



Coronel Alvaro Camilo, comandante-geral da PM de São Paulo, com alguns dos 100 000 funcionários da instituição

COMANDO MILITAR

OS 100 000 HOMENS E MULHERES DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO SEGUEM AS ORDENS E OS PROCESSOS COM UMA DISCIPLINA DE CAUSAR INVEJA ÀS EMPRESAS. AGORA, ELES APRENDEM A SE APROXIMAR DA SOCIEDADE

»POR TATIANA SENDIN
»FOTO OMAR PAIXÃO

Quando um policial militar perde a motivação, ele é identificado pelos companheiros por ter o “olho de vidro” — aquele olhar embaçado, que nada vê. Quando isso acontece, a qualquer momento ele pode confundir um motoqueiro com um assaltante e matar um inocente.

Hoje, de 2 000 a 2 500 policiais deixam o trabalho por ano; alguns se aposentam, outros morrem e uns 500 são expulsos por mau comportamento. É pouco perto dos 100 000 homens e mulheres que trabalham na Polícia Militar do Estado de São Paulo, mas é demais para o tipo de polícia que o coronel Alvaro Batista Camilo, o comandante-geral da PM de São Paulo, quer. Ele persegue o conceito da polícia comunitária, que age próxima à sociedade, estabelece confiança com o cidadão, ouve suas queixas e trabalha para prevenir as ocorrências. Para colocar esse conceito

Gestão **POLÍCIA MILITAR**

em prática, ele precisa de soldados e oficiais educados, treinados, confiantes no seu julgamento e preparados para lidar com a sociedade. Ele precisa de policiais humanos — não apenas que sigam ordens.

A PM de São Paulo tem uma administração que muitas organizações invejariam. Desde 1996, os comandantes adotaram uma gestão por qualidade, mapearam processos e definiram metas. Hoje, existem 1 500 procedimentos administrativos e 200 operacionais, incluindo instruções de como o policial deve abordar um suspeito na rua: analise o local, estude o sujeito, peça reforço se necessário, aguarde o reforço. Com tanto formalismo, a ordem sai do comando-geral e chega até a ponta facilmente. “Se mando uma viatura parar na esquina, uma viatura estaciona ali em poucos minutos”, afirma o coronel Camilo, de sua sala no quartel-general da PM, na Avenida Tiradentes, na capital paulista. Em compensação, se ele disser que existem 100 bolsas de estudos para uma universidade, a informação morre ali.

Desde que assumiu o cargo, em 2009, o coronel Camilo tem aumentado as universidades com as quais a PM tem parceria. Conseguiu, por exemplo, que o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) ofereça bolsas integrais para os policiais e está tentando descontos em escolas de inglês. Quanto mais o policial estudar, melhor indivíduo ele será, e conviverá melhor com a família, com o cidadão e com o trabalho.

No ano passado, cerca de 98 000 pessoas se inscreveram para entrar na instituição, mas apenas 10% passaram para as últimas fases de seleção. Depois do teste de conhecimentos gerais, os aprovados enfrentam mais três provas — a de aptidão física elimina mais da metade dos finalistas. Por último, uma investigação social, na qual é avaliado o comportamento do candidato em relação aos vizinhos, nas redes sociais e até mesmo com os gastos financeiros, tudo com o objetivo de garantir que só os melhores entrem na corporação.

Para formar seu pessoal, a Polícia Militar de São Paulo conta com seis escolas, sendo cinco reconhecidas pelo Ministério da Educação como curso superior: a de soldados, a de sargentos, a de bombeiros, a de educação física e a de oficiais (a do Barro Branco). A sexta escola, de mestrado e

doutorado, que forma os aspirantes a cargos de major e coronel, ainda não tem o selo da Capes (órgão que regula os cursos de mestrado e doutorado), mas o coronel Camilo está atrás disso.

Além da possibilidade de frequentar universidades, os policiais recebem cinco treinamentos durante o ano. Um deles acontece de manhã, antes de os soldados saírem às ruas. O superior os reúne numa sala para discutir, em grupo, o tema da vez, que pode ser desde a revisão do processo de abordagem até uma nova modalidade de crime. Além disso, eles têm uma semana inteira de palestras, durante as quais revem as normas e ouvem sobre qualidade de vida, gestão financeira, motivação e cuidados com a saúde. E podem ainda escolher entre outros 200 cursos, realizados durante o horário de trabalho, de graça. Na educação dos homens e mulheres da PM entra até aula de ioga e cultos religiosos. “Um policial lida com as piores coisas da vida. Por isso, ele precisa desses apoios para se manter no caminho”, diz o comandante.

Mas nada disso garante a motivação de um funcionário. Para combater o tal olho de vidro e manter a motivação, o coronel investe no reconhecimento. Desde que ele assumiu o comando, os soldados passaram a receber as láureas (medalhas de premiação) em praça pública. A cada 15 dias, um grupo é convidado para participar do Café da Manhã com o Comandante. No dia do aniversário, os soldados recebem um e-mail com os parabéns; os oficiais recebem uma ligação do chefe. Aliás, todos os PMs que trabalharam na virada de 2010-2011 se surpreenderam ao ouvir a voz do comandante nos rádios das viaturas, desejando um bom trabalho e bom ano a todos.

O coronel incentivou que os policiais (incluindo os veteranos e pensionistas) cadastrassem um e-mail para receber suas mensagens. E a PM ganhou perfil no Twitter, no Facebook e até um blog do comandante. O coronel Camilo é informatizado.

Além de iPad, iPod, celular e notebook, ele tem na sala um monitor, uma grande TV de LCD, que serve como extensor do monitor, e um aparelho de videoconferência conectado ao gabinete



do secretário de Segurança. O gosto por tecnologia o incentivou a comprar notebooks para os comandantes e planejar a instalação de totens para os soldados. “Oitenta por cento da nossa força fica na rua e não tem acesso a PC. Por isso, queremos fazer uma inclusão digital aqui dentro.”

Para combater a exclusão, ele criou um conselho de veteranos, para que os policiais aposentados repassem seu conhecimento aos que estão na ativa. O próximo passo, ele diz, é conseguir que os cursos e treinamentos extras realizados pelos policiais sirvam como pontos nos concursos públicos e promoções — é o começo de uma cultura de meritocracia. A estratégia,

pelo menos segundo os registros da PM, parece estar dando certo. Nos últimos dez anos, a Polícia Militar de São Paulo reduziu a criminalidade do estado em 70%. Em 2010, realizou 11 milhões de revistas pessoais (ante 9,8 milhões em 2008). A cada 1 000 revistas, conseguiu prender dez criminosos (em 2008, foram oito), recuperar seis veículos roubados, aprender duas armas de fogo e quatro quilos de drogas. Pelos comentários, diz o coronel, os soldados também têm gostado da nova gestão de pessoas. Só falta convencê-los a se candidatarem às bolsas nas faculdades com a mesma prontidão com que saem para uma blitz arriscada nas ruas. ■