

OPERAÇÃO FRONTEIRA: UM RECORTE NA HISTÓRIA DO CINQUENTENÁRIO 11º BPM – MANHUAÇU - MG

José Carlos De Souza¹

¹ Mestre em Administração, Coordenador e Professor do Curso de Administração da FACIG; Cel PM QOR (Quadro de Oficiais da Reserva), incluído na PMMG em 10 Jun 1972, no 11º BPM, com uma carreira de Soldado a Coronel, sendo ex-Comandante dos 11º BPM – Manhuaçu – MG e 28 BPM – Unai – MG, Bacharel em Ciências Militares (CFO – Curso de Formação de Oficiais da PMMG); Administração e Direito, Especialista em Gestão e Tecnologia pela Qualidade pela Fundação CEFETMINAS e em Ciências Jurídicas pela Universidade Cruzeiro do Sul - SP, Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo.

Resumo: O presente artigo analisa o desenvolvimento da “Operação Fronteira” na PMMG (Polícia Militar do Estado de Minas Gerais), num recorte histórico da evolução daquela Unidade Operacional – 11 BPM, demonstrando uma visão sobre a sua implementação, resultados e a sua inserção no contexto da criminalidade e a sua repressão na década de noventa. A Unidade Operacional da PMMG vivia um momento de grandes realizações, por força de um esforço de comando voltado para resultados com qualidade, denominado “Padrão 11 de Qualidade”, quando todos os esforços eram voltados para a busca constante da redução dos indicadores de violência, além de buscar entronizá-la no rol das melhores unidades de polícia do estado.

Palavras-chave: Operação fronteira, criminalidade organizada, índices de violência e operacionalidade

Abstract: This article analyzes the development of "Operation Border" in PMMG (Military Police of Minas Gerais), a historical view of the evolution of that Operating Unit - 11 BPM, demonstrating a vision on its implementation, results and their integration in the context of crime and its repression in the nineties. The Operating Unit PMMG lived a moment of great achievements, under the command of an effort toward quality results, called "Quality Standard 11" when all efforts were focused on the constant quest to reduce the indicators of violence, besides seeking to enthrone it in the list of the best units of the state police.

Keywords: Border operation, organized crime, crime rates and operability.

1. INTRODUÇÃO

Era 1989, década de 80. Esta década constituiu-se num ambiente propício ao desenvolvimento da violência em razão das profundas mudanças sociais provocadas ou consequentes do fim do paradigma do estado do bem-estar social, *welfare state*, que tinha como proposta essencial a garantia do bom funcionamento do mercado e a defesa dos direitos dos cidadãos na saúde, educação e alimentação.

As diversas crises culminadas com a crise do petróleo dos anos 70 e 80, que provocaram a reestruturação produtiva com a implementação do neoliberalismo e suas consequências, instalando uma grande comoção social com lutas estudantis, precarização do trabalho e do emprego. No Brasil, aliado ao contexto mundial, ainda existia os ingredientes do recém-acabado estado de exceção do período revolucionário de 1964, com o advento das lutas operárias, com a aceleração da inflação e ainda com os

arrogos de liberdade, que levaram a decisões políticas, que acabaram aprofundando um ambiente de violência, tendo a criminalidade se tornado uma estratégia de sobrevivência num primeiro momento (VIANA, 2006).

Atônita a sociedade via crescer a criminalidade e assistia um estado com pouco poder de reação, quer seja pela incapacidade estrutural provocada pelas consequências do fim do estado do bem-estar social com o início do estado neoliberal, que inaugurava a chamada década perdida, quer pela conjuntura ensejada pela impunidade.

Para fazer face à situação, que se apresentava caótica, as organizações policiais formularam e implementaram estratégias de enfrentamento como as operações orientadas para os resultados preconizadas pelo modelo profissional de policiamento, conhecido como sistema de comando e controle (DIAS NETO, 2000), tais como as operações de prevenção e repressão contra assaltos a bancos, ônibus, taxis, motéis, de controle de veículos estranhos, desarmamento, etc.

Dentre as inúmeras operações desencadeadas como reação das organizações policiais ao ambiente de criminalidade da época destaca-se a “**operação fronteira**”, que atingiu resultados significativos e muita visibilidade na história do cinquentenário do 11º BPM, o sentinela do Caparaó.

2. DESENVOLVIMENTO - OPERAÇÃO FRONTEIRA: A GÊNESE DE UMA IDÉIA

2.1 Uma nova realidade operacional

A unidade se ressentia de afirmação no cenário que estava inserida, buscando se afirmar num contexto operacional recém-inaugurado, uma verdadeira transformação provocada pela operacionalização implementada na organização como um todo a partir do conceito de operações denominado de “Teoria das Malhas Protetoras”.

A concepção operacional desenhada à época trazia como propostas essenciais a consolidação das atividades de polícia preventiva comunitária (primeiro esforço), ações de recobrimento através da execução de operações desencadeadas para fazer face à concentração indiciária de crimes, criminosos, vítimas e desorganização social, considerados locais de risco (segundo esforço), ações localizadas de surtos criminais e eventos diversos (terceiro esforço) e atuação específica e criteriosa de atuação contra o crime organizado (quarto esforço). Estes esforços superpostos constituiriam as chamadas malhas protetoras que garantiriam a preservação da ordem pública (ALMEIDA, 1987; ESPÍRITO SANTO e MEIRELES; 2003).

O 11º BPM, unidade estrategicamente situada no entroncamento de duas vias de grande fluxo de bens e pessoas, as BR 116 e 262, ainda exortava a sua participação nos eventos militares de prisão de componentes de uma célula de guerrilheiros no Pico da Bandeira, no Parque Nacional do Caparaó. A identidade operacional do Batalhão, embora constituída por bravos e comprometidos policiais ainda estava sendo desenhada, os efeitos da reação das organizações de defesa social das cidades de grande porte ao crescimento organizado e violento da criminalidade já se faziam sentir com a migração da criminalidade para o interior.

Em virtude da interiorização da criminalidade violenta e da localização da Unidade estava latente a angústia de seus componentes com a situação fática vivenciada, do rápido desenvolvimento do conceito operacional das malhas protetoras em outras unidades e, acima de tudo, da necessidade de afirmação no contexto.

Acabara de assumir o Comando o primeiro oficial de origem do 11º BPM, o então Tenente Coronel o Ubiraci Ribeiro de Souza, que por força do estágio de seu

amadurecimento já contava com vários oficiais nesta condição. O 11º BPM - denominado "Sentinela do Caparaó" já estava na ocasião com vinte e seis anos.

Aquele oficial cheio de sonhos, com uma visão estratégica voltada para o desenvolvimento de um ambiente de qualidade, contando com a parceria dos oficiais, que tinham maior comprometimento com a Unidade, não entendendo que os outros oficiais oriundos de outras regiões não eram sérios e comprometidos, mas que o fator satisfação no trabalho está relacionado à integração da família, das condições ambientais dentre outros, fatores que acabavam por provocar uma grande rotatividade de oficiais, gerando uma constante solução de continuidade em todos os programas desenvolvidos, iniciou uma grande arrancada rumo à afirmação do 11º BPM.

A partir desta proposta bem sucedida de Comando daquele oficial iniciou-se a busca pela eficácia operacional alinhada com o momento vivenciado pela PMMG, que, conforme modelo em ação desenvolvia a estratégia das "Malhas Protetoras" (ALMEIDA, 1987), gestada num propósito grandioso de planejamento estratégico, contando, então, com um estado maior (staff) constituído de oficiais de origem da própria unidade, que pela grandiosidade da equipe merece ser citada:

Cel PM Geraldo Alves de Oliveira;
 Cel PM Tarcício Machado de Alcântara;
 Cel PM José Pedro de Assis;
 Cel PM Rômulo Berbert Diniz;
 Cel PM José Carlos de Souza;
 Cel PM Aéliton Pontes Matos;
 Cel PM Geraldo Henrique G. da Silva;
 Cel PM Carlos Augusto de Assis; e
 Ten Cel PM José Alves de O. Sobrinho

A equipe era completada por uma oficialidade competente e por uma valiosa tropa de Subtenentes e Sargentos e Cabos e Soldados.

Vivia-se uma verdadeira profusão de ideias, eventos e atividades como jamais

teria ocorrido naquela Unidade Operacional de Polícia Militar e talvez na maioria das unidades do interior do estado. No dizer do então Comandante da Unidade tratava-se de um verdadeiro "alinhamento de planetas", que só seria possível devido ao nível da oficialidade, que ele chamava de "equipe dos sonhos", merecendo ser evidenciadas aquelas atividades que chamavam a atenção de toda "Corporação de Tiradentes":

- Grêmio Tiradentes – grêmio cultural e educativo, que congregava os filhos dos militares, numa proposta bem sucedida de endomarketing;
- Clube das Mulheres – entidade presidida pela primeira dama do Batalhão, que reunia as esposas dos militares em atividades complementares de ação social, com retorno significativo para os resultados organizacionais;
- Programa Patrulha Policial – programa de radiodifusão (apresentado na Rádio Manhuaçu – AM), que apresentava e discutia as principais ocorrências policiais, apresentava orientações de polícia preventiva e que criou uma grande interação com a população em geral;
- Comando Educativo Antidrogas – programa de prevenção e educação contra o uso e abuso de drogas, que desenvolvia palestras em escolas e associações comunitárias, alertando as famílias contra este flagelo da humanidade;
- Instrução anual à distância – modelo de instrução desenvolvido pela Unidade a partir da orientação do Estado Maior da PMMG, que criou um verdadeiro ambiente de estudo no 11º BPM, contando com uma biblioteca profissional em cada fração até o nível de Destacamento e Subdestacamento, menores unidades em que se subdivide a articulação territorial da PMMG, distribuição de apostilas com todos os temas definidos no plano anual

de instrução da PMMG, com recolhimento trienal dos policiais para capacitação. Observa-se que em um dos primeiros concursos da PMMG, à época, para acesso aos diversos postos e graduação a unidade teve o maior índice de aprovação em toda a PMMG;

- (...) Outras inúmeras atividades...

No segmento da operacionalidade, acredito que a verdadeira gênese da arrancada do 11º BPM rumo ao seu destino de grande unidade da PMMG foram as operações desenvolvidas para fazer face aos eventos de aniversário das cidades de Caratinga, Carangola, Inhapim, Manhuaçu e Ponte Nova no ano anterior (1988). A orientação de planejamento da operação foi no sentido de saturar o ambiente operacional com a presença de um grande número de policiais, reduzindo as possibilidades de atuação de criminosos de ocasião. Entendendo que “em se tratando de eventos previsíveis a unidade não poderia ser surpreendida” afirmava o seu então Comandante Cel Ubiraci, o que permitiu a formulação de estratégias exitosas de redução da criminalidade muito comum naqueles momentos.

As operações de policiamento para aqueles eventos foram desencadeadas com o recolhimento de policiais de várias frações de policiamento, com controle em estacionamentos, organização de patrulhas em shows e instituição de pontos de controles e vistoria de veículos nos principais acessos das respectivas cidades. Os resultados foram promissores: criminalidade reduzida, em especial os furtos de veículos, interceptação de veículos com apreensões de drogas, armas e até a prisão de fugitivos da justiça.

Estas operações criaram ou consolidaram o entendimento que o estrangulamento de pontos específicos de fluxo de bens e pessoas era eficaz, passando a ser objeto de estudos a respeito pelo Estado Maior da Unidade (assessoria do Comando das Operações).

Era a visão de um modelo de operação que viria a ser a “Operação Fronteira”.

Os resultados eram relevantes sobre todos os aspectos oriundos das diversas operações, destacando-se dentre elas as seguintes:

- Operação de Prevenção e Repressão de Assaltos a Bancos;
- Operação Antidrogas;
- Operação Desarmamento;
- Operação Para-Pedro (Prevenção e Repressão a Assaltos a Taxis);
- Operação Desmanche (Furto de Veículos);
- Operação de Prevenção e Repressão de Assaltos a Ônibus;
- Operação Carga Pesada (Furto de Cargas);
- Operação de Vistoria de Veículos Estranhos;
- Operação de Prevenção e Repressão de Assalto a Motéis;
- (...) dentre outras.

Naquele contexto e dentre as operações despontava a operação fronteira, que será discutida a seguir.

2.2 Uma Apoteose: A “Operação Fronteira” propriamente dita

Conforme descrito anteriormente vivia-se na Unidade Operacional uma verdadeira profusão de ideias, conforme definido por Kaplan e Norton (2000), tratava-se da “estratégia em ação”, implementada pelo Programa de Gestão Pela Qualidade denominado “**Padrão 11 de Qualidade**”. Tudo era submetido a um *check list*, que por falta de visão acadêmica, apenas por isso, não foi submetido a um processo de Certificação, uma pena, pois hoje, seguramente seria certificado.

Aliado ao ambiente exacerbado de liberdade, que por si só provocava alguns excessos, como o abuso de drogas ilícitas, por exemplo; as decisões de alguns governantes que impediram que os órgãos de defesa social realizassem

incursões nos grandes conglomerados urbanos (favelas), percebia-se a nítida reação das Polícias Militares com a realização de grandes operações, provocando a migração da criminalidade e criminosos para o interior.

A área de atuação do 11º BPM constituída de uma extensão territorial de 72 (setenta e dois) municípios, entrecortada por duas das maiores rodovias brasileiras a BR 116 e 262, limitando-se com os Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, criando um ambiente de passagem com corredores que permitiam um fluxo muito relevante de bens e pessoas.

Tomando como base os pontos de controle de acesso às cidades nas operações de policiamento dos aniversários das cidades citadas, os acessos aos estados vizinhos (fronteira), o crescimento da criminalidade violenta provocado pela intensificação das operações nos grandes centros, etc, criou-se o conceito de operação, daquela que seria a atividade operacional com maiores resultados na história do 11º BPM.

2.3 O Conceito da Operação

A partir de sua gênese, com resultados significativos, desenhou-se um Projeto de Operações, chegando-se à conclusão, que poderia estrangular vários pontos ao mesmo tempo com ênfase para a região limítrofe com os estados vizinhos nas fronteiras com o Estado de Minas Gerais, identificados como prioritários os acessos às cidades de Tombos, Espera Feliz, Martins Soares, Mutum e acrescentando outros pontos em Realeza (Distrito de Manhauçu) no entroncamento das BR 116/262; Dom Cavati, na interseção da BR 166 e MG 458; Rio Casca no entroncamento da BR 262 com MG 329, fazendo um verdadeiro cerco à área do 11º BPM.

As equipes de atuação seriam constituídas com efetivo padrão, sempre comandadas por oficiais e contando com

policiais de melhor desempenho, adequadamente treinados e capacitados.

Cada uma das guarnições contaria com um kit padrão, com viaturas, armamentos, equipamentos diversos (cordas, cones, lanternas, barracas, etc.).

A qualidade de manutenção dos pontos de atuação seria garantida inclusive com uma linha de suprimento de alimentação da tropa (policiais empenhados na operação), evitando-se a solução de continuidade no desenvolvimento das operações e as consequentes perdas de eficiência.

As autoridades com jurisdição sobre o espaço de atuação seriam comunicadas (delegados, patrulheiros rodoviários, médicos, guinchos, etc.) sobrepondo diversos esforços de apoio ao exercício da atividade.

Todas as frações que se localizavam próximo aos locais de atuação permaneceriam de prontidão para apoiar as operações e ainda dispor equipes de patrulhamento nas vias de acesso ao referido ambiente.

2.4 A Hora da verdade: A grande operação (O Dia “D”)

Ao final, definido o seu conceito, treinado o pessoal, criadas todas as condições de execução definiu-se o dia “D”. Todos ansiosos, o comando, a tropa, envolvidos na busca de resultados otimizados. Instalada a operação com a proposta de estrangulamento de 08 (oito) pontos de acesso às fronteiras da unidade estava implementada a “**Operação Fronteira**”, maior marco da operacionalidade do “Sentinela do Caparaó”, fechando as rodovias, parando o fluxo de veículos em todos os sentidos, fazendo incursões no entorno e intensificando as ações nas cidades vizinhas e os resultados não demoraram a surgir.

Em todos os locais foram registradas grandes apreensões de drogas, armas, produtos contrabandeados, cargas ilegais e ainda um grande número de prisões de marginais foragidos da justiça, além dos flagrantes alusivos àquelas apreensões.

A PMMG acordou diferente naquele dia “D + 1”. A grande mídia noticiava o acontecimento, um fenômeno operacional sem precedentes. O Alto Comando da Corporação surpreendido com a ousadia da Unidade cobrava relatórios e transmitia elogios, uma verdadeira explosão de alegria, entrevistas, comentários, em fim: a operação nasceu grande, com resultados grandiosos, que ecoaram além das fronteiras do Estado.

No decorrer de um bom tempo a operação foi realizada na Unidade e devido ao seu resultado espetacular o Estado Maior da PMMG, depois de aprofundada e competente análise encampou a operação ao nível de Estado, guardando o mesmo conceito e criando doutrina própria de emprego, dando forma de padronização das ações e aumentando a participação de todos os outros órgãos de defesa social.

Os seus resultados continuavam expressivos, a tropa continuava comprometida e a criminalidade era contida em números de razoável aceitação, com uma redução significativa dos crimes violentos em todo Estado de Minas Gerais.

Outras operações permitidas pela criatividade e compromisso da comunidade operacional foram desenvolvidas, as estratégias de emprego das unidades evoluíam e adaptavam-se à realidade sociocultural dos novos tempos, mas resta uma “saudade” palavra muito comum no vocabulário dos companheiros da caserna de outros tempos – o “praça velho”: igual à “Operação Fronteira” nunca se viu: resultados, mídia, policiais adentrando o pátio do 11º BPM perfilados em desfile da vitória, recebidos em continência, olhos marejados de lágrima.
Uma verdadeira apoteose...

2.5 Resistência e o declínio de uma proposta

Todos os processos, sistemas, segmentos ou fenômenos passam, necessariamente, por um ciclo de vida, uns mais longevos e outros nem tanto; uns mais e outros menos intensos. No caso da operação fronteira ela teve um ciclo de vida reduzido, situação muito comum nesta época de reorganização inserida com o fim do estado do bem-estar social (ROBSAWN, 1995; BAUMAN, 2007), mas foi muito intensa nos resultados e ensinamentos que ensinou.

Os primeiros sinais de seu esmaecimento surgiram com a padronização de sua frequência, com a intensidade de sua realização, perdendo um de seus aspectos relevantes, que é a surpresa, situação ou postulado estratégico que vem sendo utilizado por todos os concorrentes em todos os tempos (TZU, 0500 a.C.).

Outro aspecto significativo na fadiga do processo foi a consolidação da Polícia Rodoviária Federal (PRF) como órgão responsável pela preservação e manutenção da segurança nas rodovias, que avocou as suas competências e passou a requerer a solicitação de sua anuência, vinculando a realização das operações a sua disponibilidade de acompanhamento das operações.

Aliado a estes aspectos ou situações, que certo modo foram inibidores dos seus resultados e a operação entrou em seu estado de entropia e, agonizante, foi substituída por outras alternativas operacionais.

Além desses fatores redutores elencadas era crescente a resistência filosófica e conceitual a respeito das grandes operações destacando-se dentre eles os políólogos (ALMEIDA, 1987; SKOLNICK e BAYLEY, 2006), que já alertavam para a necessidade de cuidados com o enquadramento da população, com a realidade cultural

diferente (ESPIRITO SANTO e MEIRELES, 1988) e com a Teoria dos Alvos (ESÍRITO SANTO, 1985), todos orientando para as ações de recobrimento, para a prática de ações orientadas para comunidade e, em última análise, para a realização de “operações cirúrgicas”, evitando-se a massificação da atuação policial de restrição das liberdades individuais.

Ainda deve e pode ser citada a resistência natural a estas ações de limitação da cidadania aguçadas por estudiosos e líderes de todos os matizes sociais:

Alguns governantes com suas manobras fisiológicas, que recomendaram ou impediram a entrada de forças policiais nos conglomerados ou favelas, por considerarem que as operações enquadravam a população, certo modo, sinalizando para organizações criminosas, daquela época em seu nascedouro, que elas podiam se instalar, tranquilamente, naqueles ambientes (PORTAL POWER, 2013).

Líderes religiosos em homilias eloquentes bradavam contra a investidura operacional que enquadra a população dita de excluídos, sendo representante deste segmento o reverendo *Butts*, apud Cavalcanti (2004), que repudiando o modelo de “Tolerância Zero”, implementado em Nova Iorque (NY) por Giuliani (2002), que usou até um texto bíblico para sustentar os seus argumentos:

Houve um homem chamado Josias que se tornou Rei. Andavam vasculhando destroços e encontraram os livros da lei, que disse: ‘É isso que para todos efeitos devíamos estar fazendo?’ E ele percorreu o mundo. Parou em todos os templos dos deuses estrangeiros e mandou os sacerdotes que não queriam submeter-se ao Deus único. Foi uma coisa brutal, horrível, mas ele restaurou a ordem, a paz e a lei na terra. Ele entrou para os anais dos

Segundos Reis como um dos maiores reis.

Wacquant (2004), estudioso da sociologia prisional, referindo-se a este sistema afirma que ele se presta a encarcerar “os miseráveis”, consolidando o que chamou de “estado policial”, investindo contra as ações policiais de controle da criminalidade.

Trata-se de um paradoxo organizacional investir em ações de controle ou em ações orientadas para a comunidade? Uma dicotomia que resiste a evolução da atividade policial em sua história e que deveria levar a sociedade como um todo à reflexão: agir ou não de forma massificada, controlando liberdades em defesa de valores maiores.

E assim chegou ao final a “Operação Fronteira”, um recorte especial dos cinquenta anos de história do “Sentinela do Caparaó” (11º BPM), deixando o ensinamento, que é possível fazer polícia de qualidade, desenvolver estratégias competitivas, que carregam em seu âmago a competência essencial definida por Hamel e Prahalad (1999), indo além da demanda com soluções inovadoras e que encantam os clientes sejam internos (policiais) ou externos através da sensação de segurança provocada pela emergência das estratégias (KIM e BAUBORGNE, 2005).

3. CONCLUSÃO

O desempenho alcançado pela “Operação Fronteira”, posteriormente, denominada “Operação Corrente”, quando foi redesenhada pelo Estado Maior da PMMG, foi muito relevante em virtude, principalmente, da sua inovação, criatividade e do compromisso com os resultados dos policiais empenhados em sua implementação. Ficava nítido o envolvimento do Comando, Oficiais e Praças com a primorosa preparação e execução das atividades e um encantamento com os seus resultados. Uma sensação de dever cumprido, uma

alegria incontida de todos, quer pela excelência do atingimento dos objetivos, quer pelo estado de leveza que todos os colaboradores sentem quando numa verdadeira magia veem a transformação de seu trabalho em concreta realização.

E foi neste ambiente de extraordinárias realizações e resultados, que nasceu e morreu a operação fronteira, deixando as marcas indelévels de um recorte temporal da história de excelência do “Sentinela do Caparaó” – o cinquentenário 11º BPM de muitas glórias e realizações.

Fica claro que o desenvolvimento de ações e operações de qualidade demanda o envolvimento de todos em qualquer ambiente organizacional e que o comprometimento dos policiais militares com a PMMG, a sociedade e com os próprios resultados é muito significativo.

O modelo de gestão pela qualidade “Padrão 11 de Qualidade”, que criou o ambiente necessário para o desenvolvimento da “Operação Fronteira” possibilitou um momento virtuoso da administração das operações, os seus resultados e ensinamentos, merecendo destaque nas implicações que ela encerra:

a) A busca de resultados otimizados, o discurso organizacional, a orientação de toda equipe permite o atingimento desses objetivos, criando gerencialmente o que chamamos de profecia autogerida (MAXIMIANO, 2002), ou seja, quando acreditamos nos resultados eles tendem a se confirmar. O que aconteceu com os resultados do 11º BPM e em particular com a “Operação Fronteira”.

b) As estratégias organizacionais podem ser formadas e formuladas extrapolando os contextos ambientais e os recursos, criando modelos que podem ser comparados aos propostos pela estratégia do oceano azul, que vão além da demanda, encantando e superando todas as expectativas (KIM e MAUBORGNE, 2005);

c) A operação ensejou um contexto de busca da qualidade em todos os

ambientes operacionais e antecipou a criação de um modelo de gestão, que permitiu ao 11º BPM ser considerado uma Unidade de excelência na PMMG, destacando-se o fato de em um tempo próximo, logo após a exitosa realização da mesma e da criação de uma estrutura voltada para resultados a Seção de Planejamento de Operações (P3) teve o seu desenvolvimento certificado por menção elogiosa do Estado Maior da PMMG após a realização de auditoria. O maior destaque, abstraída a auto-apologia, é que este evento somente aconteceu após aquela missão inspetora ter percorrido 23 outras unidades da Corporação;

d) A satisfação com os resultados voltados para a melhoria da qualidade de vida da sociedade leva as pessoas a buscarem cada vez mais o atingimento de objetivos, transformando as equipes em equipes automotivadas.

Ficou nítido que a operação inseriu o 11º BPM no contexto das grandes Unidades da PMMG, permitiu a sua divulgação na mídia nacional (Jornal do Brasil, Estado de Minas, Globo etc.), que gerou resultados nunca atingidos como, por exemplo, a apreensão de grande quantidade de drogas, armas e produtos diversos e que projetou oficiais competentes e que acabaram se destacando no cenário global da PMMG, graças à participação naquelas operações de tamanha envergadura.

Concluindo, declaro que é impossível concluir. Que não se deve concluir, pois fica uma sensação de finitude, que não vem ao caso. Esta página é apenas mais uma página de uma história, construída com sangue, suor e lágrimas dos valorosos soldados do “Sentinela do Caparaó”, que vêm preservando a ordem e a segurança na região leste do Estado de Minas Gerais, nestes cinquenta anos de sua existência e dando concretude ao sonho de todos os heróis do 11º BPM: “permitir que o estado de convivência harmoniosa e pacífica seja possível, mesmo com o sacrifício da própria vida”.

A “Operação Fronteira” é apenas mais um passo desta grandiosa Unidade da Polícia Militar de Minas Gerais rumo ao seu destino de realizações sempre voltadas para a melhoria e a qualidade de vida da sociedade.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Mensagens Profissionais. Belo Horizonte, Imprensa Oficial, 1987.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidad Líquida**. Buenos Aires, Fondo de Cultura Econômica, 2007.

BRAVO, Otávio. **Repensando Loïc Wacquant: do estado social ao estado penal – o nazismo está de volta?** São Paulo, Revista Direito, Estado e Sociedade □ n.36 p. 124 a 157 jan/jun 2010;

CAVALCANTE NETO, Miguel Libório. Curso Nacional de Segurança Comunitária. Brasília, SNSP, 2001

DIAS NETO, Theodomiro Dias. **Policiamento Comunitário e Controle sobre a Polícia**: a experiência norte-americana. São Paulo, IBCCRIM, 2000.

ESPÍRITO SANTO, Lucio Emílio do; MEIRELES, Amauri. **Entendendo a nossa insegurança**. Belo Horizonte, Instituto Brasileiro de Policiologia, 2005.

_____. Teoria das Realidades Culturais Diferentes. Belo Horizonte, Imprensa Oficial, 1988.

GIULIANI, Rudolph W. **Leadership**. New Yorque, Miramax Books, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balenced Scorecard**: A estratégia em Ação. São Paulo, Campus, 2000.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo, Atlas, 2000.

PORTAL POWER (NOTÍCIAS). **A Polícia era proibida de subir nos morros do Rio**. Acesso em 03/07/2013 - <http://www.portalpower.com.br/noticias/policia-proibida-subir-morros-rio>;

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **A Competência Essencial da Corporação**. In, MONTTGOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. São Paulo, Elsevier, 1998.

SKOLNICH, Jerome H.; BAYLEY, David H. **Policiamento Comunitário**. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

ROBSBAWN, Eric. **Era dos Extremos**: O breve século XX. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

STADLER, Humberto. Estratégias para a Qualidade: O Momento Humano e o Momento Tecnológico. Curitiba, Juruá, 2005.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo, Editora Record, 1999;

VIANA, Nildo. Violência, Estado Penal e Criminalidade. Madrid, La Insígnia, 2006.

_____. Heróis e Super-Heróis no Mundo dos Quadrinhos. Rio de Janeiro, Achiamé, 2005.

WACQUANT, Loïc. As prisões da Miséria. São Paulo, Publicação Livre, 2004.