corredores viários do estado (RJ-104 e BR-101 ou Rodovia Governador Mário Covas) facilitam não somente a circulação de drogas e armas, como a fuga dos criminosos. Além do mais, como poderemos verificar na próxima seção, a BR-101 se tornou, nos últimos meses, uma área de concentração de roubo de veículos e de cargas.

**Figura 2 — Corredores viários na área do 7º BPM**



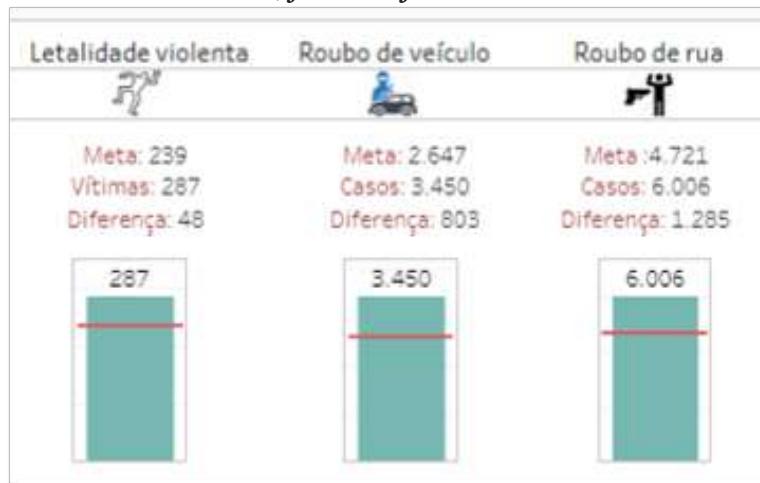
Fonte: ISPGeo.

### 1.2. Características da unidade

Como apontado anteriormente, o agravamento da violência e aparições negativas na imprensa são algumas das dificuldades a serem enfrentadas pela gestão do 7º BPM. Em 2014, nove policiais militares foram expulsos da corporação após condenação pela morte da juíza Patrícia Acioli. Em 2017, em uma operação conjunta do Ministério Público do Rio de Janeiro, Secretaria de Estado de Polícia Civil e Corregedoria Interna da Secretaria de Estado de Polícia Militar, foram presos 96 policiais lotados no 7º BPM ou que lá já haviam trabalhado.

Além dessas passagens, durante o ano de 2017 e no primeiro semestre de 2018 o 7º BPM apresentou crescimento dos indicadores estratégicos de criminalidade e de alguns outros delitos. No primeiro semestre de 2018, o total de registros observados nos três indicadores se manteve acima da meta. Enquanto a letalidade violenta ultrapassou a meta em 20,1%, roubo de veículo e roubo de rua apresentaram tendências próximas, com aumentos de 30,3% e 27,2%, respectivamente.

**Figura 3 — Resultados do Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados no 7º BPM, janeiro a junho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

### **Letalidade violenta**

Em 2017 os registros de letalidade violenta atingiram o maior nível desde 2003. No total foram 535 vítimas (Figura 4).

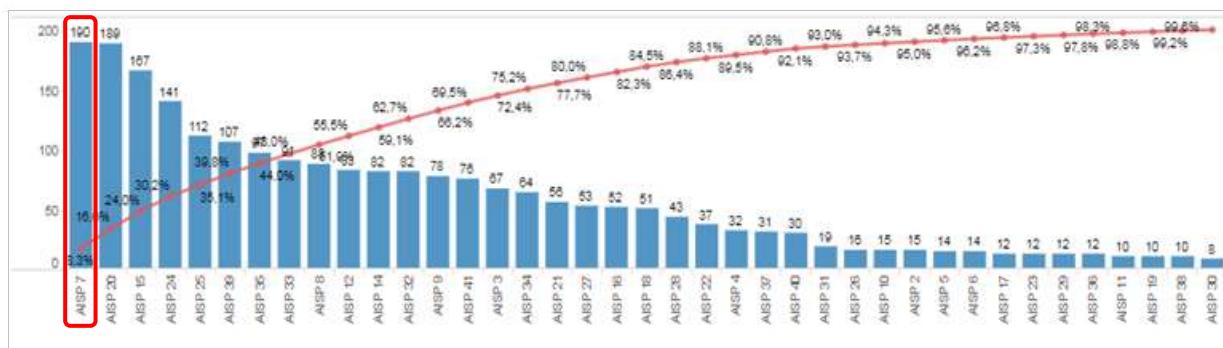
**Figura 4 — Série anual de letalidade violenta no 7º BPM, 2003 a 2017**



Fonte: ISPGeo.

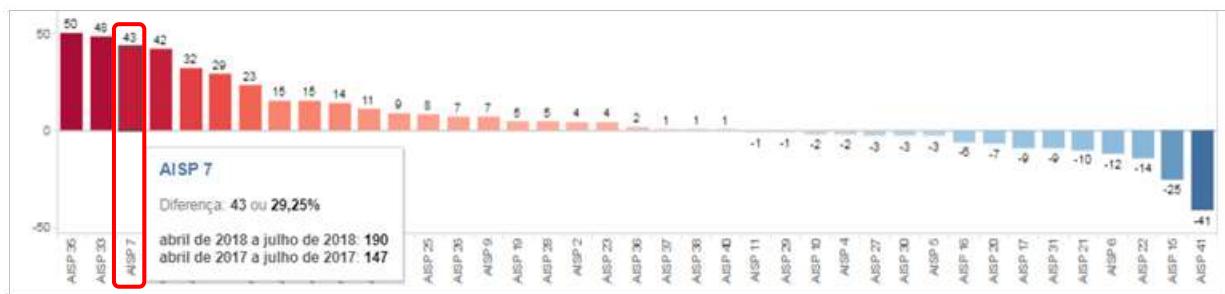
No quadrimestre que antecedeu a passagem de comando (abril a julho de 2018) foram registradas 190 vítimas de letalidade violenta na área do 7º BPM. Respondendo por 8,3% do total de vítimas do estado, o batalhão ocupou a primeira posição em números absolutos de vítimas (Figura 5). Na comparação com o mesmo período do ano anterior podemos observar que houve o aumento de 29,25% (43 vítimas), percentual bem acima da média estadual, que foi de 10,9% (Figura 6). À época, o batalhão ocupava a terceira posição, representando 7,2% do total de vítimas do estado.

**Figura 5 — Gráfico de Pareto de letalidade violenta no estado do Rio de Janeiro, abril a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

**Figura 6 – Variação de letalidade violenta por AISP, abril a julho de 2018 e abril a julho de 2017**

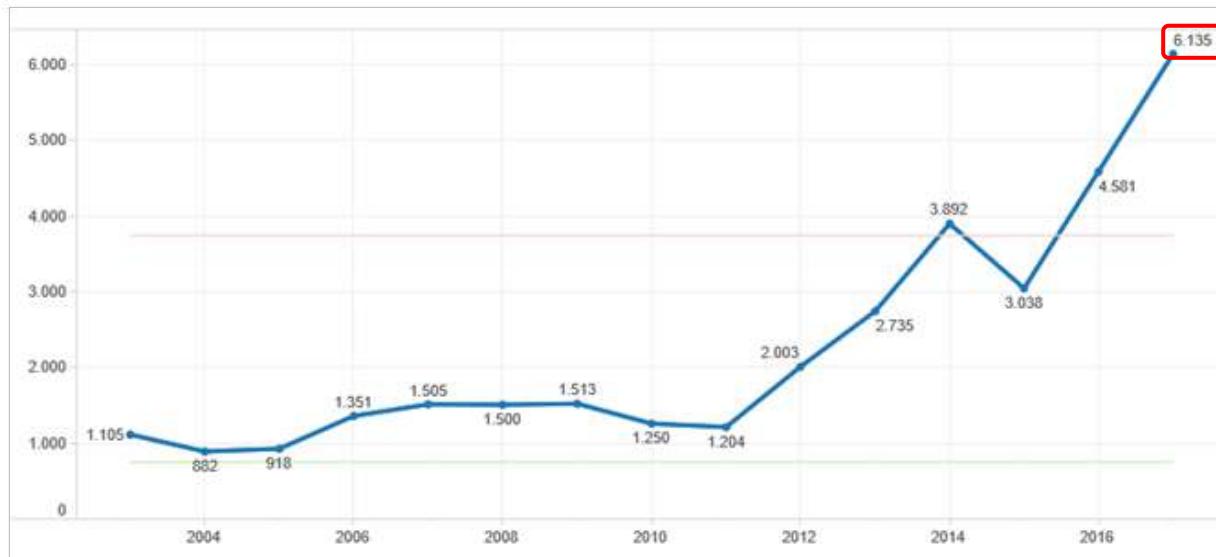


Fonte: ISPGeo.

### Roubo de veículo

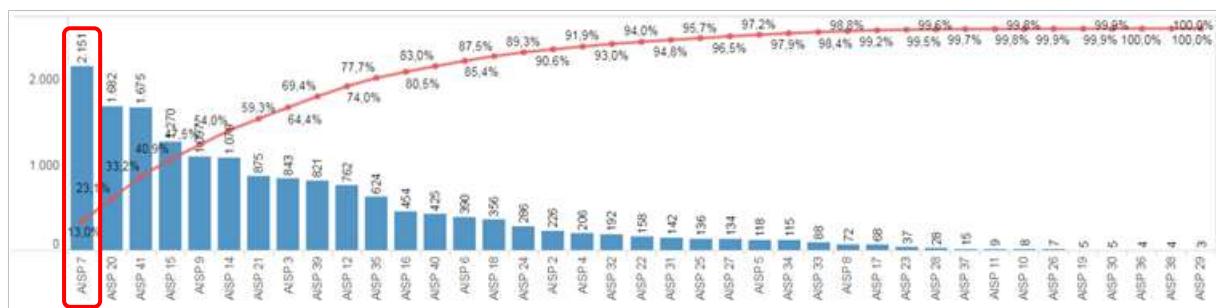
Na área do 7º BPM foram registrados 6.135 casos de roubo de veículo em 2017 (Figura 7). Entre os meses de abril e julho de 2018 foram registrados 2.151 casos, aproximadamente 17 por dia. Este número representou 13,0% do total de registros realizados no estado (16.570 casos) e colocou o batalhão na primeira posição em números absolutos de casos (Figura 8). Em maio do mesmo ano foi registrado o maior número de casos de roubo de veículo na área do 7º BPM desde 2003 — 658 casos (Figura 9).

**Figura 7 — Série anual de roubo de veículo no 7º BPM, 2003 a 2017**



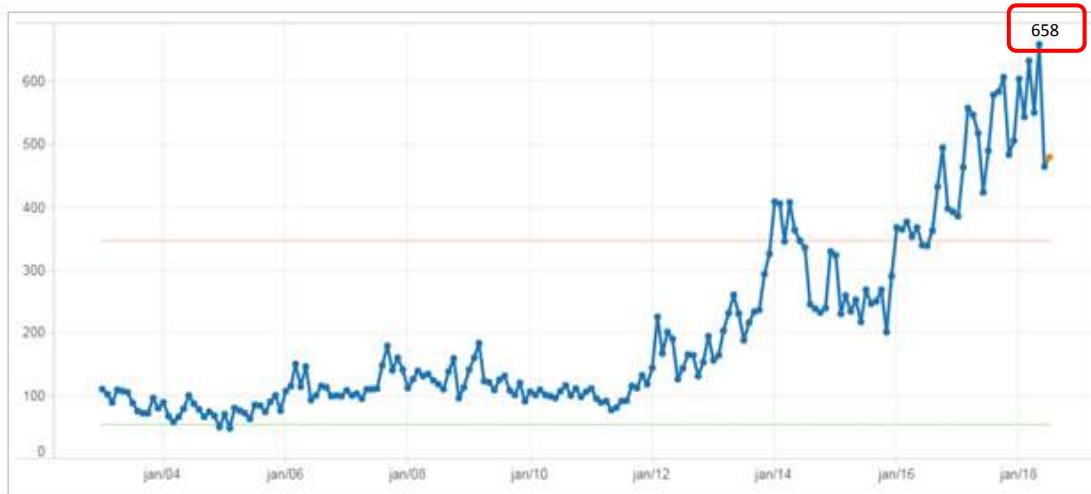
Fonte: ISPGeo.

**Figura 8 — Gráfico de Pareto de roubo de veículo no estado do Rio de Janeiro, abril a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

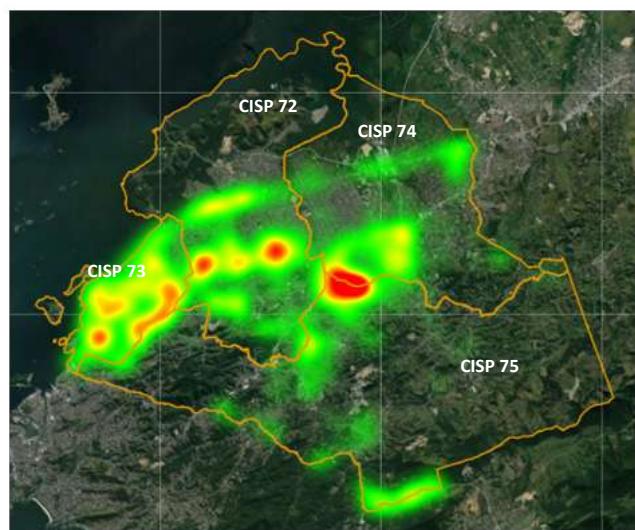
**Figura 9 — Série mensal de roubo de veículo no 7º BPM, janeiro de 2003 a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

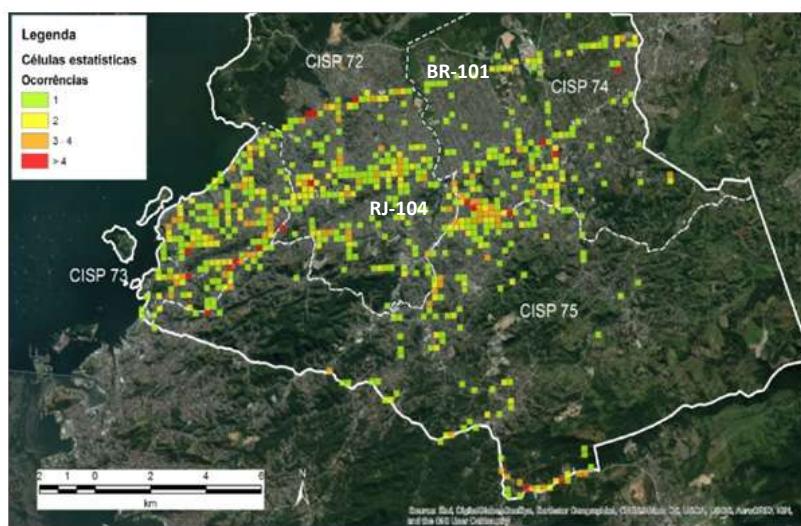
Do total de roubos de veículo registrados no período de abril a julho de 2018, 1.066 casos, ou 49,6%, foram georreferenciados. As figuras 10 e 11 mostram a distribuição dessas ocorrências nos mapas de calor e de célula urbana. Como podemos observar, os locais de concentração do delito estavam distribuídas entre todas as circunscrições da área do 7º BPM. A maior concentração encontrava-se entre as áreas da CISP 74 e CISP 75, em uma localidade próxima à RJ-104 e sobre uma área sob foco especial, o Jardim Mirambi. Outro ponto de destaque era a BR-101: a rodovia apresentava, no limite da área do 7º BPM, três células mais quentes (células vermelhas), cada uma concentrando mais de quatro ocorrências.

**Figura 10 – Mapa de calor de roubo de veículo no 7º BPM, abril a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

**Figura 11 — Concentração de roubo de veículo por célula urbana no 7º BPM, abril a julho de 2018**

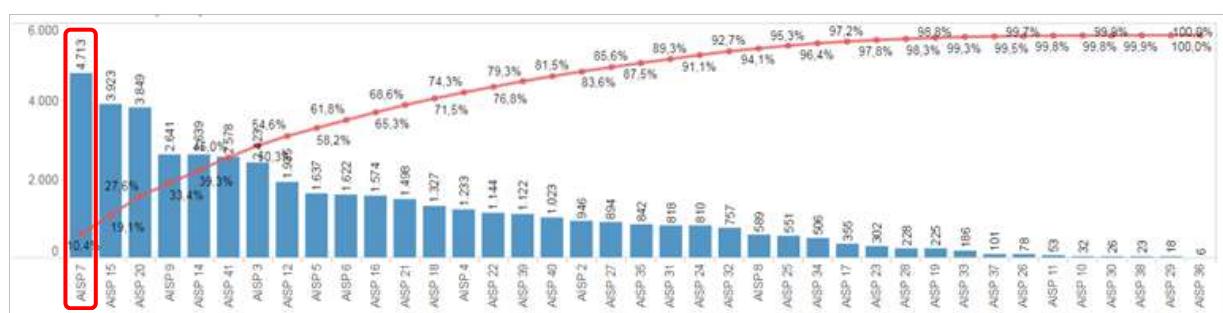


Fonte: ISPGeo.

### Roubo de rua

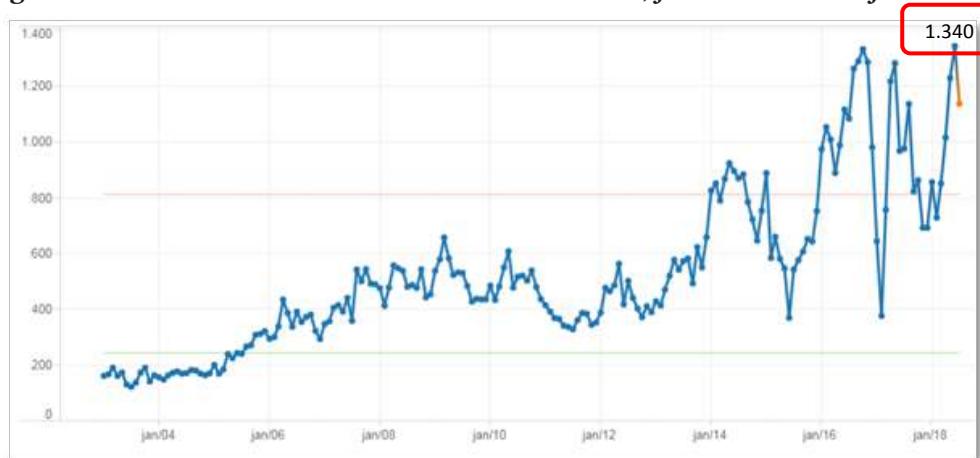
Entre abril e julho de 2018 foram registrados 4.713 casos de roubo de rua. Esse número correspondeu a 10,4% do total de registros no estado (45.227 casos), levando o 7º BPM novamente a ocupar a primeira posição em números absolutos de casos (Figura 12). Em junho de 2018, ocorreu o maior número de registros de roubo de rua desde o início da série histórica em 2003 – 1.340 casos (Figura 13).

**Figura 12 — Gráfico de Pareto de roubo de rua no estado do Rio de Janeiro, abril a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

**Figura 13 — Série mensal de roubo de rua no 7º BPM, janeiro de 2003 a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

### Roubo de carga

Dentre os delitos que não compõem o Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados, analisaremos o roubo de carga. Foram registrados 637 casos na área do 7º BPM entre os meses de abril e julho de 2018. O resultado alcançado levou o batalhão a ocupar mais uma vez a primeira posição em números absolutos de casos (Figura 14). Em comparação com o mesmo período do ano anterior, houve aumento de 164 casos ou 34,7%. Tendência que não acompanhou a variação do estado, onde houve a redução de 24,8% do número de casos.

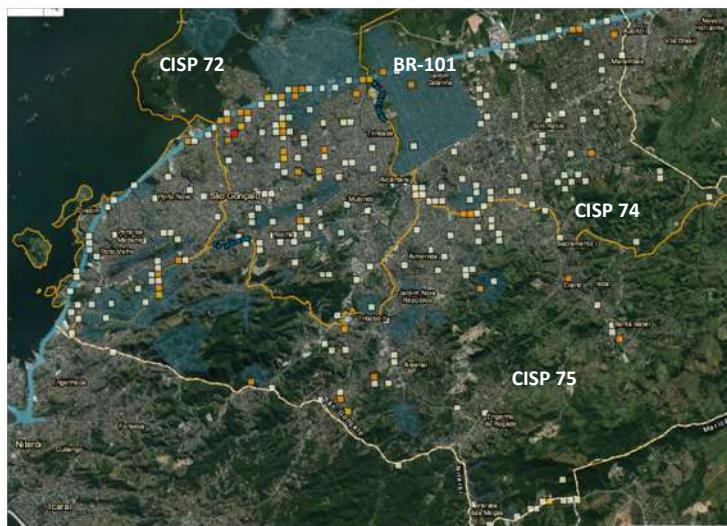
**Figura 14 — Gráfico de Pareto de roubo de carga no estado do Rio de Janeiro, abril a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

No que se refere ao georreferenciamento dos casos, assim como para o roubo de veículo, observa-se maior concentração de células na CISP 72 e distribuição de células quentes ao longo da BR-101. Do total georreferenciado (315 casos ou 50,2% do total registrado), entre os meses de abril e julho de 2018, 67 casos, ou 21,3%, ocorreram na rodovia ou em seus acessos.

**Figura 15 — Concentração de roubo de carga por célula urbana no 7º BPM, abril a julho de 2018**



Fonte: ISPGeo.

### Atendimento 190

Além do foco na redução dos delitos, o trabalho da SEPM inclui outra dimensão importante: o atendimento à Central 190. Entre os meses de abril e julho de 2018 foram registrados 113.721 atendimentos emergenciais no estado. O 7º BPM ocupou a segunda posição em números de despachos (7.195 atendimentos no total ou, em média, 59 despachos de viatura por dia).

As categorias que mais geraram despachos na área do 7º BPM foram: crimes contra a mulher, perturbação do trabalho ou do sossego alheios,

veículo abandonado em via pública, acidente de trânsito com vítima e ameaça. O número de despachos dessas categorias colocou o batalhão nas primeiras posições em relação ao total de despachos no estado.

Na Tabela 1 é possível observar que 1.422 ocorrências (19,7%) fazem parte do grupo de atividades relacionadas à assistência (perturbação do trabalho ou do sossego alheios, veículo abandonado em via pública e acidente de trânsito com vítima). É preciso também destacar o tempo mediano de atendimento dessas ocorrências. Nos casos de atendimento à perturbação do trabalho ou do sossego alheios e veículo abandonado o tempo mediano é de mais de duas horas.

Os atendimentos de crimes contra a mulher aparecem como a categoria mais frequentemente atendida, respondendo sozinha por 12,4% dos despachos. Ao longo de quatro meses, foram em média 6,9 ligações por dia relacionadas a esse tipo de delito.

**Tabela 1 — Despachos de viaturas e tempo mediano de atendimento (em minutos) na área do 7º BPM, abril a julho de 2018**

Categorias	Número de despachos	Mediana do tempo de despacho (min.)	Posição do 7º BPM
Crimes contra a mulher	845	69.0	3º
Perturbação do trabalho ou do sossego alheios	539	47.0	1º
Veículo abandonado em via pública	456	123.5	9º
Acidente de trânsito com vítima	427	143.0	3º
Ameaça	398	64.0	7º

Fonte: Elaborado pelo ISP com base nas informações da Central 190/SEPM.

Assim, como podemos observar no decorrer desta seção, muitos foram os desafios a serem enfrentados pelo comandante ao assumir o batalhão. Na tentativa de modificar esse cenário foi realizada uma série de iniciativas com foco na valorização profissional e na redução dos delitos aqui analisados e de outros, além da realização de ações direcionadas para a melhoria das condições de conservação das unidades que compõem o batalhão.

## 2. Medidas adotadas

As medidas descritas nesta seção fazem parte do Plano de Ação Integrado (P.A.I)<sup>12</sup> desenvolvido pelo batalhão e apresentado na Reunião de Nível 2<sup>13</sup> (Figura 16). A elaboração do plano é uma etapa importante para o desenvolvimento de projetos em suas diferentes fases (planejamento, execução e avaliação de resultados), visto que nesse momento são definidos, além do problema, as ações a serem realizadas e os respectivos responsáveis.

<sup>12</sup> - *O Plano de Ação Integrado apresenta propostas de desenvolvimento de ações integradas entre as polícias e outros órgãos de segurança pública com o objetivo de reduzir os problemas apresentados e alcançar as metas definidas para os indicadores estratégicos (SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA, 2016).*

<sup>13</sup> - *A participação nas Reuniões de Nível 2 é obrigatória quando a meta de um ou mais indicadores estratégicos de criminalidade não é alcançada.*

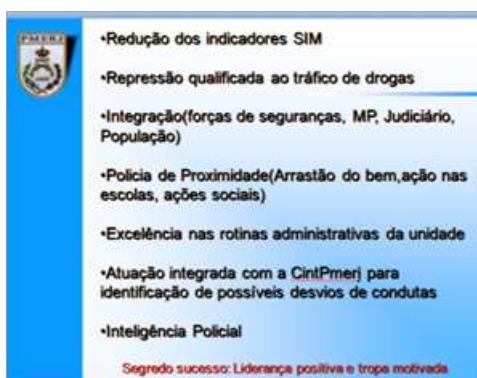
**Figura 16 — Exemplo de apresentação do Plano de Ação Integrado do 7º BPM, 3º trimestre de 2018**

P.A.I. – AÇÕES GERAIS									
TRIMESTRE	Nº	CAUSA	O QUE?	COMO?	RESPONSÁVEL	PRAZO PREVISTO	PRAZO REALIZADO	STATUS	OBSEVAÇÕES
3º TRIMESTRE 2018	1	Expansão territorial pelo tráfico no bairro do Jardim Catarina	Aumentar o efetivo no Bairro Jardim Catarina	Inaugurando a Sede 3º CIA no bairro do Jardim Catarina	CMT do Batalhão, CMT de CIA em parcerias com a iniciativa privada	05/10/2018	05/10/2018		Inaugurando a Sede 3º CIA no bairro do Jardim Catarina
	2	Pouca interação da sociedade com PMERJ na denúncia de crimes	Divulgar números das CIAs destacadas, disque denúncia e o serviço reservado do 7º BPM	Entregando folder com os números telefônicos das CIAs e do Serviço reservado da unidade à população	CMTs das Cias	Mensal	Mensal		ARRASTÃO DO BEM
	4	Indicadores do SIM com tendência de ultrapassar a meta	Reunir com Delegados da AISP 7 planejamento para prisões de marginais	Trocando informações entre os serviços de inteligência da Polícia Civil e o serviço reservado do Batalhão	Delegados e CMTs das Cias	Mensal	Mensal		REUNIÃO COM OS DELEGADOS
	5	Pouca divulgação dos indicadores do SIM para as POLÍCIAS MILITARES	Reestruturar a seção de ANÁLISE CRIMINAL	Investindo em tecnologia através de 1 monitor interativo	CMT DO 7º BPM	Mensal	Mensal		SEÇÃO DE ANÁLISE CRIMINAL INTEGRAÇÃO ISP
	6	Grande nº de ROUBO DE VEÍCULOS na BR-101	Buscar apoio do 4º CPA para incrementar o efetivo na BR-101	Implementando operações tipo Percurso Seguro	CMT DO 4º CPA E CMT 7º BPM	Mensal	Mensal		PERCURSO SEGURO
	7	Carência de viaturas	Buscar junto ao escalaão superior o aumento do nº de viaturas na AISP 7	Oficiando ao comando do 4º CPA	CMT DO 4º CPA E CMT 7º BPM	Mensal	Mensal		VIATURAS RECEBIDAS
	8	Incremento dos RV e RR no horário de 5h às 8h	Implantar policiamento nos locais de maior incidência criminal	Operação SOL NASCENTE: baseando os setores de RP, em locais de maior incidência criminal	CHEFEDA P3	Mensal	Mensal		SOL NASCENTE

Fonte: 7º BPM.

Além das ações previstas no P.A.I., o comandante estabeleceu, para cada seção do batalhão, linhas de ação que deveriam ser cumpridas até o final de 2018 (Figura 17). As iniciativas envolviam a realização de medidas tanto no âmbito organizacional como operacional. A preocupação com a conservação da unidade e as ações com foco na aproximação com a população também foram contempladas no planejamento.

**Figura 17 — Exemplo de apresentação das linhas de ação do 7º BPM**



Fonte: 7º BPM.

## 2.1. Medidas organizacionais

A atividade policial se dá num contexto marcado muitas vezes pela violência e pela falta de reconhecimento social. Diante desta realidade, é fundamental que o policial esteja devidamente capacitado. Para além da oportunidade de transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos (BASÍLIO, 2008), as capacitações podem ser utilizadas como um momento de reflexão acerca das práticas policiais.

Uma das capacitações ministradas no batalhão foi o Curso de Polícia de Proximidade<sup>14</sup>. Entre os dias 02 e 06 de setembro de 2018 foram capacitados 30 policiais militares que atuavam na PAMESP Escolar<sup>15</sup> e nos setores de patrulhamento. A Tabela 2 apresenta o conjunto de instruções oferecidas e a respectiva carga horária.

**Tabela 2 — Instruções do Curso de Polícia de Proximidade**

Instrução	Carga Horária
Comunicação Não Violenta	4h
Polícia de Proximidade	12 h
Resolução Pacífica de Conflitos	4 h
Projetos de Prevenção	4 h
Redes de Proteção	4 h

Fonte: Elaborado pelo ISP com base em informações do 7º BPM.

Ainda no campo da qualificação profissional, naquele mesmo mês os policiais que atuavam na Seção de Análise Criminal participaram da capacitação sobre o uso do portal ISPGeo.

Além do incentivo à capacitação, o comandante desenvolveu algumas ações com foco na valorização profissional e na melhoria do clima organizacional. Como forma de reconhecimento pelo trabalho realizado pelos policiais que atuam no projeto Meta Verde<sup>16</sup> e nos setores de patrulhamento<sup>17</sup>, ocorreram, nos meses de outubro e novembro, no rancho dos oficiais do batalhão, almoços comemorativos que contaram com a participação das famílias dos policiais homenageados nessas oportunidades. O reconhecimento dizia respeito, principalmente, à redução do roubo de veículo ou a ações que envolveram prisões e apreensões de armas e drogas. Além da homenagem, os policiais receberam dispensa meritória de um dia de serviço.

No intuito de oferecer apoio e identificar as necessidades dos policiais que se encontravam em Licença para Tratamento de Saúde (LTS), alguns policiais foram designados para realização de visitas. Até dezembro de 2018, dos 42 policiais que se encontravam nessa condição 35 haviam sido visitados.

Ainda no que se refere às medidas organizacionais, em 15 de outubro o batalhão realizou um evento comemorativo direcionado para os filhos dos policiais militares.

<sup>14</sup> - A polícia de proximidade busca a partir da gestão integrada e do aumento da legitimidade com a população obter a solução compartilhada dos problemas e a redução dos indicadores criminais (Instrução Normativa PMERJ/EMG nº 022 de 10 de dezembro de 2015).

<sup>15</sup> - Modelo de policiamento designado para a realização de rondas nas unidades escolares com o objetivo de preservar a segurança e realizar o atendimento imediato de possíveis ocorrências nas unidades.

<sup>16</sup> - Ver próxima seção.

<sup>17</sup> - Setor de Patrulhamento (StPtr): de acordo com a Instrução Normativa PMERJ/EMG-PM3 nº 23 de 12 de fevereiro de 2015, trata-se do trecho ou extensão da subárea, compatível com a capacidade e eficácia de policiamento de uma patrulha motorizada. Dentro do StPtr podem ser executadas todas as formas de policiamento, de maneira integrada e comandada.

## 2.2. Medidas operacionais

Além das medidas organizacionais, ao longo dos meses o comandante adotou uma série de medidas operacionais com o objetivo de ajustar os recursos materiais e humanos para atender os locais e horários com mais demandas.

**Criação da Seção de Análise Criminal:** inaugurada em agosto de 2018, a seção era responsável pelo mapeamento dos pontos e horários com maior concentração de delitos. Foram essas informações que orientaram as ações realizadas nos projetos Meta Verde e Arrastão do Bem, e todas as outras ações táticas e operacionais realizadas pelo batalhão. Além da criação da seção, a instalação de um televisor em uma área de circulação da unidade foi uma das iniciativas adotadas para divulgar continuamente os resultados alcançados e incentivar os policiais a acompanharem a evolução dos indicadores estratégicos e das manchas criminais.

**Projeto Meta Verde:** a partir de 04 de setembro de 2018 foram realizadas reuniões semanais com as guarnições das quatro companhias do batalhão. Com foco na redução do roubo de veículo, a proposta era que os 20 policiais que atuavam na PAMESP Escolar também atuassem nas áreas com maior incidência criminal identificadas pela Seção de Análise Criminal.

**Projeto Arrastão do Bem:** as análises realizadas pela Seção de Análise Criminal também permitiram a identificação de áreas de concentração do roubo de rua. A partir de então, os policiais que atuavam na PAMESP Escolar e nos setores dos bairros foram alocados nos locais e horários com maior incidência desse tipo delito. As abordagens tinham por objetivo aumentar a sensação de segurança nas áreas definidas, promover a aproximação entre a população e o batalhão e inibir ações criminosas. Além de ser uma oportunidade de coletar informações que pudessem colaborar com o planejamento operacional, dicas de segurança e prevenção foram repassadas e fôlderess foram distribuídos informando os telefones de contato do batalhão para o recebimento de denúncias. As abordagens aconteceram nos bairros Coelho, Mangueira, Porto da Pedra e Gradim.

**Inauguração da sede da 3º CIA:** com o objetivo de controlar a expansão do tráfico de drogas no bairro Jardim Catarina, foi inaugurada no dia 04 de outubro a 3ª Companhia Destacada.

**Operação Sol Nascente:** diante do aumento dos registros de roubo de rua e de veículo entre as 6h e 8h, desde setembro optou-se pelo baseamento dos setores de patrulhamento nessa faixa de horário nos locais com maior incidência desses delitos.

**Reativação do Patrulhamento Transportado em Ônibus Urbano (PTOU):** no intuito de reduzir o número de roubo em coletivos, a partir de setembro quatro policiais foram designados para realizarem abordagens a coletivos na RJ-106.

**Projeto Percurso Seguro BR-101:** além de duas viaturas do 7º BPM, por determinação do 4º Comando de Policiamento de Área (4º CPA), o

12º BPM disponibilizou duas viaturas para ficarem baseadas na BR-101.

**Reorganização do efetivo:** 16 policiais que atuavam no serviço administrativo foram realocados para o desempenho da atividade-fim nas cabines localizadas nos dois principais centros comerciais do município.

### **2.3. Ações integradas**

Na busca pela maior efetividade das ações implementadas, a integração com outras instituições de segurança pública mostra-se como uma importante estratégia. Partindo desse princípio, o comando estudado buscou maior integração com diferentes instituições do sistema de segurança pública e de justiça. Dentre as ações podemos destacar: a troca constante de informações com o Grupo de Apoio aos Promotores (GAP) do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, a integração com a Polícia Federal com foco na redução do roubo de carga dos Correios e combate ao tráfico de drogas, o trabalho conjunto com a Guarda Municipal, fundamental para a repressão a eventos irregulares e apreensão de motos irregulares, e a parceria com a 75º Delegacia de Polícia, que resultou, por exemplo, na prisão, em novembro, de um dos principais acusados pelo roubo de carga no município.

Além dessas instituições, a parceria com a Corregedoria Interna da SEPM possibilitou a realização de ações com foco na prevenção e na repressão de possíveis práticas delituosas por parte dos policiais do batalhão.

### **2.4. Logística e conservação da unidade**

Uma das preocupações ao assumir o comando da unidade era sua conservação física e das unidades que a ela pertencem. Diante disso, foram realizadas obras de restauração nos Postos de Policiamento Comunitário do Jardim Catarina e do Mutuá, no refeitório e na garagem do batalhão, além de melhorias na instalação da ocupação da comunidade do Mineiro.

### **2.5. Aproximação com a população**

Estimular a aproximação entre a Polícia Militar e a sociedade tende a produzir efeitos positivos como, por exemplo, a sensibilização dos policiais em relação às necessidades da população e o estabelecimento de uma relação de confiança entre ambos. No intuito de promover essa aproximação, a interlocução com representantes da sociedade civil e com órgãos municipais possibilitou a realização de ações sociais dentro do batalhão e em áreas de grande circulação do município, com oferecimento de serviços de saúde, encaminhamento para o mercado de trabalho, palestras, realização de torneios de futebol para estudantes da rede pública de ensino e filhos dos policiais, etc. Além disso, em novembro foi inaugurada uma escolinha de futebol no batalhão. As 100 crianças matriculadas participaram dos treinos que aconteciam às quartas-feiras nos períodos da manhã e da tarde.

### 3. Ações externas de intervenção

Além das medidas organizacionais e operacionais apresentadas nas seções acima, ocorreram no batalhão algumas ações externas e que seguem ao encontro das linhas de ação do comando – capacitação do efetivo, foco na redução dos delitos a partir da identificação das manchas criminais e reestruturação da unidade.

**Curso de Radiopatrulha:** com duração de cinco dias, o curso tinha como objetivo principal reconstruir o conhecimento (prático e teórico) dos policiais militares que executam o serviço de radiopatrulhamento. No período entre 09 de julho e 12 de outubro, a cada semana oito policiais do batalhão participaram das instruções coordenadas pelo Centro de Qualificação de Profissionais de Segurança (CQPS/SEPM). Como as instruções ocorriam durante todo o dia, os policiais não assumiram o serviço de radiopatrulha durante o período em que estavam participando do curso.

**Operações Dínamo e integradas com o Exército:** antes de iniciar as operações integradas (Polícia Militar e Exército), houve uma reunião no Estado-Maior Geral (EMG/SEPM) da qual participaram os policiais da P3 do batalhão. A partir da identificação das manchas criminais de roubos de carga e de veículo, os militares foram alocados em diferentes regiões do município. A Tabela 3 apresenta as datas e as cargas recuperadas nos dias das operações. Ao todo, entre os meses de agosto e novembro, foram realizadas 51 operações com 22 cargas recuperadas.

**Tabela 3 — Resultado das Operações Dínamo e com Exército na área do 7º BPM**

Mês	Operação	Nº de operações	Carga Recuperada
Agosto	Exército	2	1
	Dínamo	3	2
Setembro	Dínamo	16	8
Outubro	Dínamo Roubo de Veículo	4	4
	Dínamo Roubo de Carga	2	1
	Dínamo Roubo de Veículo e Carga	6	2
Novembro	Dínamo Roubo de Veículo	7	0
	Dínamo Roubo de Carga	3	1
	Dínamo Roubo de Veículo e de Carga	8	3

Fonte: Elaborado pelo ISP com base em informações do 7º BPM.

**Recebimento de viaturas:** o batalhão recebeu em setembro 12 viaturas que foram utilizadas pelos policiais que atuavam no Regime Adicional de Serviço (RAS).

#### 4. Análise de Resultados

A seção 1.2 apresentou o resumo sobre a situação de alguns dos indicadores de criminalidade na área do 7º BPM nos meses que antecederam a troca de comando. Nesta seção apresentaremos alguns dos resultados alcançados nos primeiros meses após a chegada do novo comandante (agosto a novembro de 2018). Apesar da impossibilidade de determinar o impacto individual de cada uma das medidas descritas nas seções anteriores, esta seção explora os possíveis resultados das ações como um todo.

Apesar do curto espaço de tempo, o conjunto de medidas adotadas nas esferas operacional e organizacional produziu efeito positivo no que se refere à redução dos indicadores estratégicos e do roubo de carga. Resultados que podem ser observados ao compararmos os quatro primeiros meses de comando (agosto a novembro de 2018) com o quadrimestre anterior (abril a julho de 2018) e com o mesmo período do ano anterior (agosto a novembro de 2017).

##### **Comparação entre agosto a novembro de 2018 e abril a julho de 2018**

Na comparação entre os dois períodos podemos observar a redução dos três indicadores estratégicos (Tabela 4). Enquanto que para letalidade violenta houve redução de 38 vítimas, ou 19,9%, roubo de veículo e de rua reduziram, respectivamente, 17,1% (367 casos) e 4,1% (194 casos).

**Tabela 4 — Variação dos indicadores estratégicos na área do 7º BPM, abril a julho de 2018 e agosto a novembro de 2018 (números absolutos e percentuais)**

Indicador Estratégico	Abr – Jul	Ago – Nov 2018	Variação (Nº abs. e %)
Letalidade violenta	191	153	-38 (-19,9%)
Roubo de veículo	2.151	1.784	-367 (-17,1%)
Roubo de rua	4.713	4.519	-194 (-4,1%)

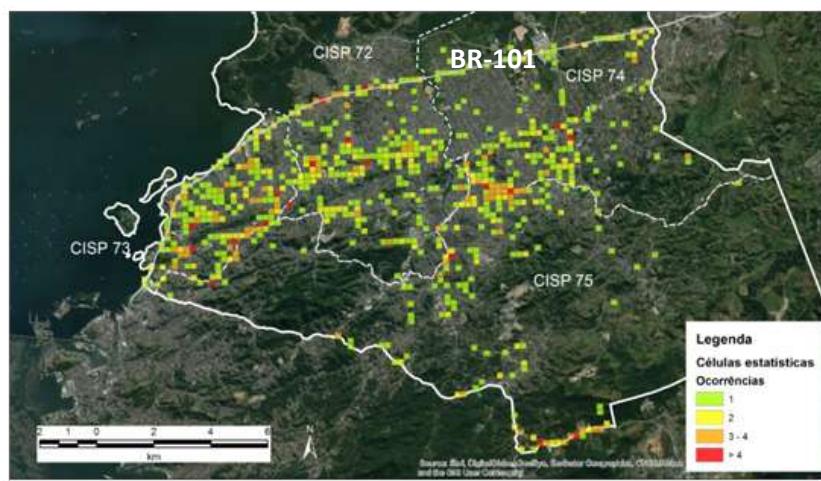
Fonte: Elaborado pelo ISP com base em informações da Secretaria de Estado de Polícia Civil.

A redução acompanhou a tendência do estado nos casos de roubo de veículo, para o qual houve a redução de 4.290 casos, ou 25,8%, e de roubo de rua, 2.091 casos ou 4,6%. Em relação à letalidade violenta, a redução no estado (174 casos ou 7,6%) mostrou-se inferior àquela observada na área do 7º BPM.

A comparação entre os períodos também revela dois pontos importantes: no que se refere ao georreferenciamento dos casos de roubo de veículo, a redução média diária de três casos de roubo de veículo, a mudança na distribuição das células quentes e a ausência de células mais quentes (vermelhas) na BR-101 (Figura 18).

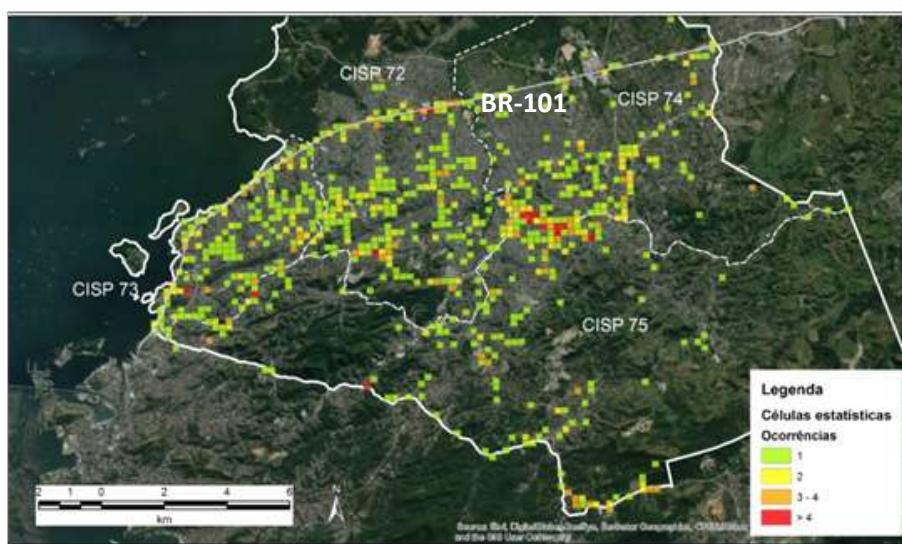
No período entre abril e julho, as células quentes estavam distribuídas em todas as circunscrições da área do 7º BPM, com presença de 19 células que concentravam mais de quatro ocorrências. Já no período que sucedeu a mudança verifica-se a redução do número de células quentes nas circunscrições, quando 12 células passaram a concentrar mais de quatro ocorrências.

**Figura 18 — Concentração de roubo de veículo por célula urbana no 7º BPM, abril a julho 2018**



Fonte: ISPGeo.

**Figura 19 – Concentração de roubo de veículo por célula urbana no 7º BPM, agosto a novembro 2018**



Fonte: ISPGeo.

A concentração de roubo de veículo não se restringiu somente ao espaço. É possível observar, na comparação entre os dois períodos, a mudança na distribuição dos delitos também ao longo do tempo. Entre os meses de abril e julho de 2018 os casos estiveram concentrados entre segunda-feira e domingo, das 18h às 22h. No quadrimestre seguinte, a concentração restringiu-se ao período de segunda a sábado, das 18h às 22h. No mesmo período, observou-se a redução de 26,0% do total de casos de segunda-feira a domingo às 17h, e de 22,2% às 23h.

**Figura 20 — Distribuição de roubo de veículo por dia da semana e horário no 7º BPM, abril a julho e agosto a novembro de 2018**

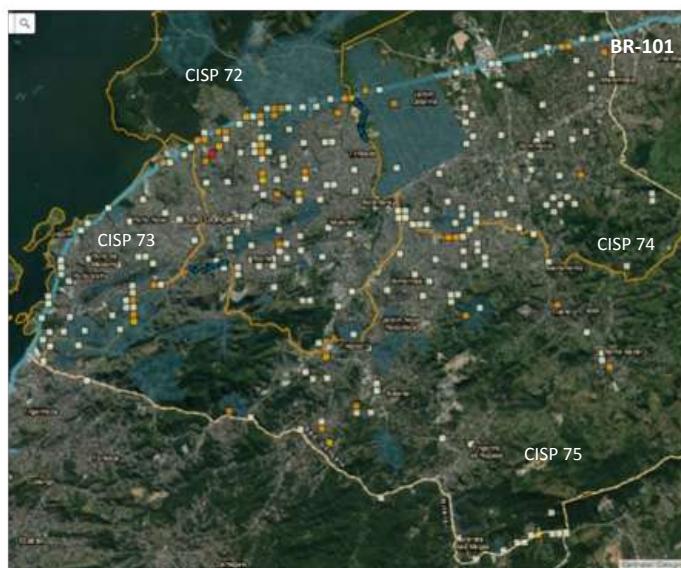
Abril - Julho 2018								Agosto - Novembro 2018									
	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Total		Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Total
0h	10	10	12	10	9	13	14	78	0h	6	6	11	14	9	14	11	69
1h	13	5	3	4	6	3	14	48	1h	4	4	3	3	8	11	4	37
2h	5	2	4	5	3	8	5	32	2h	5	3			2	5	2	17
3h	4	6	2	2	3	9	2	28	3h	2	1	4	1	3	3	5	19
4h	6	2	3	3	5	5	7	31	4h	6	1	2	2	2	3	2	17
5h	10	1	2	6	9	8	9	45	5h	10	3	11	9	15	4	4	56
6h	20	8	5	13	5	11	5	67	6h	7	8	9	13	12	19	9	77
7h	6	5	8	7	12	11	7	56	7h	4	5	9	10	12	4	9	53
8h	13	4	6	8	12	9	6	58	8h	4	9	7	10	11	2	6	48
9h	7	13	14	8	8	8	4	62	9h	6	6	3	8	6	6	1	36
10h	7	15	11	12	12	6	4	67	10h	4	7	12	13	6	4	2	48
11h	9	5	15	14	11	3	7	64	11h	6	9	6	6	13	12	3	55
12h	11	13	7	18	12	9	4	74	12h	3	7	8	8	7	3	7	43
13h	6	12	15	10	16	11	7	77	13h	7	9	5	7	12	12	8	60
14h	6	14	10	10	15	4	5	64	14h	6	3	12	6	10	8	5	50
15h	12	6	15	12	17	6	5	73	15h	8	21	8	9	10	10	11	77
16h	10	7	10	11	23	6	8	75	16h	14	9	7	6	8	6	8	58
17h	17	12	14	17	12	15	13	100	17h	6	14	7	17	9	10	11	74
18h	21	27	21	19	14	25	15	145	18h	17	17	12	23	23	9	13	114
19h	29	22	31	34	33	18	12	179	19h	18	36	30	30	19	19	18	170
20h	39	43	35	36	32	30	31	245	20h	25	24	31	37	25	21	16	179
21h	39	27	30	42	27	27	28	220	21h	23	35	41	35	24	25	15	190
22h	25	16	17	34	10	18	23	143	22h	18	29	21	20	25	22	14	149
23h	12	20	14	12	17	22	20	117	23h	14	13	13	11	16	12	12	91
Total	337	295	304	347	323	285	256	2.147	Total	221	278	272	298	286	244	196	1.795

Fonte: ISPGeo.

Assim como aconteceu com a letalidade violenta e o roubo de veículo, houve a redução do roubo de carga na área do 7º BPM. Entre os meses de agosto e novembro de 2018 foram registrados 399 casos. Apesar de permanecer respondendo pela primeira posição em números absolutos de casos, observa-se a redução de 37,4% (238 casos) em relação ao quadrimestre anterior. Resultado diferente do apresentado no estado, onde a redução foi de 503 casos ou 16,0%.

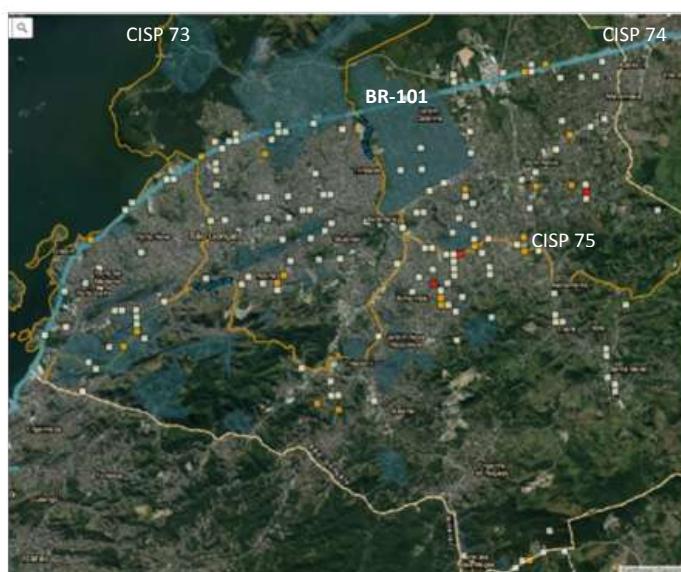
Em relação à distribuição no espaço, podemos observar a redução no número de células em praticamente todas as circunscrições da área, exceto na CISP 75, onde houve a concentração das células quentes nas proximidades de áreas sob foco especial — Jardim Miriambi e Favela da Alma. Além disso, observa-se a redução do número de ocorrências na BR-101 e em seus acessos. Do total georreferenciado (202 casos ou 49,5% do total dos casos registrados), entre os meses de agosto e novembro de 2018, 34 casos ou 16,8% ocorreram na rodovia ou em seus acessos.

**Figura 21 — Concentração de roubo de carga por célula urbana no 7º BPM, abril a julho 2018**



Fonte: ISPGeo.

**Figura 22 — Concentração de roubo de carga por célula urbana no 7º BPM, agosto a novembro 2018**



Fonte: ISPGeo.

### Comparação entre agosto a novembro 2018 e o mesmo período de 2017

Na comparação entre os meses de agosto a novembro de 2018 com o mesmo período do ano anterior observamos a redução da letalidade violenta (45 casos ou 22,7%) e do roubo de veículo (466 casos ou 20,7%). Contudo, os registros de roubo de rua aumentaram em 29,0%, ou 1.016 casos (Tabela 5).

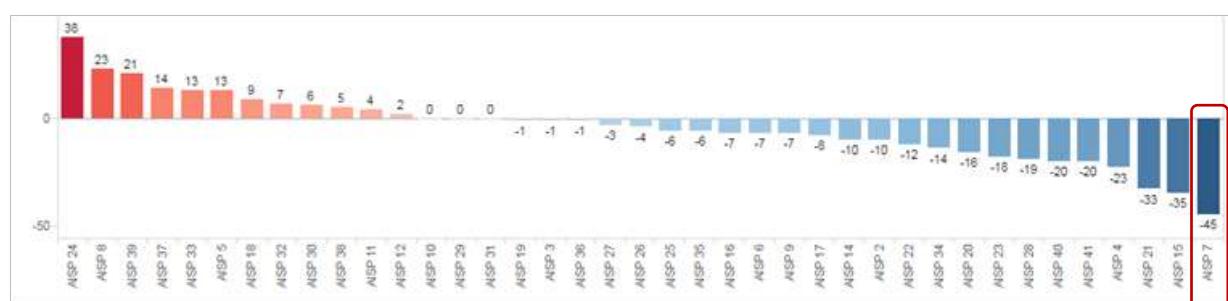
**Tabela 5 — Variação dos indicadores estratégicos na área do 7º BPM, agosto a novembro de 2017 e agosto a novembro de 2018 (números absolutos e percentuais)**

Indicador Estratégico	Ago- Nov 2017	Ago -Nov 2018	Variação (Nº abs. e %)
Letalidade violenta	198	153	-45 (-22,7%)
Roubo de veículo	2.250	1.784	-466 (-20,7%)
Roubo de rua	3.503	4.519	1.016 (29,0%)

Fonte: Elaborado pelo ISP com base em informações da Secretaria de Estado de Polícia Civil.

Com esses resultados, o batalhão deixou de ocupar a primeira posição em números absolutos tanto no *ranking* de roubo de veículo, no qual passou a ocupar a segunda posição, como no de letalidade violenta, ocupando a terceira posição. Neste último caso, é importante ressaltar que na comparação da variação com o mesmo período do ano anterior o 7º BPM apresentou a maior queda dentre todos os batalhões do estado (Figura 23).

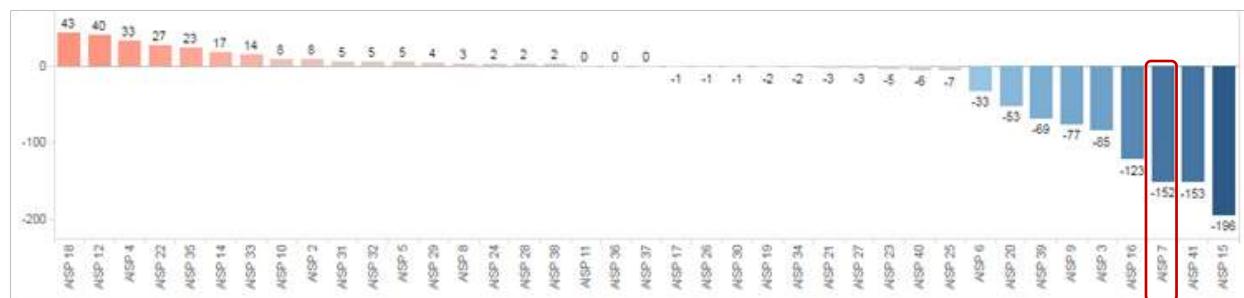
**Figura 23 — Variação de letalidade violenta por AISPs, agosto a novembro de 2017 e agosto a novembro de 2018**



Fonte: ISPGeo.

No que se refere ao roubo de carga na área do 7º BPM, houve redução de 152 casos, ou 27,6%, na comparação entre os dois períodos. No estado, a redução foi de 731 casos ou 21,7%. O resultado apresentado levou o batalhão a ocupar a terceira posição no *ranking* de variação entre o período atual e o mesmo período do ano anterior.

**Figura 24 — Variação de roubo de carga entre agosto e novembro de 2017 e agosto de novembro de 2018 por AISPs**



Fonte: ISPGeo.

## Considerações finais

A construção deste trabalho teve como principal objetivo documentar as ações de gestão realizadas no 7º BPM entre agosto e novembro de 2018. Documentos como este ainda são incomuns na segurança pública. A ausência da cultura de registro das informações dificulta o acompanhamento de possíveis resultados e corrobora para a descontinuidade das ações e projetos implementados ao longo de uma gestão. Por isso, é importante destacarmos a participação dos policiais do batalhão na construção deste documento. Além do diálogo constante e profícuo entre os representantes das duas instituições (ISP e SEPM), o trabalho de registro das informações foi uma das preocupações do comando do batalhão.

Mais do que o esforço para a construção deste documento, a comunicação entre as instituições foi ao encontro das ações com foco na análise criminal que já estavam sendo realizadas no batalhão. Reconhecendo a importância da análise criminal como um importante instrumento para a tomada de decisões, o incentivo à utilização de ferramentas que possam auxiliar neste trabalho, como é o caso do ISPGeo, e o estímulo à produção e divulgação de dados são iniciativas que corroboram para a redução da criminalidade de maneira geral.

Juntamente com a integração, a realização de ações com foco no cidadão e na valorização profissional se destacaram ao longo desse trabalho. Talvez porque essas sejam algumas das marcas da polícia de proximidade, estratégia priorizada pelo comando.

Diante desse cenário, verifica-se que é possível, mesmo diante das dificuldades enfrentadas na gestão de uma unidade de segurança pública, implementar diferentes iniciativas que venham em curto, médio ou longo prazos produzir impactos em um cenário tão complexo como o 7º BPM. Nesse sentido, o ISP, como órgão de apoio às polícias, pode colaborar principalmente no que se refere ao uso de evidências no planejamento e gestão dos projetos de segurança pública desenvolvidos por diferentes unidades da Secretaria de Estado de Polícia Militar no estado do Rio de Janeiro.

**Equipe do Instituto de Segurança Pública:**

Afonso Borges  
Aloísio Geraldo Sabino Lopes  
Antônia Luiza Barbosa  
Bárbara Caballero  
Bruno Simonin da Costa  
Caio Marcelo M. de Almeida  
Carlos Augusto Caneli Maciel  
Débora Carla Santos Souza  
Diego Soares Gimenez da Silva  
Diogo de Oliveira Coelho  
Emmanuel Antônio R. M. Caldas  
Erick Baptista Amaral de Lara  
Flávia Vastano Manso  
Gustavo Castanheira Matheus  
Joice Cristina de Campos  
Jonas Silva Pacheco  
Jorge Luiz Monteiro dos Santos  
José Renato Biral Belarmino  
Julia Guerra Fernandes  
Karina Nascimento

Leonardo D'Andrea Vale  
Livia Benevides Floret  
Louise Celeste Rolim da Silva  
Luciano de Lima Gonçalves  
Michel Cardoso Lessa  
Nadine Melloni Neumann  
Natany Santana  
Nathalia da Costa Santos  
Renata Araújo dos Santos Braga  
Rudá Brandão Azambuja Neto  
Teresa Cristina P. Cata Preta  
Thiago Façanha Lotfi  
Victor Chagas  
Vinícius Lopes Diniz

**Assistentes de Pesquisa:**

Raphael Marques dos Santos  
Thiago Garcia Falheiros

**Revisão Técnica:**

Vanessa Campagnac

**Equipe do 7º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro:**

**Comandante**

Tenente-Coronel André **Henrique** de Oliveira Silva

**Subcomandante Administrativo**

Tenente-Coronel Fernando **Estevam** Pereira

**Subcomandante Operacional**

Tenente-Coronel **Fábio Corrêa** Ribeiro

**Coordenadores Operacionais**

Major Joe **Weider** Magalhães Medeiros  
Major Leonardo **Nogueira**

3º Sargento **Michel** Costa Aguiar

Cabo Rodrigo **Aguiar** Bruno

Cabo **André** Baptista da Cunha

## **Referências bibliográficas**

BASÍLIO, M. P. O desafio da formação do policial militar do estado do Rio de Janeiro: utopia ou realidade possível?. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 3/2008. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/552/532>>. Acessado em: 16/12/2018.

CAMPAGNAC, V. & QUARESMA, F. Pesquisa sobre a utilização de ferramentas de análise criminal nos batalhões da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Cadernos de Segurança Pública**. Rio de Janeiro. Ano 8, nº 7, 2016. Disponível em: <<http://www.isprevista.rj.gov.br/download/Rev20160703.pdf>>. Acessado em: 06/12/2018.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Instrução Normativa PMERJ/EMG nº 022 de 10 de dezembro de 2015**.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Boletim da Polícia Militar nº 096 de 07 de agosto de 2018**.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Boletim da Polícia Militar nº 005 de 10 de janeiro de 2019**.

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA DO RIO DE JANEIRO. **Manual de Procedimentos para o Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <[http://www.sistemademetas.seguranca.rj.gov.br/uploads/arquivos/arq\\_1533641731.pdf](http://www.sistemademetas.seguranca.rj.gov.br/uploads/arquivos/arq_1533641731.pdf)>. Acessado em: 19/12/2018.

SILVA, A. H. de O. & SENA, L. C. M. de. **Análise Criminal na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro: experiências bem sucedidas**. Artigo (Curso Superior de Polícia Militar II). Escola Superior de Polícia Militar. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. 2015.