

TODO DIA É SEGUNDA-FEIRA

José Mariano
Beltrame

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

a

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



TUDO DIA É SEGUNDA-FEIRA

TUDO DIA É SEGUNDA-FEIRA

José Mariano
Beltrame

*Em depoimento a Sérgio Garcia,
com texto de Sérgio Garcia e Eliane Azevedo*



Copyright © por José Mariano Benincá Beltrame,
em colaboração com Sérgio Henrique da Silva Garcia

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro
pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios
existentes sem autorização por escrito dos editores.

PESQUISA: Débora Thomé

REVISÃO: Flávia Midori, Hermínia Totti e Milena Vargas

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Ilustrarte Design e Produção Editorial

CAPA: Raul Fernandes

IMAGEM DE CAPA: André Valentim / Editora Globo / Agência O Globo

ADAPTAÇÃO PARA EBOOK: SBNigri Artes e Textos Ltda.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

B392t

Beltrame, José Mariano

Todo dia é segunda-feira [recurso eletrônico] / José Mariano Beltrame, Sérgio Henrique da Silva Garcia; Rio
de Janeiro: Sextante, 2014.
recurso digital.

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0077-7 (recurso eletrônico)

1. Beltrame, José Mariano. 2. Policiais federais - Brasil - Biografia. 3. Brasil. Polícia federal - História. 4.
Livros eletrônicos. I. Garcia, Sérgio Henrique da Silva. II. Título.

14-
10273

CDD: 920.93632
CDU: 929:351.742

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@esextante.com.br

www.sextante.com.br

AGRADECIMENTOS

O trabalho – seja nos meus tempos de Polícia Federal, seja agora, na Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro – é sempre o trabalho de muitos direta ou indiretamente envolvidos. Os agradecimentos, portanto, deveriam perpassar dezenas de páginas, o que não seria viável. Desde já, esclareço, então, que sou grato a inúmeras pessoas que comigo vêm caminhando nesta jornada. Infelizmente, não tenho como citar todas. Por isso, peço desculpas de forma antecipada.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Roberto Sá, a Edval Novaes e a Marcelo Montanha, amigos que começaram comigo em 2007 e permanecem na nau até hoje. É incalculável o número de vezes que tivemos de atravessar ondas gigantes, portos hostis e tempestades que duravam semanas. Sem coesão, teríamos todos os ingredientes para naufragar. Obrigado pela fidelidade, pela perseverança e pela paciência durante a travessia. Já chegamos a este ponto da jornada e vamos passar pelo que falta sem produzir qualquer fissura.

A Dirceu Viana, que, de modo muito particular, nos apontava as fraquezas e as virtudes de tudo o que estávamos planejando. Por ter nos ensinado a dançar a música do que, do quem, do como e do quando. Agradeço a Roberto Alzir, Fábio Galvão e Hélio Leão, que entraram no barco em movimento para apagar incêndios e arrumar a casa. Além da

amizade, deram mais um toque de profissionalismo e estabilidade ao nosso trabalho.

A Juliana Barroso, a única mulher do nosso primeiro escalão. Ela veio de Brasília para me vender o sonho de transformar a Polícia do Rio de Janeiro. E vendeu mesmo. Estamos todos enfeitiçados pela causa. A Marilea Santiago, minha secretária, testemunha ocular do entra e sai do gabinete. Mesmo nos piores momentos, nunca deixou de sorrir.

Gostaria de fazer uma menção especial ao governador Sérgio Cabral. Sem sua blindagem e seu apoio incondicional, não teríamos chegado a lugar algum. Vai ser difícil encontrar outro emprego com tanta liberdade e autonomia. Obrigado, governador.

Incluo um agradecimento à Polícia Militar e à Civil como um todo, instituições cuja capacidade de se reinventar e de enfrentar adversidades sempre me surpreendeu.

E, por fim, o mais importante: à minha família, que suportou todo o tipo de fardo que o trabalho exigia. Ao meu filho Maurício, que, dos rincões do pampa gaúcho, não perde uma oportunidade de me mandar um torpedo de apoio. À minha filha Mariana, que, mesmo perto, mal pôde usufruir de minha companhia. Ao pequeno Francisco, nascido em meio ao turbilhão, que a ausência paterna seja compensada por um futuro mais tranquilo. E a Rita Paes, esposa, companheira de jornada e infalível termômetro das comunidades. Incontáveis as vezes em que, graças à sua convicção, o lar se transformava na última trincheira disponível.

PREFÁCIO

por Miriam Leitão

O uvi o som de tiros na Rocinha. Eu me assustei; notei que todos em volta também estranharam. Nem sempre foi assim: houve um tempo em que o som de tiros vindo da Rocinha, de várias outras áreas da cidade, ou as cenas de balas traçantes eram parte da rotina. No Rio, nós havíamos nos acostumado com o anormal.

Hoje, quando há algo de muito estranho no Alemão, é fácil saber. As conexões entre os moradores dos diversos bairros da cidade, feitas através das mídias sociais, começam a funcionar na troca de informações. A internet existe há muitos anos. Mas só depois daquele novembro de 2010 é que as amizades reais e virtuais teceram uma rede sobre as divisões da cidade partida.

Os alertas que chegam do Alemão através da rede, os tiros que ouvi na Rocinha ou as tragédias recentes avisam que os avanços são fruto de um longo processo e que não há um momento em que todo o risco cessa. A surpresa que os tiros provocam agora informa que já foi feita a ruptura com o passado de uma cidade anestesiada.

O secretário José Mariano Beltrame assumiu a Secretaria de Segurança Pública do Rio avisando que era inaceitável que partes do território estivessem fora do controle das autoridades do Estado brasileiro. Hoje isso

parece óbvio. Não era naquele tempo. O Brasil havia aceitado que, no Rio de Janeiro, a polícia só daria rápidas investidas em certas favelas, mas não poderia se estabelecer. O Estado não poderia ficar nessas áreas, as empresas formais não fariam negócios, serviços não seriam prestados. A imprensa vivia o dilema: pedir autorização a bandidos para subir os morros cariocas ou não cobrir os eventos locais? Aceitar como terra estrangeira parte do nosso próprio solo? Era mais seguro destacar um correspondente para países em guerra que mandar um enviado especial às favelas do Rio. Tanto era assim que, na primeira operação em que a polícia entrou numa favela para ficar, demorou um pouco para que todos entendessem que algo novo estava nascendo.

Ninguém acha que tudo está resolvido, que o crime está derrotado, que não há mais tráfico, que a polícia não cometerá abusos, que as milícias não continuam atuando. Casos ocorridos nos últimos meses nos mostraram que velhas mazelas podem reaparecer a qualquer momento. A grande questão, no entanto, é impor como princípio que as instituições do Estado podem entrar, sair e ficar em qualquer parte do território, e que não se aceitam guetos controlados por forças alheias ao Estado.

Eu vi o Alemão antes e depois. Fui lá, com a ajuda de ONGs, observar e sentir o ambiente dominado pelo crime. Vi jovens com fuzis em plena rua central da Grota e mesas nas ladeiras onde adolescentes vendiam papelotes de cocaína. Voltei após a entrada das forças de segurança para falar com empreendedores locais sobre seus planos de negócios.

Essa foi a diferença que Beltrame fez no Rio com o seu trabalho e o de sua equipe. Foi uma construção demorada que exigiu inteligência, estratégia, paciência e coragem. Foi necessário criar alianças, recorrer às Forças Armadas, contratar e treinar de maneira diferente novos policiais, enfrentar a corrupção dentro das corporações, quebrar paradigmas.

Antes de tudo isso, foi preciso ele vir para o Rio, morar numa sala da Polícia Federal por dois anos, na Praça Mauá, no Centro, num trabalho para buscar informações de como combater o inimigo na chamada “Missão Suporte”.

Traficantes, ele já havia enfrentado em outras partes do Brasil, mas, no Rio, o contexto era completamente diferente. Beltrame subiu morros, participou de operações e se cercou de uma boa equipe para entender melhor a realidade do crime na cidade. “Um dos grandes trunfos que passava a ter em mãos era conhecer o Rio e a lógica de sua violência”, diz ele neste livro que é, ao mesmo tempo, uma biografia e uma narrativa do que foram os tensos momentos de operações como a ocupação do Complexo do Alemão; fundamental na construção do projeto das Unidades de Polícia Pacificadora.

Beltrame narra o que sentiu no primeiro passo para o domínio do Alemão, a entrada na temida Vila Cruzeiro, depois de uma série de atentados provocativos realizados por traficantes. Entrada essa que o Brasil acompanhou pela TV como se visse um filme. “Apesar de a minha fisionomia demonstrar tranquilidade, naquele momento meu coração recebia um jato de adrenalina. Mesmo com os blindados, não havia garantia quanto à reação dos traficantes. E se um bandido saísse atirando, causando várias mortes? Como já comentei, o perfil do traficante do Rio é de total desapego à vida. Diante da TV, eu vivia para valer o momento decisivo da operação mais emblemática da política de segurança pública até aquele momento”, conta.

A primeira experiência no Santa Marta dera tão certo que fez parecer que era simples. A competência da então capitã, hoje major, Pricilla, no comando da Unidade, inspirava ainda mais confiança na ação policial. Hoje há UPPs em 230 comunidades onde moram 1,5 milhão de pessoas. Já

sabemos – governantes e governados – que tudo é bem mais complexo e, por isso, o esforço em todas as frentes tem que continuar para sermos um país com índices de criminalidade menores. A major hoje está destacada para a Rocinha e sofreu escoriações no pulso quando tentava se proteger durante um tiroteio. Nem tudo é Santa Marta.

O livro de José Mariano Beltrame trata com palavras francas e linguagem direta das várias complexidades de um tema que tem sido muito debatido e pouco entendido no Brasil. Ele alerta sobre o muito que ainda precisa ser feito para que o país enfrente a violência, diminua os erros e crimes policiais, acelere a Justiça e tenha um sistema penal que recupere os presos.

Seu grande mérito é mostrar que não há soluções fáceis nem super-heróis. Todavia o Rio tem uma história para contar que merece ser lida e entendida. O importante é ter em mente que, como em outros processos de avanço brasileiro – como o da estabilização da moeda há 20 anos –, não se podem aceitar retrocessos nem perder a noção do objetivo final. Até porque as UPPs, como o próprio autor do livro diz, são apenas a janela de oportunidade.

O país tem que travar uma batalha por dia para vencer os enormes desafios da segurança pública e melhorar as condições de vida em áreas das cidades onde moram predominantemente os pobres e os negros. Na segurança, como em tantos outros setores, os problemas serão resolvidos se soubermos que “todo dia é segunda-feira”.

TUDO OU NADA NO ALEMÃO

De tudo o que vivi nestes anos na Secretaria de Segurança, nada foi tão marcante quanto os episódios desencadeados a partir do dia 25 de novembro de 2010, que culminaram no dia 28. Talvez, para o cidadão comum, a esta altura, as retomadas da Vila Cruzeiro e do Complexo do Alemão sejam apenas peças da história recente. Mas para os milhares de servidores públicos envolvidos na operação, aquele momento expressava o próprio sentido de existência da polícia. Uma profissão marcada pela crítica, pelas demandas infinitas, pelo desarranjo de políticas equivocadas e, no caso particular do Rio de Janeiro, pelo assustador poder de fogo dos traficantes escondidos nos morros.

O imponderável nos fez desaguar naquele fim de semana numa situação de tudo ou nada para o secretário de Segurança, para o governo do Rio, para a sociedade fluminense e, até pela proporção que tomou, para a afirmação do Brasil perante o mundo.

A chegada à Vila Cruzeiro provocou uma fuga em massa de bandidos para o Complexo do Alemão, com tudo transmitido ao vivo e a cores pela televisão. Um choque de realidade difícil de entender e de encarar, sobretudo para o carioca de bem que começava a ter esperanças no projeto das Unidades de Polícia Pacificadora, as UPPs. Intuitivamente, eu e minha equipe interpretávamos toda aquela expectativa em torno do Alemão como

algo muito especial, diferente das outras centenas de operações que havíamos planejado e executado. Em uma única cartada, era ganhar ou colocar a perder as fichas acumuladas em anos de trabalho.

Após a fuga de bandidos da Vila Cruzeiro, no dia 25, caímos numa caótica rotina de avaliação de recursos, construção de cenários e análise de feedback dos policiais em campo. Precisávamos dimensionar nossos limites e a repercussão na sociedade. Foram dois dias de reuniões, nos quais se juntaram à cúpula da Secretaria os chefes das polícias do Rio e os representantes das forças federais – um somatório de recursos, uma coalizão pouco comum pela rapidez da adesão e pela agilidade nas soluções. Tudo indicava que algo inédito estava para acontecer no Rio de Janeiro.

Entre os dias 26 e 27 discutimos diversas estratégias e formas de redução de danos. Uma enxurrada de informações, impossíveis de serem devidamente processadas a tempo. Pode parecer estranho, mas em inteligência policial o excesso às vezes é tão prejudicial quanto a ausência de dados. Ainda assim, no domingo, dia 28, com carta branca do governador Sérgio Cabral, nós entrávamos no Complexo do Alemão e, para surpresa geral, sem disparar um tiro.

É praticamente impossível recuperar todos os detalhes dos bastidores daqueles momentos decisivos. Mas à época concordei com a ideia de gravar algumas horas dessas reuniões. Entendo que a transcrição de determinados pormenores vá contextualizar o acontecido e, em especial, reconhecer o profissionalismo e a capacidade de trabalho das pessoas que participaram ativamente das decisões. Três anos já se passaram: uma eternidade dentro do caldeirão que é a segurança pública do Rio. Alguns seguem fazendo o mesmo trabalho, outros se aposentaram e outros, por motivos diversos, ocupam novos postos. Sou grato a todos eles.

Uma das virtudes do grupo que se mantém comigo desde 2007 é a de ter construído um ambiente de extrema confiança. O que é reservado se mantém reservado. Eu mesmo tenho apenas conhecimento dos originais dessa gravação e só uma pessoa guarda esse material.

O cenário das gravações é o meu gabinete, onde revirávamos mapas que mostravam as diferentes entradas e os entraves do Complexo. Havíamos entrado no Alemão – não para ocupar – em 2007. Mais de mil homens, 19 mortos e uma eterna polêmica sobre violência policial. Naquela época, por cautela, a polícia só operava nas franjas dos morros; não fazia uma verdadeira incursão na área havia sete anos, segundo relato dos próprios agentes. A passividade transformara as favelas da região em verdadeiros bunkers, quase impenetráveis.

Eu tinha consciência de que a segunda entrada no Complexo durante a minha gestão devia ser definitiva. Na maior parte do tempo, escutei o que os responsáveis pelo setor operacional tinham a dizer e a sugerir. Ao assistir aos vídeos, as imagens lembram aqueles filmes antigos, com generais planejando uma batalha. Na realidade, tratava-se do nosso maior desafio, a retomada da central do crime no Rio. Olhando para trás, me pergunto se hoje eu teria a mesma coragem e ousadia.

26 DE NOVEMBRO DE 2010,
UM DIA APÓS A RETOMADA DA VILA CRUZEIRO.

O Complexo do Alemão começava a ser cercado. A reunião aconteceu no quarto andar do prédio da Central do Brasil, onde trabalho. Não mais do que 10 pessoas em pé, ao redor de uma mesa com mapas ampliados da região. Além de mim, participavam o subsecretário de Planejamento e

Integração Operacional, delegado federal Roberto Sá; o subsecretário de Tecnologia, delegado federal Edval Novaes; o então subsecretário de Inteligência, delegado Rivaldo Barbosa; o coordenador de Comunicação Social da Secretaria, jornalista Dirceu Viana; o então comandante-geral da Polícia Militar do Rio de Janeiro, coronel Mário Sérgio; o então chefe de Polícia Civil, delegado Allan Turnowski; o então comandante do Bope (Batalhão de Operações Policiais Especiais), coronel Paulo Henrique; o então chefe da Core (Coordenadoria de Recursos Especiais), delegado Rodrigo Oliveira. Outras pessoas entravam e saíam de acordo com as emergências. Telefones celulares não paravam de tocar. Café, água e torradas. O relógio de corda, que trouxera comigo do Sul, tocava a cada 30 minutos para nos lembrar dos prazos – a variável mais estressante de todas.

BELTRAME – Tem muita informação chegando. Qual é o melhor jeito de operar ali?

PAULO HENRIQUE – Nós sairemos da Fazendinha, vamos aproveitar a posição que já temos aqui. Essa área aqui, Nova Brasília, será preciso outra tropa, nós planejamos isso aqui com alguns GATEs (Grupo de Ações Táticas Especiais).

TURNOWSKI – O seu pessoal vai aqui comigo no Coqueiro. A gente vai junto. Aqui a gente vai travar no Areal. Passou do Areal, tomou fogo amigo. O que pra gente agora é indiferente. Tendo vocês aqui, eles vão correr. Aqui por cima tem que tomar também, porque quando entra na Joaquim Queirós, entre as duas, é um vale: se não entrar pela Central, quem está aqui vai morrer. Tem que entrar então pela Central e pelo Coqueiro.

PAULO HENRIQUE – Tem um dado não confirmado que eles bloquearam a ligação da Joaquim Queirós com a Canitar.

ROBERTO SÁ – E essa hipótese de eles estarem com roupa preta, muito parecida com a outra?

PAULO HENRIQUE – Sim. Essa informação já chegou para a gente.

TURNOWSKI – Por isso é importante o adesivo do Bope.

ROBERTO SÁ – A gente tá com equipamento de rádio falando?

TURNOWSKI – Outra coisa: lá dentro não funciona rádio, equipamento, nada. No meio, não funciona. O que fala fácil aqui é o rádio da viatura. Então entrou, tomou, joga a viatura e dá para começar a falar no rádio da viatura e no rádio da Polícia Militar. Aqui fala bem a viatura.

MÁRIO SÉRGIO (dirigindo-se a Turnowski) – Aqui você não tem fôlego para ficar. Vou botar tropa aqui na Baiana, vou tomar o Adeus. A gente vai desencadear tudo isso ao mesmo tempo; mas minutos, segundos antes de a gente partir, começam a entrar as viaturas que vão entrar no Adeus, pessoal do 22^o Batalhão que a gente pode reforçar com alguém para evitar tomar tiro daqui (...) A Baiana é com a gente também (...).

TURNOWSKI – Na última operação, que a gente perdeu policial, o Coqueiro estava deserto. (...) O pessoal foi descer um pouco para Nova Brasília e foi aqui que o policial militar morreu, tomou um tiro na cabeça; então Nova Brasília é um lugar que eles tendem a se esconder. E outra coisa é o Morrão aqui, onde tinha o DPO (Destacamento de Policiamento Ostensivo). O Bope, na última operação, tomou o DPO fingindo que era Policial Militar convencional e aí ganhou aqui em cima, porque, aqui em cima, o PM que vier aqui primeiro toma o Morrão.

MÁRIO SÉRGIO – Vamos tomar o Morrão também. E o Morrão não tem problema porque o blindado vai lá. (...) De manhã cedo, o helicóptero blindado vai começar a rodar transmitindo informações para quem está em terra. Nós estamos levando a antena da Força Aérea para o 16^o Batalhão. Lá vai ser o comando; vai ter que ser de lá.

BELTRAME – E se não funcionar?

MÁRIO SÉRGIO – Ah, funciona... Porque é uma antena para isso mesmo: vamos falar nos rádios da Força Aérea, não nos da Polícia Militar, e vamos transmitir essas informações. Seria importante ter um observador que conhecesse bem a região, que conhecesse bem o terreno, na aeronave, para transmitir essas informações. (...) E esses blindados, 3 mil pés, podem voar tranquilamente, porque suporta.

RODRIGO OLIVEIRA – Qual horário?

MÁRIO SÉRGIO – Da operação? Pode ser às 8h, que significa 7h no horário normal. Ou, se quiserem fazer no amanhecer, mas acho que a gente precisa de luminosidade para isso.

RODRIGO OLIVEIRA – Lusco-fusco não é bom. Ainda mais nesta situação, com todo mundo cheio de roupa.

MÁRIO SÉRGIO – Eu acho melhor já 7h ou 8h da manhã.

PAULO HENRIQUE – Esta é uma campanha que sempre foi extensa e vai ser. Acho melhor a partir das 8h para o cara tomar um bom café, fazer um briefing detalhado, passar tudo amarradinho para não ter tiro amigo.

TURNOWSKI – Tá na dúvida, não atira; perde o bandido, mas não mata o colega.

DIRCEU – A boataria tá comendo solta no Leblon, de que a Rocinha vai descer. Calma, só estou registrando o estresse da classe média. Ah, um repórter da Reuters tomou um tiro no ombro. Estava lá na Grota.

TURNOWSKI – Pô, tá pedindo também.

DIRCEU – Agora vão reclamar o quê? Entrou no lugar errado, no dia errado e na hora errada. As pessoas precisam avaliar melhor os riscos, ter cautela e responsabilidade...

MÁRIO SÉRGIO – Parecia entregador de comida, estava de boné. Sabe o que ele estava fazendo? Isso é correspondente de guerra.

Tínhamos adotado uma estratégia paralela a fim de enfraquecer os traficantes. A Polícia Civil conseguiu uma série de mandados para prender advogados e familiares que estavam levando informações para o Complexo do Alemão. As provas de envolvimento com o tráfico já eram antigas, de outros episódios. Não havia momento melhor para usá-las.

BELTRAME – Saiu uma coisa que acho importante: o desembargador acabou de dar a prisão dos três advogados. Acho que era bom pegar e prender logo. As duas mulheres e os caras.

TURNOWSKI – Excelente. Vou mandar as equipes...

MÁRIO SÉRGIO – Rodrigo, vamos considerar: 8h todo mundo tem que estar pronto. A partir das 8h, dependendo do que vai surgir. A gente marca ao lado do 16º Batalhão, posiciona todas as tropas lá. O Bope já tá lá, a gente não pode recuar.

TURNOWSKI – Posso dar uma opinião? Acho que a gente tem que marcar um horário de entrada. Cada um sabe onde tem que chegar na hora tal. Você vai fazer um comboio. O último do comboio não vai entrar às 8h, vai entrar diferente. Então cada um vai dar seu jeito.

MÁRIO SÉRGIO – Tem que definir, então, que esta entrada que está aqui de vocês, a gente está querendo fazer junto com vocês, que é o Coqueiro. A gente vai ficar com vocês, mas a gente vai na frente. Vai ter um blindado aqui. O nosso vai na frente. Quem vai atrás, para no Coqueiro.

Nesse momento, o coronel Álvaro Garcia, chefe do Estado-Maior Operacional, segundo homem na linha de comando da PM, chegou à reunião. Ele estava um pouco assustado com o que vira. O Alemão nunca trouxe boas lembranças para a polícia. Para aumentar a tensão, as informações que chegavam ao meu celular davam conta de um arsenal gigante, o que ficou comprovado dias depois, ao fim da operação, quando mais de 100 fuzis foram apreendidos.

ÁLVARO – Alemão está quase impossível; está muito, muito ruim. Ficamos parados para atravessar uma rua ali umas três horas. Apesar do Exército. Pesado pra cacete.

MÁRIO SÉRGIO – Teve gente ferida lá?

ÁLVARO – Um do Exército tomou um tiro na perna.

MÁRIO SÉRGIO – Não estava dentro do blindado?

ÁLVARO – Não, fora. Na rua.

TURNOWSKI – É melhor que a gente entre amanhã (sábado).

ÁLVARO – Tinha que ter entrado hoje mais cedo, ou ontem, quando eles fugiram.

BELTRAME – A essa hora não dá mais, a gente vai entrar amanhã.

MÁRIO SÉRGIO – Mas vai ser amanhã.

ÁLVARO – Hoje eles estão pesados pra cacete. Mas a gente sabe que eles estão largados, que estão pressionados. Eles estão meio perdidos.

ROBERTO SÁ – Recebi agora a informação de um funcionário da Prefeitura que mora lá dizendo números talvez exagerados, aproximadamente 500 pessoas com tripé, quadripé, armamentos pesados. Tem duas ruas em especial com gasolina e óleo para não passar o carro; e a Canitar e a Antônio Austregésilo, essas, então, tiro saturado.

MÁRIO SÉRGIO – A aeronave vai estar voando alto e vai dando tiro naquelas lajes.

RODRIGO – Passaram dois hoje lá. Estava passando muito alto. Se voar naquela altura, não tem acuidade visual para o tiro, não.

TURNOWSKI – O lance é passar e vruuuuum! Blindado é quase para chamar a atenção. Não tem como combater.

RODRIGO – Se a aeronave da Aeronáutica voar como estava voando hoje, eles não vão enxergar.

MÁRIO SÉRGIO – Ontem nós usamos os carros deles com os pilotos deles. A aeronave vai ter que dar poder de fogo, tá combinado.

BELTRAME – Acho que tem que ver como é que é isso.

ÁLVARO – Mas tem que ver a que altura eles vão fazer isso.

RODRIGO – Não vai ter acuidade visual. Vai ser igual a gente está vendo neste mapa aqui. Vai ser exatamente assim.

TURNOWSKI – Eu acho o seguinte: o maior problema do Alemão não é o combate. O combate vai ser igual ao da Vila Cruzeiro. Eles vão correr. O grande problema do Alemão é você estar aqui e tomar um tiro de um alvo que está colocado. Porque esse negócio de que vão ficar lá na laje quando desembarcar... Por que é que não ficaram na Vila Cruzeiro? A minha preocupação é que você está andando aí, de repente, buff, caiu morto, porque lá do outro lado o cara botou um tiro colocado.

MÁRIO SÉRGIO – Estava falando o seguinte: dois blindados da Marinha, eles andam juntos. Aí entrava a Core com a tropa do Bope por essa via que dá acesso à Comlurb. Passou o primeiro blindado do Coqueiro, ele vai para o antigo destacamento da Polícia Militar. Ali é entrar, tentar aquelas lajes. Aquelas lajes são boas (...) Pois passou do Coqueiro e chegou ao destacamento, fica com duas regiões tomadas que não têm mais como

fazer tiro na nossa tropa aqui embaixo, pode fazer de dentro de alguma casa ou de alguma coisa assim. Laje mais alta eles não vão ter.

ROBERTO SÁ – Tem que ter muita informação antes de tomar decisão. A informação tem que checar.

BELTRAME – Chegada a hora, se precisar, vai progredir aos poucos...

MÁRIO SÉRGIO – Depois que a gente conseguir pegar uma peça alta, um apartamento, um troço qualquer, o negócio é ir consolidando isso.

BELTRAME – Tem que fazer esse briefing e coordenar mais na Polícia Civil, que deve voar mais baixo que os da Aeronáutica.

MÁRIO SÉRGIO (ao telefone) – Eles disseram a quantos pés vão voar? Deixa eu falar com o brigadeiro. Brigadeiro, a gente está falando dessa questão.

BELTRAME – Até hoje eu acho que a gente tinha que fazer uma coordenação para ver quem está responsável por um tipo de supervisão deste trabalho, quem está vistoriando, se estão vistoriando, não sabemos quem é quem.

MÁRIO SÉRGIO – Secretário, vou encontrar agora esse coronel para dizer que a gente tem que ter cobertura de fogo, ele tem que voar a uma altura, a aeronave é blindada, uma altura que permita dar tiro com segurança.

ROBERTO SÁ – Delegacia: a gente tem que estar decidido para onde vai levar a ocorrência para não bater cabeça.

TURNOWSKI – Vou botar uma delegacia especializada que receba todo mundo, perto ou longe, é vai e volta, porque delegacia da área pode dar tumulto (...). Vou montar um cartório só para as ocorrências.

Na noite do dia 26, sexta-feira, o governador Sérgio Cabral me ligou. Fez isso com todo o cuidado, pois não desejava aumentar a pressão. Foi além:

reuniu seus secretários e assessores diretos e se deslocou até o meu gabinete. Não queria saber dos detalhes, tínhamos total autonomia para executar o plano. Ele apenas foi reforçar seu voto de confiança, para que ficássemos tranquilos, pois, ao final, a sociedade iria reconhecer o que estávamos fazendo. Horas depois, tive de avisá-lo que adiaríamos a operação por mais um dia.

Nas primeiras horas do dia 27, sábado, várias informações foram captadas pelo setor de Inteligência. Havíamos montado uma grande sala, num andar abaixo do meu, para reunir e organizar tudo o que chegava pelas mais diversas fontes: informantes, escutas, colaboradores.

Tenho para mim que a grande movimentação nas ruas do entorno do Complexo, a presença ostensiva das Forças Armadas, o bombardeio de notícias pela imprensa e a crescente indignação da sociedade contribuíram para arrefecer os ânimos dos traficantes diante de um inevitável confronto. Ainda assim, não havia garantias de que poderíamos evitar o banho de sangue.

Um novo ingrediente havia entrado na pauta: circulou a tese de uma possível rendição dos traficantes acudados no Complexo. Ou seja, alguns dos bandidos mais perigosos do Brasil estariam dando sinais de fraqueza. A sinceridade da proposta nunca me convenceu, mas decidimos dar uma chance para evitar uma batalha campal. O comandante da Polícia Militar à época, coronel Mário Sérgio, foi o maior entusiasta da ideia.

De certa forma, parecia que o passar do tempo nos era favorável, pois as pessoas em casa poderiam refletir melhor e entender quão crítico era o momento para o Rio de Janeiro. Para reforçar essa estratégia de transparência, despachei o subsecretário Edval Novaes para uma missão pouco comum na polícia. Ele passou mais de uma hora na internet, respondendo e explicando diretamente para a população, por meio das

mídias sociais, o que estávamos fazendo e a importância do que estava para acontecer. No dia da retomada, foi a minha vez. Alcançamos uma audiência enorme.

Na véspera, com tudo pronto, descobri que uma batalha silenciosa estava em andamento. Combinara com Rita, minha esposa, Dirceu Viana, meu assessor, e a esposa dele de tomar uma cerveja no restaurante da Livraria da Travessa, em Ipanema. Havia dias não conseguíamos um minuto para relaxar e ter uma conversa leve. Já havíamos passado e repassado os cenários ao limite da sanidade e era necessário um respiro, uma visita ao mundo dos normais. Para nossa surpresa, as portas se fecharam quando pisamos na calçada, ainda por volta das 22h. As ruas do bairro estavam completamente desertas. Os boatos de que traficantes da Rocinha iriam fazer um grande arrastão na Zona Sul levaram a livraria e muitos restaurantes a encerrar o expediente bem antes do horário. Ali o desafio era de outra natureza. Não só a guerra do tiro, mas também a guerra da confiança precisava ser vencida. E ambas eram árduas.

O esforço logístico de deslocamento dos policiais em todo esse cenário era tão grande que concluímos que, como o cerco estava garantido, o melhor para a tropa e para a organização era adiar a entrada no Complexo por mais um dia. No sábado, dia 27, estávamos todos novamente debruçados sobre mapas e informes de difícil confirmação. O Dia D ficara para o domingo.

27 DE NOVEMBRO DE 2010,
VÉSPERA DA RETOMADA DO COMPLEXO DO ALEMÃO.

ROBERTO SÁ (ao telefone) – Se for acontecer essa rendição, tem que ser hoje. Amanhã a gente tem que entrar. Hoje, antes do entardecer.

(Dirigindo-se às pessoas da reunião): Um mediador tá dizendo que o Fabiano tá cagado.

BELTRAME – Falaram com o Fabiano?

ROBERTO SÁ – Mas quem mora na favela passa do lado do traficante.

BELTRAME – O cara sabe onde está o criminoso número um do Rio de Janeiro, quiçá do Brasil...

ROBERTO SÁ – Estão tentando fazer o que a gente está tentando pela mídia: convencer os caras a se entregarem.

BELTRAME – Tem que parar com esse leva e traz até as 21h.

TURNOWSKI – Só que essa solução ontem, os mediadores estavam à 1h15 falando no radinho que iriam se entregar (...) Hoje de manhã, quando eles colam no Mário com a mesma conversa, ele está com autorização para fazer. Se eles não saírem do morro, quem deu autorização para ficar? Aí o Mário já está no problema dele. Eu pulei fora sabe a que horas? Às duas da tarde (...)

DIRCEU VIANA – Vou ver se consigo espalhar para os jornalistas que a gente conseguiu um monte de óculos de visão noturna. Tem gente me ligando.

ROBERTO SÁ – Escureceu, não se entregou, acabou.

BELTRAME – A Inteligência tá passando, com várias informações batendo, de que eles estão nas casas do Mineiro...

ROBERTO SÁ – A informação que chegou aqui. Alguém que mandou pra alguém que mandou pra gente: os traficantes vão entregar 30 pessoas com ficha limpa. Os caras vão ser ameaçados se não se entregarem. E com todo o alvoroço vão tentar vazar.

TURNOWSKI – Tive essa informação mais cedo: tá saindo que eles vão usar isso para ganhar tempo. Então é o que a gente falou aqui: se não tiver mandado e arma, pode se entregar. Vai ficar preso o quê? Três dias?

Cinco dias? Um mês até o interrogatório? Vai sair. Pro cara, é bom negócio.

DIRCEU – De qualquer forma, tem que ter um padrão no procedimento para mostrar pra todo mundo que prendeu, nem que depois o juiz mande soltar.

TURNOWSKI – Vou fazer isso na Polinter, peço para o pessoal fazer lá. Depois que reunir 30, me avisa que mando pra uma delegacia; ponho os 30 presos num flagrante só.

BELTRAME (ao telefone com o general do Exército) – Não sei se o senhor quer vir aqui, a operação tá nascendo amanhã de manhã. Diretrizes, locais de acesso dos policiais, vias que vão ser utilizadas, o senhor quer vir pra cá? É um prazer, então pode vir pra cá. Me diga uma coisa: é que chegam informações de várias naturezas para a gente, o que chegou para nós é que não estariam cobertos todos os pontos dos 40 pontos, não sei se isso procede. Estão? Ah, que bom, que bom. Inicialmente, um barulho aéreo às 6h, 6h30 e às 8h, a tropa progride, era isso que queria dar ciência.

BELTRAME – Outra coisa que ele estava dizendo é que, a partir das 6h não passa ninguém, então, se a Polícia Civil ou a Militar tiver P2 com arma, não vai passar. Então não sei se vai operar desse jeito, se levar alguém, vai segurar.

O coronel Mário Sérgio chega à reunião.

MÁRIO SÉRGIO – Vamos fazer inquietação a noite toda. Mas tem todo o trânsito desnecessário. Cheguei lá agora e ainda estava aberta. Mande fechar, proibi todo e qualquer táxi de entrar, então não tem trânsito na área. Só está na área quem está trabalhando e os jornalistas, como você

pediu (para Dirceu). (...) Eu mandei comprar spray branco e vou distribuir para cada comandante de fração meu. Qualquer fuzil que for apreendido vai tomar logo uma talagada de spray branco para poder saber. Quem olhar um cara saindo com qualquer coisa de spray branco na mochila, é coisa apreendida.

(...)

ROBERTO SÁ – Só vai entrar depois que a aeronave cumprir o papel dela.

PAULO HENRIQUE – Comandante, vamos fazer o seguinte: concentração às 7h, o deslocamento vai se iniciar um pouco antes das 8h.

MÁRIO SÉRGIO – Eu não gostei desse horário. Achei esse horário tarde demais.

RODRIGO – Mas se entrar antes da aeronave, vai ter tiro amigo.

MÁRIO SÉRGIO – Só vai entrar quando ele der a volta.

TURNOWSKI – Se botar o policial na ponta, se for o cara de tropa de elite, ele começar a tomar tiro, ele não vai ficar, ele não vai ficar, ele vai entrar.

PAULO HENRIQUE – Ligaram para o comandante da Marinha, e ele cedeu o carro.

MÁRIO SÉRGIO – A Light não sei se fez isso, a Prefeitura. Pedi que colocassem holofotes.

PAULO HENRIQUE – O que ele pode fazer é apagar uns 10 minutos.

DIRCEU VIANA – Tem de convencê-los a desistir na guerra psicológica. Se puder fazer um auê...

PAULO HENRIQUE – Aí é um auê.

Entra na sala o general Adriano Pereira Júnior, que, na época, era comandante militar do Leste e deu suporte decisivo ao cerco. O Exército

ficou responsável por fechar mais da metade das saídas do Complexo.

MÁRIO SÉRGIO – General, é óbvio, uma série de providências são necessárias para que nós possamos ter esse assalto amanhã. Nós temos o Exército cercando diversos pontos, a Polícia Federal, a própria Polícia Militar, a Polícia Civil, neste esforço de cerco amanhã. Nós temos uma atividade coordenada antes de entrar propriamente no Alemão, porque o lado de cá, Baiana e Adeus, são dois pontos de comando que a gente precisa tomar que estão sob o domínio do Comando Vermelho. Aqui na Baiana não é assim muito expressivo, mas no Morro do Adeus eles têm muitos fuzis, então nós, de manhã, temos um assalto cedo aqui pela manhã, vamos tomar esse ponto e aqui vai ser o meu princípio, depois que eles tomarem, eu vou me estabelecer aqui. Nós temos aqui nesta área, eles vão poder se entregar, se render, caso queiram sair com as armas levantadas. É um ponto onde só existe participação de pessoas que estão trabalhando, o próprio Exército, os fuzileiros, a própria polícia e os jornalistas também vão tendo acesso a isso que tá aqui. Se houver essa rendição, é possível que venha um deslocamento em massa de curiosos, coisas assim. Nós vamos tentar controlar como polícia, mas é importante que o Exército esteja em condições também de impedir essa fuga em massa para cá. É uma solicitação que faço ao senhor.

PAULO HENRIQUE – Esses fogos para tentar tirar as posições deles de vantagem sobre as lajes, a informação que se tem é que muitas lajes têm muito armamento, pessoas com uma condição de tiro muito boa. Então vai ser feito, três aeronaves fazendo disparos aqui. Terminada essa sessão, a gente vai ter o status para a invasão. Enquanto o fogo está acontecendo, as tropas vão se aproximando. A operação tem que ser feita por setores muito bem definidos. Joaquim Queirós, Central e

Paranhos. A Polícia Civil vai fazer direção subindo. Isso aqui é uma elevação. Esta estrada foi por onde fugiu o pessoal da Vila Cruzeiro. Essa subida é do Coqueiro (...). E a gente vai desdobrando com vários objetivos até o limite da nossa área operacional, que é a Canitar. Outro ponto importante para nós da Fazendinha até o Morrão da Fazendinha, que é parte dominante nesta área, um dos objetivos do Bope. No outro flanco, utilizando até a vantagem que nós temos de acessar pela Vila Cruzeiro, nós vamos tomar alguns pontos passando por cima dos mineiros, como já fizemos ontem; chegamos aqui ontem, fizemos alguns disparos.

BELTRAME – Aqui é você que vai estar? Tenho informação boa de que tem uns bandidos armados que estão aqui.

PAULO HENRIQUE – Eu só vou descer depois que tiver tomado o Morrão. Porque, se descer aqui com o Morrão ainda sob controle deles, fogo direto.

RODRIGO – Quais são as grandes dificuldades que a gente tem aqui no Complexo? São várias. Combate aproximado ali, como em qualquer outra comunidade, a gente está pra lá de acostumado. A dificuldade que se tem aqui, para você progredir aqui, você tá tomando tiro a um campo de distância, então, se a gente não tomar essas elevações maiores e irradiar para o flanco das encostas, o pessoal vai ser atingido não pelo combate frontal, mas pelo tiro que está vindo de 100, 200 metros de distância. Isso é um complicador, porque atiram de dentro de casa... E dentro da progressão do Bope e da Polícia Militar, que veio pelo lado de cá. Os dois pontos mais altos são a Central e o Morrão. Exatamente nesta área passa uma torre de alta tensão. De resto é isso, 8h entrando, a gente vai tomar esses pontos, depois nossos objetivos, depois é de casa em casa, casa em casa...

GENERAL ADRIANO – Nossa preocupação é que chegou lá, são 8h, quem é que vai estar aqui, como é que vocês vão chegar? Se o Bope vai chegar pela Vila Cruzeiro... De repente, cessa o fogo de vocês, porque nós estamos aqui dentro e está uma lenha. E a coordenação nem é comigo. Tem que fazer com o oficial. Se puder passar para o pessoal operacional de lá... Eu acho que era excelente, era necessário para evitar (...). A operação em si eu vejo muito bem planejada, mas que pode haver um fogo amigo, um troço desse.

MÁRIO SÉRGIO – Eu estava fora. Aí ele colocou uma preocupação que vou discutir agora. Depois que a gente entrar e o pau cantar, vai de um camarada meter a roupa da PM ou sair com um colete da Polícia Civil com um fuzil nas costas. A gente tem que definir agora qual é a conduta, porque você pode abordar o cara. Olhou, não tem aquele aspecto de polícia – e às vezes tem policial que não tem aspecto de polícia tanto na minha corporação quanto na Civil –, o que o Exército vai fazer? A minha sugestão é que aborde.

ROBERTO SÁ – Ia dar uma sugestão agora. Cada fração de tropa vai ter seu comandante, todo comandante vai lá e pergunta quem é o seu comandante. O cara que for abordado...

GENERAL ADRIANO – Isso, junto com nosso bloqueio tem que botar um policial.

MÁRIO SÉRGIO – Em cada bloqueio vai ser difícil. São muitas unidades.

GENERAL ADRIANO – Na nossa avaliação, nós teríamos alguém que está sabendo, que está falando com essa operação. Olha, tá acontecendo isso, tá vindo do beco. O Bope está descendo pela rua tal. Vocês estão planejando, mas vocês sabem muito bem que, de repente, vai haver uma conduta, uma oportunidade de perseguição. Tem que chegar um contato lá para a tropa... Se eu ouvir depois, de repente, a tua tropa tá aqui, tá

com algum problema, tem que escoar pra cá, aí o oficial de ligação informa... Como vocês vão operar não é problema nosso, problema nosso é como vamos poder integrar a nossa posição.

BELTRAME – Bom, gente, isso aqui não vai resolver o problema do Rio de Janeiro, mas das batalhas que nós temos, eu lhe garanto, general, que a gente ganhou a pior. Guerra tem mais um monte. Tem um prenúncio de, se vencer isso aqui, é um prenúncio muito positivo.

GENERAL ADRIANO – Tem que continuar. (...) É uma tremenda responsabilidade isso, tá se vendo no mundo todo. Agora essa operação a repercussão que teve a Vila Cruzeiro foi maravilhosa. (...) O pessoal não sabe o que é morar numa área dominada. O pessoal não sabe o que é ouvir o relato do soldado chegando no quartel chorando, contando o que aconteceu à noite. Não sabe o que é favela dominada. A população é submetida. Chegar e falar: esta casa hoje é ponto de venda, sai da casa. Uma porção de gente acha que o traficante até ajuda a comunidade. Não é nem assistencialista; nada.

MÁRIO SÉRGIO – De manhã, eu tenho que ir ao 41º Batalhão dar o recado para a tropa. Vou ter um briefing operacional e um briefing disciplinar para a tropa. Vou dizer para eles que quem eu pegar fazendo besteira eu vou expulsar com tropa formada, que a minha corregedoria tá toda lá, então vou avisar... Vou fazer algo que em 20 anos não tem na polícia, que é expulsão com tropa formada se eu pegar gente fazendo besteira.

BELTRAME – É uma experiência nova para todos nós.

GENERAL ADRIANO – Todos nós estamos aprendendo. Nós mesmos, internamente, estamos aprendendo um monte de coisa lá. O que vamos levar de mais vantagem é o aprendizado que nós estamos tendo aí. É totalmente diferente a região de fato do Haiti. No Haiti, a favela é tudo pátio, plano.

BELTRAME – Não tenho dúvida de que hoje à noite vai ser o último suspiro...

SANTA MARIA É UM RELÓGIO NA PAREDE

Estar no comando, no centro de uma operação policial arriscada, não era um daqueles sonhos de criança. Para muitos colegas de profissão, a vocação apareceu na infância, ou, quando muito, na juventude. Comigo, a conversão foi tardia. Houve, quando era garoto, um personagem fundamental que despertou em mim algo forte: Popeye Doyle. O detetive, encarnado pelo ator Gene Hackman no filme *Operação França*, de 1971, me inspirou fortemente quando o vi no cinema.

A missão de Popeye Doyle, policial durão, acostumado à barra-pesada das ruas de Nova York, era desmantelar uma quadrilha de traficantes de drogas. Fui saber depois que, aqui no Brasil, quem faz tal trabalho é o policial federal. Aos poucos, descobri toda uma aura que cerca esse tipo de agente – uma idealização em torno de sua coragem e do alto grau de eficiência nas operações que ficou gravada na minha cabeça.

Até então, nada na minha vida de menino apontava nessa direção. Passei a infância embrenhado no mato, pés e mãos sempre sujos de terra. Nasci em 1957, terceiro dos quatro filhos de Victor Beltrame e Eunice Benincá Beltrame, que viviam em Santa Maria, interior do Rio Grande do Sul. Colonizada por italianos, era uma cidade simples, com uma vida ainda

muito rural naquela época. Atualmente, é o quinto maior município gaúcho, com pouco mais de 260 mil habitantes.

Meus pais nasceram no Brasil. Minha origem italiana é de uma geração acima. Minha avó materna, Lélia, nasceu aqui, mas por razões que nunca entendi era portadora da antiga carteira de estrangeiros, a popular “modelo 19”. Meu avô materno, José, nasceu na Itália, onde foi seminarista na região da Toscana. Minha avó paterna, Mariana, era brasileira nata, enquanto meu avô, Batista, viera menino para o Brasil. Meu nome, José Mariano, é uma homenagem aos dois antepassados. Minha irmã mais velha, Ana Lélia, nasceu em 1952 e é diplomata. Meu irmão, José Batista, de 1956, é médico anestesista e ainda mora em Santa Maria. Ana Eunice, caçula da família, faria 50 anos em 2012, não fosse uma tragédia tê-la tirado tão cedo de nosso convívio. Era formada em Direito e Letras, com especialização em literatura.

Minha mãe nasceu em Jaguari, também no interior do Rio Grande do Sul. Saiu de lá jovem para morar no internato das freiras, no Colégio Franciscano Sant’Anna, em Santa Maria. Foi nessa ocasião que meus pais se conheceram. Os dois lados da família eram bem diferentes. Meu avô materno, que não conheci, foi um homem muito instruído, afinal havia frequentado anos de seminário. Era coletor de impostos, cargo prestigiado na administração municipal. Sua formação cultural era sólida, e ele fez questão de transmitir o legado do conhecimento aos filhos. Desde pequenos, eles eram incentivados a ler muito e a aprender música. Minhas tias desse ramo da família se formaram e trabalharam na área da educação. No final da vida, com mais de 80 anos, minha mãe tinha a cabeça mais arejada do que a de muitos jovens. Adorava ler livros e jornais, conhecia arte e se mostrava capaz de conversar sobre os mais variados temas. Como boa descendente de italianos, era extremamente religiosa – eu costumava

brincar dizendo que ela ia direto para o céu porque tinha milhagem de sobra na igreja.

Pelo lado paterno, minhas tias se tornaram donas de casa e só uma estudou. Seus irmãos seguiram pelo caminho dos trabalhos manuais. Um tio realizava pequenos consertos em ferro, outro se tornou ourives e um terceiro abriu uma grande loja de ferramentas em Santa Maria. Meu pai trilhou um caminho diferente ao ingressar no Banco do Brasil. Lá fez carreira até se aposentar.

Meu avô era dono de uma propriedade agrícola em Ivorá, município da área central do Rio Grande do Sul, onde habitavam pouco mais de 2 mil pessoas. Ivorá integrava a chamada Quarta Colônia, um agrupamento de imigrantes italianos daquela região. Apesar disso, meu avô optou por se fixar em Santa Maria para trabalhar como ferreiro, ofício em que demonstrava enorme habilidade. Sua casa na cidade era tão grande que decidiu distribuir lotes do terreno a cada um dos seis filhos que se casasse. Apesar da oferta, meu pai foi o único dos irmãos que construiu um imóvel no “chacirão do vô”. Essa propriedade ainda existe. Ficava a uns quatro quilômetros da cidade, mas hoje a área urbana já a abraçou de tal forma que pouco restou da atmosfera rural. O “chacirão” era mesmo grande, algo equivalente a cinco quarteirões.

Até meu pai se tornar funcionário do Banco do Brasil, ele trabalhava com meu avô na ferraria. Um colono, quando chegava ao país, no Rio Grande do Sul, ganhava 25 hectares para cultivar – os filhos eram os braços a mais na lavoura. À medida que atingiam a idade adulta, aquele pedaço de terra se revelava pequeno demais para tanta gente. A saída era procurar outros lugares para se estabelecer. Vem daí o jeito errante do gaúcho, que se espalhou pelas regiões brasileiras. Eu mesmo acabei tendo uma vida assim.

Havia, na chácara, uma horta e plantações de milho, trigo, batata e frutas. Minha tarefa e a dos meus irmãos na colheita era arrumar os vegetais dentro de caixotes e carregá-los para casa. Levava três ou quatro melancias nas costas ou acomodava um saco de 40 quilos de laranjas na cabeça. Essa experiência nos ajudou a compreender a vida duríssima que os colonos levavam – e que muita gente ainda leva. Tenho um problema sério na região lombar e sempre me pergunto se essa dor não é proveniente daquela época.

O pão era feito em casa e o leite do café da manhã era extraído de nossas vacas. Comíamos verduras e legumes cultivados no terreno, e o que sobrava era vendido na vizinhança. Criávamos porcos e galinhas e até se matava um boizinho no fim do ano. Para cozinhar, minha mãe usava banha em lata. Guardo na memória a imagem dela no tanque, batendo os lençóis com um pedaço de pau. Depois, mamãe os deixava numa bacia grande de alumínio para quarar e todos tínhamos de ajudar na hora de torcer a roupa ou puxar água do poço.

Fora das tarefas domésticas, ao lado de meus irmãos e primos, minha vida se passava em grande parte no quintal. A gente caçava tatu, jogava futebol, subia em árvore e andava de bicicleta – emprestada, é claro. Na Sexta-Feira Santa, eu e meus irmãos, seguindo a tradição, saíamos pelos campos afora para colher macela, erva da qual se fazia um chá indicado para problemas no estômago. Voltávamos à noite, cada um com seu punhado de plantas às costas. Todos tinham um cachorro e um cavalo, principal meio de transporte da região. Ainda existiam no nosso terreno várias sangas, onde era possível tomar banho e pescar. Hoje muitos desses córregos estão canalizados. Alguns, por conta do assoreamento, nem existem mais.

Nessa fase de brincadeiras a céu aberto, a televisão era algo remoto. Rio de Janeiro e São Paulo eram só fotografias de revista. Minhas primeiras

lembranças de um aparelho de TV vêm de quando visitávamos as tias em Porto Alegre. Mas a Copa do Mundo de 1970 se tornou um marco na família: meu pai comprou uma televisão que foi instalada em lugar de honra na sala. As transmissões em Santa Maria eram precárias. Bastava uma ventania deslocar a antena – o que acontecia a todo momento – e a imagem desaparecia. O jeito era alguém sair de casa e subir no telhado para colocar as varetas de volta na posição.

Na frente da nossa casa ficava o Colégio Centenário, instituição metodista que só aceitava meninas. Sem essa opção, acabei indo estudar do outro lado da cidade, a 5 quilômetros de casa, no Instituto de Educação Olavo Bilac. Eu e meu irmão íamos e voltávamos a pé. Quando começávamos a caminhada, ainda estava escuro. Às vezes, muito raramente, meu pai dava uma colher de chá e nos pegava ou levava de carro. Dormia-se e acordava-se muito cedo. Nunca mais perdi essa mania.

Ao chegar da aula, cumpria sempre o mesmo ritual. A primeira coisa era tirar o uniforme. Só depois de dobrar a camiseta é que podia lavar as mãos. Não se sentava à mesa para comer com uniforme do colégio. Cada um de nós tinha um uniforme apenas, que precisava durar, bem conservado, até o fim do período letivo. Tudo era contado. Se perdesse um lápis, não era fácil ganhar outro. São valores que nem sempre consigo transmitir aos meus filhos. Acabo pensando: será que essa experiência lhes traria algum benefício?

Eram outros tempos, de muito mais rigor. Pais e filhos ficavam, cada qual, em seu devido lugar, guardando sempre um distanciamento respeitoso. Quando meu pai chegava do trabalho, no fim da tarde, nós quatro tínhamos que estar de banho tomado. Só havia um banheiro na casa, e ele não podia esperar para entrar no chuveiro. Quando o relógio batia as cinco da tarde, eu e meus irmãos sabíamos que era hora de encerrar as brincadeiras.

Deus me livre, por exemplo, de algum dia matar aula. A punição seria pesada. Também não colava nas provas, mesmo nunca tendo sido um aluno exemplar. Era apenas esforçado. À exceção de História, disciplina que adorava, pouca coisa me interessava na sala de aula. Tanto que, certa vez, meu pai abriu minha pasta e não encontrou caderno nem livro. Havia apenas uma raquete de pingue-pongue e um par de luvas de goleiro. O que eu gostava mesmo era de jogar botão na rua. Dos quatro irmãos, era considerado o gaiato da família e também o mais chegado a aventuras. Tínhamos uma videira e uma de minhas brincadeiras preferidas era pular do terraço em cima da ramagem – até que um dia errei o cálculo, despenquei de lá e caí desmaiado. Minha mãe chamou o padre para me benzer e, depois dessa, meu santo avisou: “Olha, um dia vou largar você de mão!”

Acabei canalizando boa parte dessa energia da infância para a natação. Do lado de casa, instalou-se o Corinthians Atlético Clube, com quadra poliesportiva, piscina e mesa de pingue-pongue. O resultado não podia ser diferente: tornou-se uma extensão do quintal. Por volta dos meus 10 anos, cheguei à equipe de competição de natação do clube. Fui campeão do interior gaúcho de nado borboleta na categoria petit.

Competi por uns cinco anos, até que a adolescência me afastou das atividades físicas. Foi no momento em que passei a sair com amigos, ir a festas e dar os primeiros gols. À época, era uma farra acompanhar meu pai nas visitas às colônias no inverno. Quando vinham as primeiras geadas, as famílias abriam as pipas de vinho feito em casa – segundo os costumes italianos, a camada de gelo ajudava a tirar a acidez da bebida. A abertura dos tonéis era celebrada em uma colônia diferente a cada fim de semana, e a gente não perdia uma. Hoje, quase não tomo vinho e sequer consigo identificar o que os enólogos chamam de um bom tinto. Gostava mesmo era

daquela bebida artesanal. Seu sabor de festa ficou curtido na minha memória.

Fiz o ginásio e o científico no Colégio Marista, que só aceitava rapazes. Quando terminei o curso, eu e um grupo de amigos prestamos vestibular em Bagé, distante 200 quilômetros de Santa Maria. Na minha cidade havia, como até hoje, uma excelente universidade, mas só os alunos verdadeiramente de ponta se arriscavam a tentar a sorte por lá. Para fugir desse funil apertado, a alternativa era procurar um lugar com oferta maior de faculdades, como era o caso de Bagé.

Fui morar na pensão da dona Herondina, onde dividia um quarto com dois colegas. Minha ideia era fazer o vestibular para Administração de Empresas, concluir o curso e arrumar um emprego em Bagé, onde as perspectivas profissionais eram bem mais amplas do que em Santa Maria. Passei para a faculdade e estava no primeiro semestre do curso, em 1979, quando uma notícia virou a pensão de cabeça para baixo: estavam abertas as inscrições para o concurso da Polícia Federal.

Para a maioria dos jovens que viviam ali, de diferentes lugares do Rio Grande do Sul, o anúncio trazia a esperança de uma carreira com salário razoável, estabilidade e, ainda por cima, a perspectiva de aventuras. Não era de estranhar a comoção que a notícia provocou na casa de dona Herondina. De lá saíram pelo menos 10 candidatos a Popeye Doyle.

Eu havia chegado a uma fase da vida em que era necessário ganhar meu sustento. Em Santa Maria, tinha começado a namorar uma moça, com quem me casaria mais tarde, o que me fazia arcar com despesas de cinema e passeios. Influenciado pelo burburinho dos outros rapazes da pensão, pelo fato de ser filho de funcionário público e, certamente, pela forte impressão em mim causada pelo filme *Operação França*, decidi me candidatar.

O próximo passo era comunicar a decisão aos meus pais: como reagiriam à possibilidade de ter um filho policial? Meu pai, sempre muito companheiro, apoiou. Mamãe não tentou me demover, ainda que tenha recebido com receio a notícia de que pretendia me tornar policial. O fato é que havia colocado a ideia na cabeça e me sentia muito motivado pela perspectiva de fazer algo que me fascinava.

Eu me dediquei amplamente aos estudos. O exame para a Polícia Federal era concorridíssimo. Ao final das avaliações, poucos eram aprovados. Havia algo de militar no processo seletivo, composto de testes físico e psicológico, entrevista e uma pesquisa social sobre cada candidato. Para dificultar ainda mais, cada etapa era eliminatória. Nas provas iniciais, quase todos os hóspedes da pensão da dona Herondina foram aprovados. Ao longo do processo, meus colegas foram ficando pelo caminho.

Uma das etapas mais temidas era a avaliação física, que começava após as provas teóricas e incluía exame médico, psicotécnico e, finalmente, uma parte que era puro suor. Era preciso saltar a altura de 1,20 metro e pular a distância de 3 metros, correr 2,4 quilômetros em até 12 minutos e subir 5 metros numa corda. Se não cumprisse qualquer desses índices, o postulante estava eliminado.

Ter sido, por anos, um bom atleta me ajudou. Naquela época, eu corria longas distâncias e era capaz de jogar três horas de futebol sem me cansar. Tinha enorme resistência, apesar de certa deficiência em explosão e arranque. Meu pior desempenho se deu no salto em altura. Ainda que treinasse até a exaustão, passei raspando.

É uma estupidez que uma prova como essa seja eliminatória. O pior foi que tive de encará-la novamente no exame para delegado, quase 15 anos depois. A avaliação física deve ter um peso, mas jamais ser eliminatória. Corre-se o risco de excluir um ótimo candidato. Não faz sentido o sujeito

que realizou uma excelente prova escrita ser reprovado porque levou um minuto a mais que o tempo máximo permitido para correr os tais 2,4 quilômetros.

Na seleção para a Polícia Militar do Rio de Janeiro, o candidato tinha de realizar cinco flexões de braço na barra – do contrário, estava eliminado. Por conta disso, decidi alterar as regras no processo de seleção a fim de torná-lo mais adequado ao perfil do policial que desejamos em nosso efetivo.

A Polícia Federal fez algumas modificações também. O exame psicotécnico não existe mais. De que adiantava tanta precaução se, depois de formado, o novato podia ser designado para o Oiapoque, por exemplo, sem contar com um acompanhamento psicológico? Certa vez, um colega de curso, cearense, foi remanejado para o Chuí, no extremo sul do país, justamente em agosto, quando o inverno por lá é impiedoso. Ele aguentou dois dias e foi bater na sede da Polícia Federal de Porto Alegre para dizer que não ficaria mais.

A aprovação no concurso me levou a morar em Brasília, onde ficava a sede da Academia de Polícia. Lá foram seis meses de curso, com aulas em tempo integral. No primeiro dia, uma enorme e feliz coincidência: assistimos justamente ao filme *Operação França*. Em 1981, eu tomava posse como agente. A vida do policial novato é complicada, já que ele pode ser removido para qualquer rincão do país. Com a minha classificação no curso – 50^º colocado entre 450 alunos –, pude escolher onde queria ficar. Optei por Porto Alegre.

Mesmo assim, sabia que seria provisório. Havia sempre a perspectiva de rodar pelo país. Além disso, logo percebi que, se não fizesse o curso de Direito, pré-requisito para o concurso de delegado, minha carreira na PF

ficaria limitada. Segui adiante com o curso de Administração de Empresas em Porto Alegre e passei a me preparar para o vestibular de Direito.

Algo inesperado viria a mudar meu projeto inicial de ficar em Porto Alegre. Em 1983, meu pai teve diagnosticado um câncer do qual nunca se soube a origem. Em pouco tempo, a doença criou metástase. Para prestar maior assistência a ele e à minha mãe, pedi transferência da capital para Santa Maria. O processo foi muito rápido, pois se tratava de problema de saúde na família. Conteí com a boa vontade do superintendente da Polícia Federal no Rio Grande do Sul, um coronel do Exército que vivia drama parecido com o meu: a mãe dele se encontrava em estado terminal no interior e ele ficava nesse vaivém. Cheguei de volta à cidade no fim daquele ano, e meu velho morreu no início de 1984. Em meio a tudo isso, acabei ficando e lá concluí o curso de Direito na Universidade Federal de Santa Maria.

Naquela época, meu filho Maurício já havia nascido. Meu casamento aconteceu em 1981, assim que tomei posse como agente federal. Mariana nasceu em 1987. Eu vivia mais tempo mergulhado nos estudos do que na vida de policial, o que me fazia sentir como se ainda não tivesse me encontrado na carreira. Na Academia de Polícia, tinha uma única certeza: a área de investigação era a que mais me interessava. Por ser uma cidade menor e sossegada, Santa Maria não me proporcionava essa oportunidade, nem um trabalho intenso e cheio de ação. Desmotivado, pensei algumas vezes em abandonar a PF. Naquela primeira metade dos anos 1980, a área de marketing estava em evidência e cogitei uma incursão por esse ramo. Mandeí currículo para diversas empresas, algumas das quais chegaram a me chamar. Na hora H, pesava sempre o fato de ter um emprego público. O resultado é que fui ficando na polícia, ainda que insatisfeito. Temia, lá no fundo, que jamais pudesse alçar voos mais altos.

Dezoito anos depois, numa época em que vivia os meus melhores momentos como policial, envolvido em missões especiais por todo o país, outra circunstância familiar quase me levou a ficar de vez em Santa Maria. Ainda jovem, no início da faculdade, minha irmã caçula, Ana Eunice, passou a namorar o empresário João Alberto Souza. A família dele era proprietária da mais tradicional farmácia de homeopatia da cidade. A relação dos dois foi pontuada por rompimentos e diversas idas e vindas. Meu pai, com a sabedoria dos mais velhos, sempre desconfiou que aquele namoro não tinha futuro. Apesar do relacionamento conturbado, Ana Eunice e João Alberto se casaram e tiveram dois filhos, Marcelo e Victor. Ela era uma moça fina e diplomada em duas faculdades. Chegou a montar um escritório e dava também aulas de português. Logo, porém, decidiu sacrificar a carreira para trabalhar com o marido, administrando o estabelecimento.

Eu e meu cunhado nos encontrávamos principalmente em festas e almoços de família. De vez em quando, João Alberto tinha arroubos de violência, quase sempre motivado pelo ciúme que extrapolava o bom senso. Algumas vezes, tive de ser ríspido com ele. Houve uma ocasião em que o vi desferir um safanão na minha irmã. Tempos depois, ela teve o nariz quebrado por ele. Ana Eunice me pediu então que a acompanhasse ao exame de corpo de delito. Eu estava ao seu lado, na entrada da delegacia, quando João Alberto se aproximou e a puxou pelo braço. Em tom ameaçador, perguntou o que eu podia fazer para impedir que a levasse embora. “Vai me prender?”, desafiou. Assustada, ela desistiu de registrar a ocorrência.

Muitas desavenças mais tarde, no final de 2000, o casamento acabou. Pouco depois, João Alberto começou a morar com outra mulher. Ainda

assim, as ameaças e ofensas não cessavam. Minha irmã obteve uma ordem judicial que impedia a aproximação do ex-marido onde quer que estivesse.

Nos intervalos da força-tarefa que integrava, eu costumava matar a saudade da família em Santa Maria. Numa dessas viagens para casa, eu estava no escritório de inteligência da Polícia Federal quando me chamaram ao telefone. Era a empregada de Ana Eunice, desesperada. Do outro lado da linha, ela contava que João Alberto havia entrado no apartamento e que, logo em seguida, ouvira dois tiros.

Era um fim de tarde, 22 de maio de 2002. Saí em disparada até a casa da minha irmã, acompanhado por colegas da PF. Não me lembro do trajeto, nem de como parei o carro. Subi ao apartamento, um imóvel em um prédio de 12 andares, no centro da cidade. Logo ao entrar deparei com minha mãe, serena, no sofá da sala, agenda na mão, telefonando para avisar as pessoas do ocorrido. Desde a separação, seis meses antes, mamãe tinha ido morar com a minha irmã para ajudá-la com os filhos.

A empregada gritava para mim: “É no banheiro, é no banheiro!” Passei direto pela minha mãe e corri para o final do corredor. O ferrolho da porta tinha sido arrebentado por um tiro. Entrei no banheiro. Ainda pairava no ar a fumaça de pólvora. A cena era macabra: Ana Eunice caída com os pés na borda da banheira redonda de hidromassagem, banhada de sangue, e João Alberto ao lado dela. Não havia nada a fazer, os dois estavam mortos. Ele atingira minha irmã no pescoço e, em seguida, se suicidara com um tiro no queixo. Por falta de prática (acho que João Alberto nunca tinha pegado numa arma até então), a bala saiu pela lateral de sua cabeça.

Foi um crime passional e premeditado que teve enorme repercussão, até porque envolvia integrantes de duas famílias conhecidas de Santa Maria. Meu cunhado comprara o revólver calibre 38 numa loja a 400 metros de casa e nem a documentação de porte de arma estava legalizada. Como havia

a determinação judicial que proibia sua aproximação, João Alberto usou de toda uma estratégia para conseguir entrar no apartamento. Ele foi buscar um dos filhos no colégio, próximo de onde vivia com a mãe. Subiu com ele e fez com que batesse à porta. Propositalmente, escondeu-se no corredor enquanto minha mãe via o neto pelo olho mágico. Quando ela abriu a porta, João Alberto surgiu na sua frente, descontrolado, e já entrou perguntando: “Cadê a Ana?” Ao ouvir os gritos, minha irmã correu para os fundos da casa, infelizmente, em vão. Meus dois sobrinhos ouviram tudo. O mais novo correu, em desespero, e foi parar na casa da vizinha; o outro saiu porta afora, mas conseguiram segurá-lo na portaria.

Baixada a poeira da tragédia, restava uma questão fundamental: quem cuidaria das crianças, então com 7 e 11 anos? Minha mãe, que já morava com eles no apartamento, assumiu a guarda de ambos. Ela era uma mulher idosa e, apesar de toda a sua dedicação e boa vontade, faltavam-lhe condições físicas para criar dois meninos, especialmente depois do trauma imenso que tinham sofrido.

Pensei em me radicar de novo em Santa Maria para ajudar minha mãe na educação dos meus sobrinhos. Em matéria de carreira policial, o retorno seria um baita retrocesso. Eu dificilmente voltaria a participar de forças-tarefas importantes, como vinha fazendo. Teria de abrir mão de uma série de coisas na profissão, até mesmo de trabalhar no Rio de Janeiro, hipótese que já vislumbrava no horizonte.

Foi então que minha irmã mais velha, Ana Lélia, tomou uma decisão que teria influência direta no meu destino. Ela decidiu sacrificar a própria carreira em prol da minha. Trocou seu posto na embaixada de Montevideú, onde estava muito bem colocada, por um lugar no minúsculo consulado de Rivera, cidade uruguaia na fronteira com o Rio Grande do Sul e distante apenas 200 quilômetros de Santa Maria. Numa conversa emocionada,

argumentou que, para ela, só faltava um degrau na escala diplomática. “Tu ainda estás descobrindo o mundo e tens uma bela carreira pela frente”, me disse Ana Lélia, que é cinco anos mais velha que eu. Com a transferência para uma cidade mais próxima, ela pegava o carro e passava os fins de semana com nossa mãe e os meninos. Quem também agradece até hoje esse gesto nobre de Ana Lélia é nosso irmão José Batista, que, a essa altura, trabalhava como anestesista de uma clínica em Três Passos, município do noroeste gaúcho.

Minha mãe se dedicou às crianças com afinco. Sua extrema religiosidade contribuiu muito nessa tarefa tão complicada. Ela conseguiu que Marcelo, o mais velho, prestasse vestibular para Administração. O pequeno também seguiu bem nos estudos. Nesse meio-tempo, meu irmão decidiu voltar a morar em Santa Maria. Ele assumiu então a guarda do caçula, Victor. Fiquei sensibilizado ao ver um dia esse meu sobrinho chamar de pai e mãe a José Batista e sua mulher. Marcelo, anos depois, chegou a morar um ano comigo no Rio.

Tão logo os meninos pareceram bem encaminhados, minha mãe descansou. Pareceu ter esperado para ver que os netos estavam bem, que haviam superado a grande tragédia pessoal que os acometeu. Mamãe morreu em dezembro de 2006, de um mal súbito, logo depois do banho, pouco antes de eu assumir oficialmente a Secretaria de Segurança. Sua vida foi marcada por problemas cardíacos: como boa descendente de italianos, comia e bebia sem qualquer restrição. Tinha diabetes e colesterol alto e até então havia vencido todos os prognósticos médicos. Recebi a notícia no Rio, durante uma reunião sobre os Jogos Pan-Americanos, na sede da Caixa Econômica Federal. Pedi licença a todos e fui direto para Santa Maria. Poucos dias antes de falecer, minha mãe foi ao advogado e deixou toda a

papelada pronta: uma poupança pequena para cada filho, que guardo até hoje.

Coube a mim, porém, uma herança de valor inestimável. Na sala de jantar da família, havia um relógio cuco responsável por ditar, com suas badaladas, o ritmo da casa. O almoço era exatamente após o toque de meio-dia e meia, e o tique-taque do relógio regulava passo a passo as madrugadas. Dado a meu bisavô como presente de casamento, o cuco foi trazido por ele da Itália há mais de 100 anos. Depois de sua morte, ficou sob os cuidados de minha avó até ser herdado por mamãe. Desde bem pequenino, eu tinha a incumbência de dar corda nele duas vezes por semana. Mesmo depois que me casei e saí de casa, mamãe me ligava para que fosse até lá cumprir meu dever. Por gratidão e serviços prestados, ela sempre disse que aquela relíquia um dia pertenceria a mim. Sua morte, porém, coincidiu com minha mudança definitiva para o Rio de Janeiro, já nomeado secretário estadual de Segurança. E meu apartamento era pequeno para acomodar um relógio com cerca de um metro de altura. Sem falar no barulho, que certamente incomodaria os vizinhos. Ao conhecer minha nova sala de trabalho, encontrei a solução. O gabinete da Secretaria de Segurança, no prédio da Central do Brasil, tem pé-direito alto e paredes revestidas de jacarandá – de uma beleza à altura daquela preciosidade.

O relógio continua dando um trabalhão. É difícil colocá-lo para funcionar. Quem dá corda nele agora é o mesmo especialista que cuida da manutenção do relógio da Central do Brasil, um dos cartões-postais do Centro do Rio. Uma vez por semana, ele vem ao meu gabinete para cumprir sua missão. O cuco fica no alto da parede, bem em frente à minha mesa, ditando não mais as refeições, mas as ordens do dia.

A DESCOBERTA DE UMA VOCAÇÃO

Depois de dois dias de viagem de ônibus, desde Santa Maria, desembarquei meio zonzinho em Campo Grande, capital do Mato Grosso do Sul. Arrastava uma mala vermelha enorme e amassada – uma cena que os colegas à minha espera, da célula local da Polícia Federal, até hoje contam como uma anedota. Foi dessa forma um tanto desajeitada que descobri minha paixão. Em menos de 48 horas, estava mergulhado numa operação e completamente fascinado pelo trabalho daquele grupo especial de agentes no qual, enfim, havia decidido me engajar.

Na Academia de Polícia, em Brasília, tinha estudado com Rogerio Stoffels, o Alemão. Ele me sondava, havia algum tempo, para que me juntasse ao seu grupo. Ainda nos anos 80, Stoffels fez um curso na Polícia Federal da Alemanha, com ênfase no tráfico internacional de drogas. De lá, trouxe técnicas de investigação que passou a empregar no Brasil. O narcotráfico crescia, e as superintendências locais não tinham estrutura adequada para combater as quadrilhas. A solução foi criar bases operacionais em municípios estratégicos do país.

Formou-se uma equipe especial que chegava a determinada cidade e, sem se identificar, mapeava a ação dos criminosos, levantava as rotas do tráfico, obtinha os mandados judiciais e passava a operação para que a seção da PF local efetuasse as prisões. A discrição era fundamental para o

sucesso das investigações. Por isso, essa equipe, por assim dizer, roía o osso e entregava o filé.

Com o passar do tempo e o bom resultado das missões, o grupo, em gestação quando Alemão fez o convite para que me unisse a eles, foi se encorpando e ganhando força.

À época, eu estava bastante envolvido com os estudos e indeciso se continuaria na PF. Voltamos a falar algumas vezes na proposta, que eu insistia em recusar. Finalmente, em 1993, decidi dar uma última chance à carreira policial. Tomei a iniciativa de ligar para Stoffels. “O convite ainda está de pé?”, perguntei. No mesmo dia, embarquei de ônibus para Campo Grande, onde executavam uma operação batizada de Tucano.

Nossa equipe permaneceu 21 dias ininterruptos cuidando da entrada de uma fazenda onde um avião pousaria para descarregar cerca de 600 quilos de cocaína. A droga, mais adiante, seria levada em tabletes para Istambul, na Turquia, dentro de sacas de café. A fazenda ficava em Pedro Gomes, a cerca de quatro horas de carro de Campo Grande. O chefe da quadrilha era o prefeito de Maracaju (MS).

O jeito era se manter no meio do mato com roupas camufladas, de olho na movimentação da porteira, que ficava a 3 quilômetros da sede. O genro do prefeito também estava envolvido, e os agentes interceptaram sua caminhonete na estrada. Foi planejada uma invasão simultânea com helicóptero, mas o mau tempo impediu o uso da aeronave. Sete policiais se enfiaram, então, na carroceria e rumaram para a fazenda. Como estavam no carro de um dos integrantes da quadrilha, pegaram de surpresa os outros bandidos. Todos foram presos, sem reação. Meu papel era integrar a coordenação da inteligência, na base de Campo Grande, dando suporte e orientando toda a ação. A operação eliminou qualquer dúvida sobre o que eu gostaria de fazer na minha carreira.

A partir de então, passei a viver entre Santa Maria e outras bases do país para as quais fosse convocado. Era uma novidade um policial do interior do Rio Grande do Sul ser chamado para esse tipo de trabalho. O bom foi que, entre o início da década de 1990 e meados dos anos 2000, as grandes apreensões de drogas e contrabando realizadas no Brasil foram responsabilidade dessa célula da qual tive a honra de tomar parte. O grupo atuou na região de fronteira com o Paraguai e a Bolívia, no Sul do Brasil, no Rio de Janeiro, na Amazônia, no Nordeste e no interior de São Paulo. Foram cerca de 450 operações, que resultaram na apreensão de 20 toneladas de cocaína e aproximadamente 50 aeronaves e 1.100 veículos, com a prisão de 1.200 traficantes internacionais.

Para entender a importância desse trabalho, é bom lembrar que, nos anos 70, a Polícia Federal estava mais preocupada com o contrabando de produtos do que com o tráfico de drogas. Na década seguinte, ainda que a maconha passasse a ser vendida em maior escala, nada conferiu tanto impulso ao narcotráfico quanto a cocaína. Grandes organizações criminosas que traziam o pó da Bolívia e da Colômbia puderam usufruir da logística de quadrilhas paraguaias que antes se dedicavam ao contrabando cada vez mais sufocado nas fronteiras. A cocaína proporcionava uma lucratividade 20 ou 30 vezes maior que o montante investido. Esse dinheiro logo atraiu bandidos que, no dia a dia, incorporavam o papel de empresários e fazendeiros.

Preocupada com a entrada de cocaína no país, a Divisão de Repressão a Entorpecentes da Polícia Federal, atual Coordenação Geral de Prevenção e Repressão a Entorpecentes (CGPRE), intensificou as ações nas fronteiras. O trabalho era feito no varejo – ou seja, barreiras nas estradas que resultavam em pequenas apreensões. O que importava era o número de flagrantes realizados, mesmo que fosse mínima a quantidade de drogas confiscadas.

Essa tática policial reativa se baseava quase totalmente no uso de informantes.

Era necessário um trabalho mais aprimorado para, de fato, desarticular as quadrilhas, com foco na sua organização criminosa e na investigação financeira e patrimonial. Quem introduziu isso no Brasil foi esse grupo: criou-se a cultura da operação de inteligência em âmbito nacional. O princípio básico era entender como as organizações funcionavam. Sempre com a seguinte lógica: se formos atrás da carga, podemos pegá-la ou não; se formos atrás da estrutura, fatalmente virá a carga. Aos olhos de hoje, essa técnica pode parecer óbvia. Naquela época, era um conceito novo de atuação policial.

A investigação se apoiava na vigilância telefônica e na observação. Primeiro, realizávamos uma radiografia da quadrilha por meio de escuta, acompanhando seus passos. O monitoramento eletrônico é apenas um dos elos da corrente investigativa, que raramente elucida o crime por si só, mas é fundamental para se montar o quebra-cabeça e contextualizar a ação da quadrilha. O suspeito não diz “Vou levar um quilo de cocaína para tal lugar”, mas marca um encontro, e essa interceptação possibilita fotografar os envolvidos, ver o carro que usam, com quem conversam, e notar, por exemplo, que o interlocutor recebeu um saquinho. Depois, constata-se que foi feito um pagamento no banco no nome dele e as provas começam a surgir. Se o objetivo é prender e condenar alguém, além da autorização do Poder Judiciário, necessária para cada passo, o trabalho da polícia tem de garantir a reunião de provas materiais, em cima das quais se comprove no tribunal a ação do acusado.

Nosso grupo não atuava em crimes pequenos. O alvo eram as grandes quadrilhas do crime organizado, que tinham ramificações internacionais. Era um trabalho mais técnico, minucioso, cuja investigação poderia durar

meses e algumas vezes não dar em nada. Esse time original, apelidado de “escritório de inteligência”, começou com umas 20 pessoas de diversas localidades do país. Havia um núcleo duro, como chamávamos. Quando uma operação estava para ser desencadeada numa determinada cidade, essas pessoas se reuniam e indicavam quem elas gostariam de trazer para fazer parte da força-tarefa: “Fulano, Beltrano... Sicrano não dá para contar porque fica dormindo até tarde...” Assim era formada a equipe.

No começo, para interceptar uma ligação, era preciso pegar o telefone logo que a pessoa atendia – uma técnica batizada de “saque rápido”. As anotações eram feitas na hora, à mão. Alguns colegas se transformaram em verdadeiros hardwares humanos, com uma impressionante capacidade para memorizar centenas de números de telefones, CPFs e placas. Isso era bom para a formação de pessoas. Em termos institucionais, era um fracasso. Quando o sujeito tirava férias, a investigação parava.

Foi um tremendo passo adiante ter a possibilidade de gravar em fitas cassete, muitas vezes compradas com nosso próprio dinheiro. A grande revolução aconteceria logo depois, com a chegada de uma nova tecnologia: um programa informatizado de armazenamento de informações, que passou a ser utilizado a partir da segunda metade dos anos 90 e se difundiu no início dos anos 2000.

Em cada localidade, o procedimento era o mesmo: ninguém sabia quem éramos nem o que fazíamos. Apenas na sede da PF, em Brasília, havia conhecimento do endereço das bases e da missão exata para a qual estávamos designados. E não mais do que um número reduzido de pessoas dispunha dessas informações.

Tanto mistério podia causar alguma confusão. Certa vez, o grupo em que eu trabalhava alugou sem saber a casa de um traficante em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul. Ali estavam também homens do grupo de Porto

Alegre e do grupo de Itajaí (SC). A Polícia Civil desconfiou daquele bando de homens reunidos lá dentro e, por pouco, não invadiu o ponto. Fomos salvos por uma juíza, que negou autorização para os civis entrarem. Para nossa sorte, ela era uma das poucas pessoas que sabiam da operação.

Com bases de inteligência espalhadas pelo país, a equipe passou a subsidiar operações em todo o território nacional e, assim, a técnica de investigação se expandiu. Com o tempo, a Polícia Federal criou o Grupo de Investigações Sensíveis, composto por agentes de ponta, com treinamento no exterior. Este grupo deu origem a diversos outros.

Do lado de lá, os traficantes desenvolveram sua própria logística. A rota da droga e das armas contrabandeadas inclui, até hoje, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Paraná, na região de Foz do Iguaçu. Muita coisa ingressa no Brasil por vias terrestres, mas o que tem muito valor certamente vem por cima, pois o risco de ser flagrado é menor. Os aviões mais usados são o Cessna 210 e o 206, que têm seis horas de autonomia e são capazes de transportar até 350 quilos de pó ou maconha em uma única viagem. A droga é carregada na Bolívia ou na Colômbia e, por precaução, as aeronaves voam por, no máximo, cinco horas. Descem no Paraguai e, de lá, decolam para descarregar no Centro-Oeste brasileiro ou no interior de São Paulo.

O radar pode flagrar esses aviões e, pela Lei do Abate, é permitida a derrubada de uma aeronave na região de fronteira caso o piloto não obedeça às determinações das autoridades aeronáuticas brasileiras. Mas dificilmente a ordem extrema é dada, ao contrário da Colômbia, por exemplo, onde uma lei parecida é aplicada com frequência. As grandes quadrilhas internacionais também encontram formas de embarcar a droga, de avião ou de navio, para a Europa. Nos anos 70, a droga que abastecia a Europa saía de Istambul para Barcelona, que funcionava como centro de distribuição. O

problema foi que rapidamente as organizações espanholas acabaram manjadas pela polícia internacional e passaram a abrir frentes no Rio e em São Paulo, em conexão com traficantes colombianos e bolivianos, para fazer essa “perna” sul-americana.

Realizamos diversas operações quando descobrimos a rota aérea que ligava a região da fronteira de Mato Grosso do Sul com o Paraguai a fazendas nas áreas de Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Araraquara, em São Paulo. Aqueles imensos latifúndios açucareiros, alguns com até 5 mil hectares de área, facilitavam a atuação dos traficantes. As propriedades tinham pistas largas, verdadeiras avenidas em meio a plantações de traçado geométrico. Da porteira até a plantação, ainda havia uma grande distância, o que dificultava a atuação policial. Os traficantes descarregavam a droga e a transportavam dali em caminhonetes, carros ou caminhões até cidades do Sul ou do Sudeste.

Nos dois estados de Mato Grosso, um mundo de terras e grandes distâncias separam os municípios, com trechos longos em estrada de chão, comendo areia vermelha. Os traficantes montam grandes estoques naquelas fazendas e, de lá, escoam pequenas quantidades por rodovias, principalmente para favelas cariocas ou paulistas. Fica difícil pegar um veículo numa estrada de grande movimento. É mais produtivo correr atrás das quadrilhas perto da fronteira, antes que alcancem metrópoles populosas como Rio de Janeiro ou São Paulo, onde o risco de uma operação se torna bem maior.

Como integrante dessa turma da Polícia Federal, eu podia estar um dia no Pantanal Mato-grossense e, no outro, seguindo um suspeito no Mercado Ver-o-Peso, em Belém do Pará. Atuava tanto na retaguarda, enfurnado nas bases, quanto na ponta, que é como chamamos as ações externas de pura adrenalina. Uma de minhas primeiras viagens a trabalho foi para Recife.

Fiquei dois meses em um hotel de frente para a Praia de Boa Viagem, mas não cheguei a mergulhar os pés na água. Minha missão era monitorar uma quadrilha que havia se hospedado num resort de luxo perto da capital pernambucana.

Como não havia jeito de ficar no mesmo hotel sem chamar atenção, eu e dois colegas, vestidos como turistas, de chinelos e camiseta, ficávamos na praia observando a movimentação a distância. As investigações apontavam que a quadrilha planejava enviar 400 quilos de cocaína para a Europa, possivelmente em caixas de uva cultivadas no Vale do São Francisco. A persistência acabou premiada. Conseguimos prender o traficante quando o fornecedor encontrou o comprador em um shopping do Recife levando amostras da droga.

Nessa época, a equipe realizou a maior apreensão de pó ocorrida no Brasil. Em 1994, recebemos a denúncia de que bandidos iam pôr cocaína em um carregamento de tabaco que sairia do município gaúcho de Santa Cruz do Sul numa carreta e num caminhão. Assim que eles pegaram a estrada, nossos agentes passaram a segui-los em três veículos.

A perseguição, aliás, é uma das partes mais difíceis e arriscadas do trabalho. Foi usada uma técnica desenvolvida para esse tipo de acompanhamento. Um carro seguia na frente e dois atrás do alvo, todos mantendo distância segura para não perder contato e não chamar atenção. Em cada trecho do trajeto, havia também uma viatura nossa, acionada caso o suspeito tomasse outra direção.

Foram dias! O comboio cruzou a região Sul e seguiu rumo ao Norte do país. À medida que o percurso se tornava mais longo, outras equipes eram envolvidas na operação. Os dois caminhões subiram até Imperatriz, no Maranhão, e depois pegaram a rodovia Belém–Brasília. Aquele trajeto não fazia sentido. Por que dois caminhões abarrotados de tabaco dariam a volta

no Brasil? Na verdade, tratava-se de um artifício para confundir a polícia. Na altura de Guaraí, Tocantins, os traficantes seguiram por uma estrada vicinal e nossos homens os perderam de vista. Cerca de 10 quilômetros depois, o asfalto acabava e era necessário encarar uma travessia de balsa, que eles não fizeram.

Numa dedução lógica, o caminhão e a carreta estavam em algum lugar ao longo dessa estrada secundária. A alternativa era realizar uma varredura para descobrir onde haviam se escondido – uma tarefa inglória, já que os latifúndios naquela região podiam esconder com facilidade veículos de grande porte.

É num momento como esse, quando mais se faz necessária a atenção aos detalhes, que entra em cena o talento policial. Ao circular pela área, meus colegas perceberam que uma das fazendas estava com um cadeado estalando de novo na porteira. Ficaram desconfiados. Subiram uma colina e avistaram, no interior da propriedade, umas casinhas de taipa e um galpão de alvenaria com telhado de zinco, onde caixas de fumo eram cortadas e recheadas com drogas.

Para o ponto não ficar desguarnecido, havia sempre alguém à espreita, escondido no mato, até de madrugada. Só uma semana depois pousou o primeiro avião. Pouco depois aterrissou outro, e mais outro. Descarregavam o material no interior do galpão e iam embora. Durante duas semanas, todos os dias, sempre na hora do almoço, pousavam três aviões. Esperamos para agir no momento certo, após o fim de toda a movimentação.

Quando o grupo cercou a fazenda, os traficantes reagiram, atirando de fuzil e metralhadora enquanto fugiam matagal afora. Após intenso fogo cruzado, parte do bando foi presa ali mesmo. Os integrantes que correram acabaram detidos dias depois. Entre eles, o filho do chefe do Cartel de Cali, todo picado de insetos e com os pés inchados após três dias em fuga pela

mata fechada. Ao final da operação, fora desarticulada uma quadrilha internacional e apreendidas cerca de 7 toneladas de cocaína, recorde no Brasil. Foi manchete de jornal.

Outra missão que repercutiu na imprensa foi a prisão dos sequestradores de Wellington Camargo, irmão da dupla sertaneja Zezé di Camargo e Luciano. Deficiente físico, ele ficou três meses em cativeiro, entre 1998 e 1999. Nessa época, eu estava fixo na célula de Campo Grande, em outras tarefas. Fomos acionados somente após o pagamento do resgate, de 300 mil dólares. Isso porque uma escuta telefônica revelou que um dos possíveis suspeitos fazia ligações de Campinas para o celular de uma mulher em Campo Grande. Conhecíamos bem a região onde o aparelho estava, mas não sua localização exata na cidade. Sem alternativa, fomos para aquela área rodar pelas ruas, observar casas, lojas e veículos em busca de alguma movimentação fora do normal. Era como procurar agulha no palheiro.

Uma vez mais, o detalhe fez a diferença. Numa ligação desse sujeito para a mulher, que deduzimos ser sua esposa, registramos o que, a princípio, parecia um diálogo banal, cheio de assuntos corriqueiros. Num dado momento, ela contava que havia alugado cinco filmes numa locadora, entre eles *A história da Bíblia* e *Um ratinho encrqueiro*. Decidimos então procurar nas locadoras da cidade quem havia alugado um pacote com esses dois títulos. Numa das primeiras lojas visitadas, achamos quem era. Por incrível que pareça, a ficha do cliente estava no nome de um conhecido bandido da região, que já havia sido preso por tráfico de drogas.

Coordenamos as ações na base operacional, enquanto um grupo de agentes se encaminhou para o endereço fornecido pela loja, a não mais de 2 quilômetros de nosso posto. Com cuidado, eles ficaram à espreita da casa, na parte central de Campo Grande, até que dois homens saíram de lá. Assim que dobraram a esquina, foram presos sem reagir. Em seguida, nossa turma

invadiu o local e deu voz de prisão a outros dois bandidos. Os sequestradores faziam parte de uma das quadrilhas mais violentas do país. Havia uma sacola embaixo da cama com parte do dinheiro do resgate, que seria usado para comprar drogas do outro lado da fronteira.

Nosso trabalho teve também um lado amargo. Em 2000, numa operação muito grande na Polícia Federal, em Porto Alegre, que ficou conhecida como Alfa Índia – as iniciais de “assuntos internos” –, prendemos dois delegados, cinco agentes e dois escrivães por corrupção e facilitação de contrabando de tecidos e pneus. As guias de importação eram fraudadas pela quadrilha, garantindo que grandes empresas têxteis e de autopeças trouxessem, por fora, mais mercadoria do que o declarado. Os chefes da Delegacia Fazendária permitiam a entrada de 15 carretas por semana, vindas do Uruguai, que atravessavam a fronteira por Bagé e seguiam com o carregamento para Porto Alegre e São Paulo.

Conseguimos acompanhar passo a passo a quadrilha até Santa Catarina. Foi tudo muito bem documentado. Filmamos, de um planador, o comboio driblando os postos de fiscalização, uma ação delicada. Um agente tinha de ir deitado dentro da aeronave para registrar as cenas através de um vidro fosco na parte de baixo do equipamento.

Não há estrutura de segurança pública no mundo que não tenha passado por esse momento de cortar na carne. A Operação Alfa Índia serviu como modelo na Polícia Federal para outras no resto do país com o mesmo objetivo.

Fazer parte desse time de elite exigia dedicação total, sem hora para começar nem para acabar, ligado 24 horas por dia. A gente tinha a máxima de que todo dia era segunda-feira. Nas escutas, fazíamos um rodízio, com a divisão da equipe em turnos, até durante a madrugada. Infelizmente, essa

rotina pesada costumava ter como consequência o fim do casamento. Foi o meu caso.

Na prática, não tinha casa. Ainda assim, adorava aquela vida. Nem pensava no fato de que minhas chances de me tornar delegado estavam quase perdidas. Fiz a prova logo que entrei para o grupo, em 1993, concorrendo com 30 mil outros candidatos. Fiquei entre os mil que passaram para a segunda fase, quando então começaram aqueles terríveis testes físicos, que eliminavam de cara os mais velhos e aqueles cujo condicionamento físico não era tão bom. Passei, mas não levei. Muitos dos que se acharam prejudicados entraram na Justiça, ganharam liminares e voltaram para o processo de seleção. Desse jeito, a fila não andava.

Eu e outros colegas aprovados em todo o processo também recorremos. O concurso ficou conhecido pela enxurrada de ações judiciais. Vivia-se uma situação esdrúxula. O delegado assumia e, tempos depois, era afastado do cargo por ordem judicial, podendo retornar tão logo conseguisse reaver seus direitos. Foi uma pendenga arrastada. Para acabar com a história, o Ministério da Justiça deu sinal verde para que todos fossem integrados definitivamente. Assim, a União passava uma régua no episódio. Uma década de disputas movimentou os tribunais até que todos os aprovados tomassem posse como delegados.

A CIDADE PARTIDA APRESENTA AS ARMAS

Foi com o recém-adquirido status de delegado que desembarquei no Rio, em 2003. Eu fazia parte da missão que, embora ainda não soubesse, definiria a minha vida. Um dos principais nomes da Polícia Federal no Brasil, o delegado Luiz Fernando Corrêa, que viria a ser secretário nacional de Segurança Pública no primeiro governo Lula, convocou nosso grupo para um trabalho delicado: o mapeamento e o monitoramento das facções criminosas que atuavam no Rio de Janeiro.

Havíamos trabalhado algumas vezes com Luiz Fernando. Seu plano era sistematizar a inteligência da Polícia Federal do Rio. Havia um universo de informações disponíveis sobre as organizações de tráfico de drogas e armas que dominavam áreas inteiras da cidade. Faltava o trabalho de inteligência – reunir e analisar os dados e realizar uma investigação baseada naqueles conceitos de vigilância e observação que trazíamos.

Batizada de Missão Suporte, a operação trazia no próprio nome a chave para não criar arestas com a superintendência da PF local. A ideia era oferecer o suporte especializado para que as equipes policiais pudessem fazer melhor seu trabalho. Tínhamos de mostrar aos colegas que eles não seriam substituídos, mas fortalecidos pela nossa presença. A missão era

ainda mais delicada porque se sabia do envolvimento de alguns policiais federais, civis e militares no crime.

Fiquei imediatamente impressionado ao constatar que o Rio era mesmo uma “cidade partida”, expressão consagrada pelo livro do jornalista Zuenir Ventura. Uma Zona Sul badalada, debaixo dos holofotes, e uma Zona Norte abandonada. Por toda a cidade havia áreas geograficamente dominadas por criminosos. Esses territórios ocupados, em que o Estado não entrava, eram uma característica marcante do Rio. De noite, num bairro de classe média como a Tijuca, era possível ver balas traçantes passando por cima do seu prédio. Em São Paulo, para realizar um assalto no Morumbi, bairro de classe média alta, o bandido precisava de toda uma logística, roubar um carro, desenhar um trajeto. No Rio, ele descia o morro, fazia o que queria e voltava. Se a polícia fosse atrás, podia provocar um tiroteio em plena Copacabana.

Minha primeira operação numa favela do Rio foi no Morro de São Carlos, no Estácio, quase região central. Subi com a Polícia Militar. Eu era delegado e, em tese, não tinha obrigação de ir. Ainda assim, pensava: “Como vou coordenar uma investigação com a qual tenho pouca intimidade?” Precisava conhecer a realidade do Rio. Éramos cerca de 50 homens e entramos em grupos pequenos, de quatro a cinco pessoas. Logo na subida, um bandido passou correndo e atirando. O pelotão atrás do meu abriu fogo. Ele tinha um ferimento muito grande no abdômen, mas conseguiu pular umas três lajes e embarcar numa moto. Pouco depois, o encontramos morto. Era isso que eu precisava ver *in loco*.

Estava com minha pistola HK, que sempre levava comigo, mas não dei um tiro sequer. Nem alcancei o topo do morro. O objetivo da operação era atingir uma birosca que servia de arsenal para o tráfico. Quando chegamos, a apreensão de armas foi pequena. Mais importante era compreender e

desvendar a estratégia do tráfico. Assim que nos viram entrar lá embaixo, os traficantes acionaram a primeira contenção para dar tempo de os chefes fugirem e esconderem as armas. Os bandidos invadem as casas e, em várias ocasiões, os próprios moradores os protegem com medo de retaliação. E a polícia só pode entrar se tiver mandado judicial. Portanto as armas recolhidas eram aquelas que sobravam durante a fuga, atrás de portas ou abandonadas nos pátios das casas.

Ao longo dos quase três anos que integrei a Missão Suporte, participei do levantamento minucioso do esquema do tráfico na cidade. A investigação resultou na prisão de alguns líderes de facções e no desbaratamento de ações criminosas na fronteira, por meio de informações obtidas no monitoramento do Rio. A equipe investigou também outros tipos de criminosos, como os integrantes do grupo Chebabe, quadrilha que desviava combustíveis em Campos, no norte fluminense. Eu tomei parte da prisão do chefe do bando, que morava com a família na cobertura de um prédio de 15 andares, no centro de Campos, do qual era dono. Não havia outros moradores e, à noite, o elevador era desligado. Parecia um filme de ação: escalamos muros, avançamos pelas escadas e arrombamos umas três portas até chegar ao quarto onde ele estava com a mulher.

Outro feito da Missão Suporte foi a prisão ou o afastamento de 70 policiais militares ligados ao crime em Bangu, na Zona Oeste, e em Rocha Miranda, na Zona Norte do Rio. A Operação Tingui aconteceu em 2007, quando eu já era secretário de Segurança. As investigações começaram também na época da Missão Suporte.

Acredito que a Superintendência como um todo não obteve o volume de resultados que a Missão Suporte apresentou isoladamente. Nos dois primeiros anos de Rio de Janeiro, morei na sede da Polícia Federal, na Praça Mauá, um lugar decadente no Centro que só agora está sendo

revitalizado. Nas redondezas, mal havia lugar decente para almoçar. O prédio da PF era maltratado, mas abrigava em seu interior o que os policiais chamam de “sala de descompressão”: televisão, cozinha coletiva e academia de ginástica. Dormia nessa sala, com um grupo que variava entre 20 e 30 agentes. Eles iam embora, eram substituídos, viajavam e eu ia ficando...

Acordava cedo, tomava meu chimarrão com o Luiz Fernando, que também é gaúcho. Jogávamos um pouco de conversa fora, discutíamos futebol – sou torcedor do Internacional, Luiz Fernando é gremista – e mergulhávamos no trabalho. À noite, quando era possível e o lugar ficava vazio, íamos para a academia fazer exercícios.

Nos fins de semana, o grupo se revezava para que alguns pudessem sair um pouco, ir à praia, ao futebol ou fazer um churrasco. Senão, ninguém aguentaria. À noite, dava para pegar um boteco em Copacabana. A gente era de fora do Rio e tinha em comum a curiosidade de conhecer os programas turísticos. Todo mundo era doido para ir a um ensaio de escola de samba. Quando chegou minha vez, fui bem recompensado. Foi na quadra do Salgueiro, em 2004, que conheci minha atual mulher, Rita Paes.

Temos um garoto, o Francisco, que nasceu em 2009. Rita trouxe também para minha vida dois filhos, adotados. Escaldado pela experiência do meu relacionamento anterior, procurei não me distanciar da família. Hoje, apesar de minhas tarefas serem bem diferentes das que eu tinha naquela época, eu me esforço para ter Rita ao meu lado sempre que possível.

Apesar do sucesso da Missão Suporte, o grupo passou por um processo de esvaziamento a partir de 2006, depois de uma greve da PF. A direção mudou, e o grupo foi desarticulado. Uma guerra interna de vaidades contribuiu para o desfecho. Eu, que ocupava cargo de chefia, recebi a incumbência de fazer um curso de inteligência estratégica na Escola

Superior de Guerra, centro de estudos mantido pelo Exército no Rio, no bairro da Urca. Não podia dizer que estava na geladeira, mas também não era exatamente um prêmio (afinal, estava sendo afastado da missão). Passei sete meses fora e aproveitei para fazer um MBA em inteligência na Universidade Veiga de Almeida, que mantinha um convênio com o Exército.

Aprendi muito nos cursos, mas sentia falta da ação, da investigação, de arquitetar toda uma estratégia e fazer apreensões e prisões. Não que sentisse coceira para pegar a arma e sair pela rua. Na verdade, no grupo especial da PF, viajando pelo Brasil inteiro, só uma vez em muitos anos tomei parte diretamente de uma troca de tiros. E foi logo na minha cidade natal, numa história um tanto bizarra.

Estava com um colega em Santa Maria e pediram que entregássemos uma intimação a uma mulher, num crime de sonegação de INSS. Chegamos ao endereço, uma casa onde havia dois homens sentados à porta. Não sei se viram as armas ou se nosso jeito de andar os surpreendeu. Sei que saíram em disparada, cada qual para um lado, e um deles atirou na direção do meu colega. Ele se recuperava então de uma cirurgia no joelho e, com o susto, caiu. Atirei de volta enquanto tentava socorrê-lo. Os dois foram capturados um pouco depois: de tão apavorados, ficaram enganchados nos espinhos de uma árvore.

A Missão Suporte sempre envolveu risco alto. A coisa era para valer. Havia tiroteios, armamento pesado na mão de bandidos nos morros da cidade, vivendo eles mesmos uma vida paralela, clandestina. Esses caras não tinham identidade, só apelido. Não podiam descer e comprar um carro na concessionária ou um eletrodoméstico nas Casas Bahia, levar o filho à escola, comer na melhor churrascaria. Não podiam, na maior parte das vezes, gastar o dinheiro da droga fora daquele mundo. Tudo o que tinham

era a sensação de serem guerreiros poderosos, donos do morro. Isso dava à cidade um perfil muito específico de criminoso. O Rio apresentava um grau extremo de desafio para um policial, era perigoso. A Missão Suporte foi valiosa sob todos os aspectos para minha vida profissional futura. Um dos grandes trunfos que passava a ter nas mãos era conhecer o Rio e a lógica da sua violência. Era o que me esperava em muito pouco tempo.

MISSÃO IMPOSSÍVEL

O telefone tocou na casa da tia Sueli, em Santa Maria, interrompendo o almoço de família. Aconteceu num fim de semana, em novembro de 2006. A chamada vinha do Rio e era para mim. Tiveram certo trabalho para me achar ali, mergulhado no risoto que a tia, cozinheira de mão-cheia, tinha usado como isca para reunir todos nós em torno de sua mesa. Na linha, o recém-eleito governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral. Sem perder tempo, ele foi direto ao ponto: “Beltrame, você topa ser o secretário estadual de Segurança?” Minha resposta também foi de bate-pronto: “Claro que topo.” E ele encerrou: “Então corre de volta porque vou apresentar você amanhã de manhã, às 10h.”

Foi um alvoroço na casa. Minha mãe, sempre tão preocupada com meu bem-estar e minha segurança, ratificou, sem floreios, o acerto da decisão: “Tu não podes perder essa oportunidade.” Procurei demonstrar confiança e tracei um quadro para minha família de que não faria nada sozinho. Ao contrário, estaria cercado de gente competente, da minha inteira confiança para cumprir a difícil tarefa. Mas não havia risoto que acalmasse o frio na barriga que passei a sentir no momento em que desliguei o telefone.

A ligação não era uma surpresa. Embora soubesse que não estava entre os favoritos para o cargo, tinha ficado com a impressão de que seria chamado para exercer alguma tarefa nessa área no novo governo. Meu

nome tinha ido parar nas mãos do governador recomendado por colegas da Polícia Federal. Alguns dias antes do telefonema, eu havia sido convocado para uma reunião no prédio da Fundação Getúlio Vargas, na enseada de Botafogo, de frente para o Pão de Açúcar. Algumas salas abrigavam o governo de transição. Numa delas, fui sabatinado pelo governador eleito e pelo futuro chefe da Casa Civil, Regis Fichtner.

Minha experiência na Missão Suporte me fez atuar e vivenciar 24 horas por dia os problemas que assustavam a população carioca. Conhecia detalhadamente a polícia do Rio, suas mazelas e virtudes, e estava a par da gravidade da situação da política de segurança. Não sabia ao certo o objetivo final da entrevista – talvez quisessem minha colaboração para elaborar um plano amplo para o Rio de Janeiro. Fui sincero com o governador. Tinha em mente que não me afastaria um milímetro das minhas convicções.

O encontro foi amistoso. Primeiro, me pediram que fizesse uma avaliação das Polícias Civil e Militar. Em seguida, me perguntaram como proceder. Eu disse: “Olha, é preciso parar, planejar e ir fazendo devagarzinho.” Eu via algumas pessoas do setor dizendo que tinha que acabar com a polícia, começar do zero. Isso era, além de simplista, impossível. Meu diagnóstico era de que faltavam à área de segurança planejamento, estratégia e cobrança. Não se sabia aonde se queria chegar e se fazia apenas mais do mesmo. Não existia cobrança porque não havia meta. Ao final do encontro, ninguém se manifestou sobre o cargo que eu viria a ocupar. Agradeceram minha presença e disseram que fariam contato posteriormente.

Aceitei o convite, tive de ser cedido ao governo do estado pela Polícia Federal. De início, montei uma pequena equipe de transição numa das salas da Fundação Getúlio Vargas. Comigo estavam Roberto Sá, que seria meu

subsecretário de Planejamento e Integração Operacional, e Edval Novaes, futuro subsecretário de Tecnologia. Mais tarde, iria se juntar a esse núcleo duro – seguindo o modelo do grupo da PF – Marcelo Montanha Souza, chefe de gabinete. Todos são policiais federais e trabalhávamos juntos havia muitos anos.

Fizemos reuniões com o então secretário de Segurança, delegado Roberto Precioso, que tinha sido meu chefe aqui no Rio na época em que ele era superintendente da Polícia Federal, e com outros integrantes da administração que estavam de saída, entre eles o chefe da Polícia Civil, Ricardo Hallak. O clima dos encontros era pesado e o cinismo pairava no ar. No lado de lá da mesa, a média de idade era maior do que a da minha equipe. Um de nossos antecessores, com ar de descrédito, disse a Roberto Sá que éramos muito jovens, como se não conhecêssemos as mazelas da cidade.

Firmei convicção ainda maior, nessas conversas, de que meu diagnóstico sobre o abandono no setor de segurança não estava errado. Não achei projeto algum, sequer um relatório. Não encontrei qualquer sinal consistente de que algo estava em curso ou em vias de ser iniciado. Havia apenas planos vagos, que pareciam produzidos para fazer volume em gaveta, sem qualquer acompanhamento, de viabilidade zero, desconectados da realidade.

De mais concreto na área de planejamento, restava um texto encadernado que nem sei se era mesmo de autoria de meus antecessores. A única coisa palpável na política de segurança do estado, mantida na minha gestão, era o programa Delegacia Legal, que não significava nada além de uma parte do trabalho de informatização da polícia. E o que estava em andamento era a investigação da Polícia Federal sobre o envolvimento no crime de policiais civis, entre eles um ex-chefe de polícia.

A polícia fluminense era muito complicada. Mas o policial não vem de Marte, ele pertence a uma sociedade e é influenciado pelos valores transmitidos por essa cultura. A transgressão não ocorre só pelo lado do policial. Ela está impregnada no ambiente, nas hierarquias. No Rio, a promiscuidade se alastrou sob a leniência das autoridades e, de certa forma, foi aceita pela população (da grande à pequena transgressão). Um exemplo: havia um “mijódromo” bem embaixo do prédio da Secretaria de Segurança, que fica na Central do Brasil, numa das áreas mais movimentadas da cidade. O sujeito chegava e fazia ali, bem no meio da rua. Agora a Prefeitura colocou um espaço para organizar. Se você aceita a pequena transgressão, pode tornar natural uma maior ou até mesmo um crime grave. Já andei por muitos locais e nunca vi um lugar em que o habitante se alivie tanto na rua como no Rio.

Metrópoles tendem a ser vibrantes e caóticas, mas o Rio tem uma peculiaridade: sua permissividade com o crônico desrespeito às regras. O ex-chefe de Polícia Civil Hélio Luz fez o alerta de que Ipanema brilhava à noite, numa referência ao consumo de cocaína em um dos bairros mais valorizados da cidade. É um ciclo cruel. O cara cheira pó, desce de casa e vê que roubaram seu carro, provavelmente para trocá-lo por drogas ou armas. Sua reação é instantânea: fica revoltado, veste uma camisa branca e vai fazer caminhada contra a violência na praia ou abraçar a Lagoa Rodrigo de Freitas.

Quando um motorista é parado numa blitz e liberado após pagar propina ao guarda, me pergunto se ele tem consciência da gravidade de seu gesto, que ajuda a alimentar toda uma rede de corrupção. Há quem prefira, em vez de pagar o IPVA, deixar aquilo para trás e ter sempre 50 reais no bolso para corromper um policial, caso caia numa blitz. Depois, essa mesma pessoa vai dizer, numa roda de chope, que o PM é um babaca. Que atitude é mais

condenável: a de alguns policiais (porque não são todos) que, infelizmente, estão habituados à cultura da propina ou a de um sujeito que estudou e teve noção de ética desde pequeno mas infringe a lei mesmo assim?

Nessa lógica particular, que aos poucos vai se modificando, uma das cenas mais impressionantes que guardava na minha memória era a da fila do pó no Morro do Andaraí, estampada com destaque na primeira página do jornal. É sintomático que o cidadão abra o jornal e depare com essa aberração, nas barbas das autoridades, num bairro de classe média da Zona Norte. Aquilo revelou, à época, a que ponto tinham chegado a tolerância dos cariocas e a negligência do Estado. Todas aquelas pessoas, traficantes e consumidores, deveriam ter sido presas em flagrante.

A cidade assistiu à violência crescer como uma chaga e nada fez para detê-la. As favelas se expandiram a olhos vistos, com barracos construídos sobre encostas e córregos, ante a apatia da população, da Justiça e dos governos municipal e estadual. O descaso teve como consequência a insegurança. O caos urbano fertiliza as ações criminosas. Foi desse vácuo legislativo e do poder público que se aproveitaram as quadrilhas para tomar conta da região.

Todo esse problema do Rio passa pela desordem pública. É o que pavimenta o caminho para o crime, para a insegurança dos cidadãos. Parte da polícia acabou seduzida pela contravenção, pelo tráfico, pela birosca da esquina, pela ilegalidade de um estacionamento indevido. E a ordem pública passa também pelas pequenas bandalhas, muitas vezes vistas com certo romantismo, mas que se converteram em um problema sério. É uma situação antiga, que esteve fora de controle por muito tempo.

Eu sabia exatamente onde estava me metendo. Conhecia a força das milícias e o envolvimento de políticos, sabia do problema da corrupção que ameaçava o bom funcionamento das corporações. Mas não tinha como

atacar tudo de uma vez. Tão logo assumi, houve quem pedisse um choque de ordem na área da segurança, uma limpeza. A cidade teria se esfarelado.

A área de segurança pública do Rio de Janeiro vinha de um passado de equívocos, com vícios de longa data. Quando chegamos, a polícia do Rio era a que mais matava e a que mais morria. Se a polícia que mais mata é também a que mais morre, a conclusão é óbvia: partir para o confronto como se fazia não era a solução. Era preciso haver um ponto de equilíbrio, agir com rigor, sim, mas de forma eficiente e sem excessos. Faltava atitude para empreender mudanças profundas, que não tivessem apenas efeito paliativo. E tomar a decisão de fazer é difícil, porque a pessoa se expõe. Se der certo, não fez mais do que a obrigação. Em caso de revés, é preciso estar preparado para críticas massacrantes.

Um ponto a meu favor e da minha equipe era o conhecimento adquirido sobre a estrutura e a operação das facções criminosas. Para entender o panorama do tráfico no Rio é preciso retroceder à virada da década de 1970 para a de 1980, quando as drogas começaram a entrar na cidade de forma sistemática. O acesso não se deu pela periferia, mas pela orla da Zona Sul. Inicialmente, numa visão romântica, ingênua e equivocada, o consumo era encarado como mero ato de transgressão. Com isso, as drogas foram muito bem aceitas no Rio e se transformaram num negócio que começou a dar dinheiro de verdade.

Para se resguardar e agir sem alarde, os traficantes buscaram abrigo em lugares onde o Estado não se fazia presente. O consumo foi aumentando, assim como o faturamento dos traficantes. A sociedade do asfalto, como se diz, começou a subir o morro para buscar maconha e pó sem ser importunada. Com o tempo, o esquema de entrega se sofisticou e a venda desceu para os bairros.

Como às vezes ocorre com os sócios de um negócio lucrativo, houve um racha na facção que dominava o tráfico no Rio nos anos 90. O Comando Vermelho se dividiu e seus fragmentos deram origem a três grupos rivais. Ao contrário do que aconteceu com o jogo do bicho, cujos principais chefes entraram em acordo e fatiaram a cidade (o que evitou um derramamento de sangue maior), os traficantes não se entenderam e partiram para o enfrentamento. Assim teve início a disputa por território, quando as quadrilhas buscaram expandir seus domínios. Quanto maior a área de atuação, mais lucrativo o negócio.

Era possível observar com nitidez a movimentação do morro A, que pretendia ocupar o B, assim como a do morro B em guerra com o C, que por sua vez buscava retomar uma área do A. A guerra de quadrilhas trouxe uma consequência nefasta para a cidade. Graças a ela, introduziu-se em larga escala o fuzil no Rio. Para defender seus domínios ou invadir o espaço alheio, os bandidos passaram a adquirir armamentos pesados. Ao contrário do que se pode imaginar, a opção por esse tipo de equipamento de alto poder de destruição não se deu para enfrentar a polícia. O fuzil era necessário para garantir o domínio territorial em face da ameaça das quadrilhas rivais. A polícia também teve de se armar, e os enfrentamentos se tornaram mais violentos. Para se ter ideia do estrago que um fuzil é capaz de provocar nas mãos de um bom atirador, basta dizer que ele tem o potencial de atingir fatalmente um alvo a 300 metros de distância.

Para combater o uso do fuzil, seria necessário firmar convênios internacionais, patrulhar com eficiência o espaço aéreo e conferir poder de polícia às Forças Armadas em determinadas extensões da fronteira. O fuzil não tem pernas para subir os morros cariocas. Depois que o armamento chega à Avenida Brasil, principal via de acesso ao Rio de Janeiro, fica muito difícil pôr as mãos nele.

Havia o mito de que os traficantes não assaltavam. Na verdade, eles praticam outras formas de crime, porque precisam de dinheiro para fazer o giro da mercadoria. Funciona como qualquer negócio. Muitas vezes, a venda de drogas, por si só, não garante o lucro, ainda mais quando a polícia age e apreende algumas quantidades (o que provoca um desfalque na contabilidade). Para recuperar o dinheiro, os marginais partem para assaltos a bancos, estabelecimentos comerciais e residências.

Cada facção tem sua peculiaridade. O Comando Vermelho, que atua em mais pontos da cidade, se caracteriza pelo uso da violência e investe muito em armas. Os Amigos dos Amigos, ou ADA, têm uma posição menos belicosa e buscam se impor por meio da corrupção. Já o Terceiro Comando está atualmente bem enfraquecido e pouco atuante.

No Rio, não existe exatamente um crime organizado no tráfico. Ao longo de dois anos, investiguei diuturnamente esse universo e não encontrei nenhum senhor das drogas. Quem mais se aproxima desse título é um sujeito que não circula pelas ruas da cidade, mas no mundo dele, naquele morro onde tem poder.

Desde muito cedo, eu pensava que a lógica para implodir o poder do traficante era abalar a estrutura do território. Se a droga é apreendida, o bandido compra mais. Se ele vai preso, em segundos já tem um substituto. Por outro lado, se perde o território, que é protegido por armas, fica vulnerável. Era o que me vinha à cabeça: acabar com aquilo que sustentava as facções e seus negócios – o domínio do território imposto por armas de guerra.

A questão era como fazer isso diante do quadro que encontrei ao assumir a Secretaria de Segurança. Era desalentador. Havia delegacias com mais de uma centena de registros de ocorrência abertos e pouquíssimas investigações em curso. Batalhões e delegacias com efetivo mínimo, sem

uma política para recuperá-los. Era uma bagunça a reposição de policiais militares e civis – isso desde os anos 70. Em um ano, eram formados 300 PMs; no ano seguinte, podiam ser 4 mil homens. Não havia critério. A polícia perde anualmente 1.200 homens, por aposentadoria, deficiência, morte ou saída voluntária. No mínimo, era necessário dispor de um cronograma de reposição.

A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, a primeira do país, criada no começo do século XIX por Dom João VI e conhecida na época como Guarda Real da Polícia, vivia um marasmo. Com o peso da tradição de dois séculos, trazia mazelas prejudiciais até hoje. Eu me perguntava: os resultados têm sido satisfatórios e nos autorizam a repetir as velhas fórmulas? Se eu reproduzisse o que se fazia há 200 anos, obteria os mesmos resultados por mais dois séculos.

Faltavam políticas públicas eficazes para subverter o revés do estado na área de segurança. Era comum agir sob o impacto da mídia negativa. Há um problema na Serrinha? Aciona a polícia e manda para lá. Houve enfrentamento de traficantes entre a Rocinha e o Vidigal? Que a tropa tome conta da área. E não era só uma questão de cobrança ou orientação. A situação era mais complexa e passava pelo sucateamento dos instrumentos fundamentais para o policial exercer seu trabalho.

Um dos problemas emergenciais era o péssimo estado das viaturas. Bastava bater os olhos para perceber a quantidade de pneus carecas e capôs amarrados com arame. Para manter os veículos em circulação, recorria-se ao famoso “jeitinho”. Muitas vezes os consertos eram feitos de favor, o que podia resultar numa relação promíscua entre a pessoa beneficiada e aquela que prestava o serviço. Chegava-se ao cúmulo de juntar peças de três viaturas para colocar ao menos uma delas em funcionamento. Assim

caminhava a segurança do Rio. E tudo isso quando se sabe que a manutenção é dever exclusivo do Estado.

O governo optou então por uma solução radical. Em 2008, foram terceirizadas a aquisição, a gestão e a manutenção da frota da Polícia Militar. A corporação adquiriu, em sistema de leasing, 2.200 carros. Pelo acordo, a empresa contratada tinha que dispor de veículos reserva, a fim de suprir os que eventualmente estivessem no conserto. Com a medida, foi possível desativar as oficinas nos quartéis. A exceção era a que ficava no Batalhão de Choque, mantida em funcionamento para casos de emergência.

Tecnologia era uma palavra proscrita na rotina da segurança pública do Rio. O nível de indignação material chegou a tal ponto que, em plena era da informática, a escala de serviço e o acautelamento de armas nos batalhões eram registrados em papel.

Além de toda a carga do passado e do sucateamento material, a polícia do Rio se via às voltas com outro problema grave: havia muito estava envolvida numa rotina diária de confrontos com traficantes fortemente armados. Servir à população ganhara uma dimensão muito perigosa. O policial, diversas vezes, entendia que estava lá para o que desse e viesse, para todo o tipo de enfrentamento. A polícia que sofre com a violência também gera violência. Portanto, uma questão-chave era como desarmar este círculo vicioso, mesmo sabendo que o ambiente não estava propício para tal mudança.

Por tudo isso, era fundamental que eu tivesse sob comando profissionais com outra mentalidade. Estudei centenas de currículos antes de anunciar as nomeações para delegacias e batalhões. Para liderar a PM, escolhi o coronel Ubiratan Ângelo. A indicação se devia à sua bagagem na corporação, ao seu bom trânsito entre entidades não governamentais e à sua capacidade de

dialogar com a população. Era um defensor de propostas de vanguarda, um policial visionário.

O coronel buscou dirigir a corporação por meio de um colegiado e acabou perdendo o controle. Nas reuniões em meu gabinete, trazia cinco auxiliares. E com essa maneira aberta, excessivamente democrática de administrar, foi levado pelos fatos. O ápice da tensão ocorreu no fim de 2007 e envolveu uma questão salarial. Alguns colegas próximos do comandante-geral erraram no tom das manifestações na campanha por melhores soldos. Os policiais chegaram a promover uma passeata até o Palácio Guanabara, fechando qualquer canal para uma negociação sensata. Era o início da gestão Cabral, quando o governo ainda precisava ajeitar as contas combalidas que havia herdado. Se naquele momento não agíssemos com rigor, as consequências seriam perigosas. A solução então foi removê-lo do posto. O afastamento do comandante causou reação em certos grupos da PM. Numa tentativa de pressionar a cúpula da Secretaria, 45 oficiais se solidarizaram com o coronel afastado e entregaram seu pedido de exoneração. Para debelar a crise, foi necessário afastar também o chefe do Estado-Maior da corporação e oito oficiais que estavam na cúpula.

Para o lugar de Ubiratan, trouxe o coronel Gilson Pitta, policial ligado ao setor de inteligência que conhecia a fundo a corporação. Tinha bom trato com os subordinados sem abrir mão da disciplina. Com pulso forte, era o homem indicado para enquadrar o efetivo ao regulamento. Pitta tinha apenas uma dificuldade, que não soube administrar. Assim como eu, moldado nas normas da inteligência policial, ficava muito desconfortável em se dirigir à sociedade, dar entrevistas, aparecer para abafar as muitas crises daquela época. Com o tempo, aprendemos que não há como ser um líder completo sem dominar o básico das relações públicas. Pitta, avesso à exposição, foi substituído em 2009 pelo coronel Mário Sérgio Duarte, um

nome que sempre me agradara e que estava ciente das ideias que circulavam na Secretaria, onde já havia ocupado um cargo antes de ser nomeado, por mim, presidente do Instituto de Segurança Pública, o ISP.

Nos dois anos em que estive sob a batuta de Mário Sérgio, a Polícia Militar do Rio colaborou para a queda de diversos índices de criminalidade. Não pensava em mexer mais naquele cargo, mas um episódio grave mudou meus planos. Mário Sérgio havia indicado o tenente-coronel Cláudio Oliveira para comandar o Batalhão de São Gonçalo, segundo município mais populoso do estado. Fiquei ressabiado de bancar a escolha: havia anotações de má conduta na ficha do oficial. Alertei o comandante-geral, que me assegurou que se tratava de um policial cuja conduta trazia bons resultados por onde passava.

Em agosto de 2011, Oliveira foi preso sob a suspeita de ser o mandante do assassinato da juíza Patrícia Acioli, executada com 20 tiros quando chegava em casa, no município de Niterói. Era uma magistrada linha-dura, rigorosa nos processos que envolviam soldados do Batalhão de São Gonçalo.

Mário Sérgio sentiu o golpe. Não havia clima para permanecer no cargo. Ele estava internado num hospital, recuperando-se de uma cirurgia, e não esperou sequer pela alta médica. De lá mesmo, escreveu uma carta com seu pedido de exoneração, que aceitei dolorosamente. Foi uma perda muito sentida pela cúpula da segurança. É uma pessoa íntegra, dedicada e de competência inquestionável.

O coronel Erir Costa Filho, admirado pela tropa, foi escolhido para ocupar seu lugar. Pouco adiantaria nomear alguém com trânsito junto à cúpula da Secretaria de Segurança se não tivesse a mesma aceitação e respeito junto ao numeroso efetivo da instituição. Erir desgastou-se muito ao dar declarações nos dias tensos das manifestações de julho e agosto de

2013 no Rio de Janeiro. Tomou para si as críticas que a PM recebia, teve dificuldades de ler o contexto, de se ajustar, então perdemos o entrosamento. Quando saiu, já não falava a mesma língua da Secretaria. Para substituí-lo, optamos por um oficial jovem, de perfil equilibrado, o coronel José Luís Castro Menezes.

Para pinçar o primeiro chefe da Polícia Civil, também submeti diversos nomes a uma prova de currículos. No final do processo, optei pelo delegado Gilberto Ribeiro, unanimidade na instituição. Um profissional preparado, com grande capacitação técnica e um dos precursores da Delegacia Legal. Nossas desavenças começaram com a implementação do Portal de Segurança, que concentraria o banco de dados da área de segurança e facilitaria o acesso às informações. Ribeiro era contra essa abertura e se manteve inflexível em sua posição. Seu receio era o de que determinados servidores pudessem se aproveitar do compartilhamento de dados, com o risco de vazamento de informações sigilosas. Eu não podia avalizar esse tipo de raciocínio. Com o impasse, ele teve de sair e o escolhido para substituí-lo foi Allan Turnowski.

Durante os quase dois anos em que estive à frente da Polícia Civil, Allan Turnowski atuou próximo da cúpula da Secretaria e teve participação ativa nos projetos. Demonstrou ter talento para liderar. Infelizmente, uma escuta telefônica resultou na acusação de vazar informações sobre a Operação Guilhotina, uma ação da Polícia Federal para enquadrar policiais suspeitos de integrar uma quadrilha que teria vendido armas para bandidos do Rio. Um dos nomes levantados foi o do delegado Carlos Oliveira, ex-subchefe operacional da Polícia Civil. Mas Turnowski não saiu em razão da suspeita desencadeada pela escuta, tanto que o inquérito em que estava envolvido foi arquivado pelo Ministério Público, pouco tempo depois. Ele próprio decretou sua demissão ao reagir à pressão de forma intempestiva.

Mandou interditar, em meio ao calor do episódio, a sede da Delegacia de Repressão às Ações Criminosas Organizadas (Draco), no que pareceu uma retaliação contra o antigo titular daquela seção, delegado Cláudio Ferraz, nomeado por mim, fazia pouco tempo, superintendente de Contraineligência. O motivo alegado eram denúncias de que a Draco havia acobertado irregularidades cometidas por prefeituras do interior do estado do Rio. Depois de longas conversas em meu gabinete, além de encontros na minha própria casa, ficou decidido que ele deixaria o cargo. Sua queda se deveu unicamente a atitudes exacerbadas em relação a essa delegacia. O episódio não abalou meu respeito e admiração profissional por Turnowski. Seu afastamento era uma questão institucional – é preciso sempre proteger as instituições. Nada além disso.

Para seu lugar foi escolhida uma mulher, a primeira a chefiar a Polícia Civil do Rio. Sua presença significou outros rumos para a Civil. Uma de suas primeiras medidas foi alocar delegados mais antigos a postos importantes. Sob a liderança de Martha Rocha, a Polícia Civil valorizou outra forma de atuação, com mais ênfase para a investigação técnica do que para a colaboração de informantes. Martha, que já tinha inclinações para a vida política, decidiu se afastar para concorrer às eleições de 2014.

CANELAS E CANELADAS

Foram muitos os percalços nesses tempos de Secretaria, diversas situações novas que tive de enfrentar. Algumas prosaicas. Uma delas nada tinha a ver com o que se poderia esperar dos temores de alguém que iria assumir a Secretaria de Segurança de uma cidade tão complicada como o Rio de Janeiro. O problema ia além do crime: eu tinha aversão a falar com jornalistas.

Quando o governador me escolheu, a imprensa foi logo comunicada. No meio de uma crise grave – no fim de 2006 a cidade vivia sob o fogo cruzado dos traficantes –, o nome de quem ocuparia a pasta da Segurança era um dos mais especulados. A curiosidade era enorme, havia dezenas de repórteres amontoados ao redor de uma mesa no dia da minha apresentação. Poucos me conheciam e todos tinham em mãos uma cópia do meu currículo. Face à gravidade do momento, aquela apresentação de praxe se transformou numa inesperada sabatina. Quem estava presente diz que não fui nada bem nesse primeiro encontro. Confesso que tive a mesma sensação. Sem saber até onde podia ir com as palavras, acabei monossilábico, parecia o mesmo policial de Santa Maria chegando pela primeira vez à cidade grande. E eu já estava no Rio havia um bom tempo e tinha morado em vários cantos do Brasil. Mas tendo passado a carreira cuidando de operações de inteligência na PF, fui moldado para viver em

silêncio. Portanto, sentia-me estranho demais, nervoso, tendo que enfrentar aquela situação inédita. Não me faltavam informações sobre as principais questões de segurança da cidade e do estado, mas, inexperiente, carecia de traquejo político.

Evidentemente todo gestor deve cuidar da imagem, dar sentido e conhecimento público às suas intenções. Mas há uma grande diferença quando você descobre que, no seu caso específico, dar explicações diárias passará a ser uma variável decisiva. E era a primeira vez que eu vivenciava uma exposição tão grande.

Foi nesse momento que conheci um jornalista – logo um jornalista – que havia trabalhado na campanha eleitoral e estava na equipe de assessores que cuidava da transição de governos. Por obra do destino, tornou-se um colaborador fundamental não apenas no processo de abrir diálogo com a sociedade como também ao ajudar na elaboração do conceito de certos projetos, como o das UPPs, por exemplo. Dirceu Viana carrega um ar tenso e fala inquieta e desenvolveu o faro de enxergar problemas quando eles ainda nem sequer se manifestaram. Até hoje, cultiva o hábito de questionar para depois aceitar, por mais elementar que seja o problema. Naqueles tempos, pensei que seria bom tê-lo conosco nos momentos difíceis. E a segurança do Rio era a própria crise como rotina.

No dia seguinte ao anúncio do meu nome, os jornalistas começaram a me solicitar com insistência. Eram pedidos diários de entrevistas, afinal a segurança havia se tornado um nervo exposto do Rio de Janeiro. O carioca não dormia. Disso eu tinha a perfeita noção, mas não do ambiente sedento por soluções mágicas que a imprensa colocava: um prato cheio para o oportunismo de curto prazo. Chamei então meu novo assessor num canto e disse: “Dirceu, eu sou um técnico, não vou ficar dando declarações e prometendo solução a torto e a direito.” Foi quando ouvi: “Secretário, em se

tratando do Rio de Janeiro, por mais estranho que pareça, nesse cargo se fala mais que o de porta-voz do governo.”

Isso ficou claro quando, um dia, saindo da FGV, fui reconhecido pelos plantonistas da notícia. Quase sem disfarçar o incômodo, apressei o passo. Tudo o que eu não queria, naquele momento, era enfrentar uma batelada de perguntas e ter que respondê-las de improviso. O governo ainda não havia começado e eu não tinha que assumir responsabilidades. Em vão. Quando me dei conta, estava cercado. Dirceu teve que me conter e aos outros para abrir uma negociação. Quase murmurando, me instruiu sobre o óbvio: “Diga apenas que não vai comentar nada, que não é o momento. Mas fale, senão ninguém sai daqui.” Essa foi a única vez, em todos esses anos, que pude sair sem dar uma explicação.

Com o tempo, fui me acostumando com o fato, já sabido, de que a segurança pública não era apenas a prática das ruas, mas também a sensação que as pessoas tinham dela. A grande revelação é que, em alguns contextos, a segunda parte é até mais importante do que a primeira. Numa cidade como o Rio de Janeiro, com suas história e cultura peculiares, com mais de mil favelas e mais de 6 milhões de habitantes, tecnicamente há de se comemorar muito o dia em que não ocorre nenhuma morte na capital. Em 2012, registramos seis dias sem homicídio algum na cidade. E ninguém deu bola! Às vezes, estamos com excelentes resultados, tudo melhor que antes, mas basta um assalto cinematográfico para que o ganho real escorra pelas mãos. Parecer que está bom, em certas situações, é tão importante quanto ser bom de fato; um não resiste sem o outro. Consistência só dura com uma boa imagem e vice-versa.

No início, era difícil ter a noção exata. Brincavam comigo que eu era o agente da KGB que havia virado o porta-voz do Kremlin um dia após a queda do bloco comunista. Passava de uma função na qual o melhor que

podia fazer era ser discreto para outra que, inevitavelmente, atraía os holofotes.

Como era necessário, acabei aceitando encarar um treinamento, que fiz na casa do meu assessor. Ele, em conjunto com um amigo, antigo repórter de polícia, fez uma série de perguntas capciosas. Eram mais de 50, sobre os mais variados assuntos. Se fosse para valer, eu não teria sobrevivido à primeira semana sem gerar polêmicas enormes. Quando se está com a reputação construída, é fácil. Quando se é desconhecido, o cargo não vale muito. Eu falava demais, dava detalhes desnecessários e minha sinceridade, muitas vezes, mais prejudicava do que ajudava o bom andamento das coisas. Foi ali, naquele momento, que comentei: “Se não melhorar, não vai dar.” Sem medo para tantas outras coisas, eu pagava um preço pela timidez diante dos gravadores. Segui o treino, exercitando a lógica de contar o possível, omitir os excessos que prejudicam o trabalho, escapar de perguntas sem contexto.

Já mais afiado, em momentos difíceis era comum convocar até três entrevistas coletivas por semana. Olhando para trás, desde a instalação da primeira UPP, fico pensando em quanto a rotina mudou. Aprendemos nesse período também o ritmo próprio das notícias. Notícia para jornal impresso ganha espaço no dia seguinte se for exclusiva ou se informada no fim da tarde; no rádio, temos tempo para explicações, pois raramente somos editados; para a TV, qualquer imagem vale muito mais do que a melhor fala. O que sabemos que não funciona é esconder notícia ruim. Os resultados podem ser os piores possíveis.

Em 2007, vivemos uma situação crítica com a mídia. No dia 27 de junho, houve uma operação policial inédita (pelo tamanho) no Complexo do Alemão – o mesmo que viria a ser ocupado permanentemente pouco mais de três anos depois –, com mais de 1.300 homens. Apesar das 19 mortes, o

resultado foi elogiado de início – a revista *Veja* estampou na edição nacional: “A guerra necessária para a reconstrução do Rio.”

Passados alguns dias, começaram a aparecer críticas de alguns órgãos ligados aos direitos humanos, e nós estávamos no olho do furacão. Os jornais concorriam para ver quem publicava primeiro os dossiês independentes sobre o “massacre do Alemão”. No meio disso tudo, a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência preparou um relatório no qual as polícias eram acusadas por várias das mortes contabilizadas na operação. Era uma quarta-feira quando me informaram que, na segunda-feira seguinte, eu fora convidado a participar de uma coletiva em Brasília para debater – ou melhor, rebater – as acusações.

Por mais que a essa altura eu já estivesse bastante familiarizado na relação com os jornalistas, ao ler o relatório percebi que não seria simples. Convoquei uma reunião com todas as lideranças policiais e explicamos o que estava acontecendo. Em dois dias, reunimos os dados técnicos que rebatiam as acusações. A agilidade, combinada com a transparência, nos deu algum respiro.

Às 18h de sexta-feira, antecipamos para a imprensa o relatório federal que condenava toda a nossa ação policial. Só que acompanhado de outro relatório com nossas respostas avalizadas por laudos do IML, o Instituto Médico Legal. Ponto a ponto, perícia versus perícia. Era um assunto delicado, uma polêmica que já durava meses nos jornais. Decidimos que nós mesmos – e não os críticos de sempre – iríamos detonar a bomba para inverter a lógica de acusação e defesa. Divulgamos, então, uma notícia supostamente ruim. A repercussão, que prometia, durou apenas um dia. E ponto final.

Quando as UPPs começaram a ser inauguradas, sabíamos que parte do êxito do programa estaria na boa coordenação e na manutenção do segredo.

Era importante seguir com o foco e uma cronologia já estipulados. Seria um erro ceder às pressões para priorizar o Alemão ou a Rocinha. Plano é plano e precisa de um mínimo de credibilidade. “Qual será a próxima UPP?” Esta era uma pergunta que eu ouvia diariamente dos jornalistas. Conseguimos, por um bom tempo, manter essas informações em sigilo. A expectativa nos favorecia.

Em abril de 2010, porém, os jornais começaram a publicar reportagens em que afirmavam que as UPPs chegariam finalmente à Tijuca, bairro tradicional do Rio, de classe média, com alto grau de escolaridade. Fazia anos que a Tijuca vinha sofrendo um processo acelerado de favelização e degradação do espaço público. Como os morros são muito próximos, compondo uma espécie de arco, havia disputas frequentes entre as diferentes facções do tráfico. Outrora nobre, o bairro se encontrava em franco declínio. A Tijuca era uma rota natural do projeto, e os jornais haviam descoberto: o próximo da lista era o Borel.

Sigilo é algo que a polícia deveria perseguir e colocar no sangue. Na cúpula, por uma questão de seriedade e exemplo, nos incomodava a ideia de ver planos guardados a sete chaves estamparem as capas dos jornais. E com um agravante: na urgência em que vivíamos, a escolha de um lugar vinha em detrimento de outro, já que os recursos são sempre finitos. Tempo e paciência não são argumentos que as pessoas aceitam ouvir do Estado.

Sem querer aceitar o vazamento, perguntei ao coronel Paulo Henrique, então comandante do Bope: “Temos como improvisar outra ocupação de UPP?” Naquele momento, a informação dos setores de inteligência era de que o tráfico do Morro da Providência estava bastante enfraquecido. Decidimos na véspera, sem disseminar, que iríamos trocar. Os jornais ficaram com as manchetes vencidas e pararam de especular. Passado o evento da Providência, voltamos à rota estabelecida e chegamos à Tijuca.

O PONTO DE INFLEXÃO

A chegada de uma equipe nova, vinda de fora da polícia local, costuma encontrar focos de resistência. Confesso que houve momentos desanimadores naquele início de caminhada. Sofri algumas desilusões com indivíduos e instituições que criaram dificuldades na implantação de nossos métodos. As pessoas se opunham às novas ideias por teimosia ou medo de mudar. O pensamento era: o que vou ganhar e o que vai pegar mal se determinada modificação for introduzida? A novidade nem sempre é vista como uma iniciativa louvável de alguém buscando mudar o que se fazia há 200 anos sem resultado.

“Ah, isso não vai dar certo!” Quantas vezes ouvi essa frase? Nem sempre tinha certeza se ia dar certo ou não. Tinha a convicção de que era necessário fazer alguma coisa diferente. Uma atitude que demonstrava clara má vontade se dava no atraso da devolução de documentos quando eu solicitava alguma coisa. Muitas vezes custavam a responder questões banais. Como é a estrutura do batalhão? Qual é a população estimada da favela tal? E seu perímetro? E quanto à incidência criminal? Quem são as pessoas que estão ali? Respostas a perguntas como essas podiam demorar muito por resistência dos comandantes dos batalhões.

O corpo das instituições tem regras e culturas enraizadas, e, se for permitido, vão repetir seus procedimentos para o resto da vida. Nós

estávamos ali para quebrar isso. Por ser egresso do setor operacional, sempre fiz questão de deixar clara minha maneira de administrar, sem concessão a qualquer forma de ingerência. Se abrisse a porteira para o pedido de um político, por exemplo, seria difícil fechá-la depois.

Uma história ilustra essa posição. No começo do primeiro mandato, recebi o pedido de audiência de um prefeito de uma cidade importante do estado. Ele chegou elogiando minha postura e manteve a bajulação por 10 minutos. Pensei comigo: daqui a pouco vem a paulada. Não deu outra. Depois dos mimos, foi direto ao assunto: “A única coisa com que nós estamos insatisfeitos é que o senhor tirou o meu delegado e o meu comandante.” Eu reagi: “Tirei o seu e botei o meu.” O prefeito, incomodado, me perguntou se eu não desistiria. Respondi que não. O outro comandante era bom, mas o novo ia bater os índices do anterior. Ele retrucou, em tom de ameaça, dizendo que era da base aliada. Eu me fiz de desentendido. Soube que o tal prefeito reclamou com o Poder Executivo e foi devidamente enquadrado. A partir desse episódio, menos políticos se atreveram a vir ao gabinete. No máximo, mandavam emissários com pedidos – em geral para intensificar o policiamento em determinada área. Todo mundo quer uma polícia para chamar de sua. Não querem uma polícia dentro de um plano mais amplo de segurança, mas uma guarnição para ficar 24 horas na esquina de casa.

O diálogo é importante e sempre me mostrei aberto a conversas. Mas sei que uma decisão pautada apenas pela política tem grande risco de dar errado. O critério de distribuição dos batalhões da PM era essencialmente político. No centro da cidade havia cinco quartéis. O ideal seria reduzir para duas unidades, e o bairro não ficaria menos seguro. Minha ideia sempre foi concentrar a administração em um só endereço. Queria o pessoal nas ruas, porque policial militar não tem que ficar enfiado em quartel.

Era muita coisa para mudar, e todas pareciam urgentes. Eu me imaginava olhando de um penhasco com tudo escuro lá embaixo. Tinha que começar a jogar luz em algum ponto, mas não de maneira aleatória. Era necessário estabelecer critérios e metas. Como minha trajetória era intimamente ligada à área de inteligência policial, botei em prática na Secretaria toda a minha experiência nesse terreno. Assim, o que fiz foi incrementar o uso de informações de inteligência por parte das Polícias Civil e Militar, incentivando a troca de dados entre as instituições a partir de um modelo que trouxemos da Polícia Federal. Criar um método para sistematizar essas informações foi um importante passo inicial, em especial diante do estado de sítio em que se encontrava o Rio de Janeiro quando assumi o cargo, no primeiro dia de 2007.

Fazia um mês, naquele momento, que o Comando Vermelho vinha atacando policiais, viaturas, delegacias, quartéis e cabines. Era uma sucessão de atentados na cidade. A três dias da virada do ano, o Rio viveu 24 horas de barbárie, com bandidos espalhando pânico por todo o município. Entre tantos crimes cometidos nesse curto período, um ônibus que ia do Espírito Santo para São Paulo foi incendiado na Avenida Brasil, uma das vias mais movimentadas do Rio, causando a morte de sete passageiros.

Minha leitura era a de que aqueles ataques eram um recado, com o objetivo de intimidar o novo pessoal da área de segurança. Muita gente apostava que a queda de minha equipe era questão de dias ou, no máximo, de meses. Pensavam: uma turma inexperiente numa função tão importante não resistirá à pressão.

Só que decidimos ir à luta. E o primeiro passo para uma mudança efetiva na política de segurança pública era admitir que o Rio de Janeiro era vítima grave da violência, que havia se espalhado como metástase.

Eu não podia simplesmente fingir que não via o desaforo que eram os bandidos descerem para o asfalto em comboios, exibindo seus fuzis em cenas corriqueiras capturadas pelas câmeras de rua. Aquilo era uma afronta ao Estado. Logo nos primeiros dias, decretei a transferência de chefes do tráfico para o presídio de Catanduvas, no Paraná. Isolados em outro estado, eles encontrariam mais dificuldade para manter o elo com a quadrilha e transmitir ordens de ataques.

O alinhamento entre os governos federal e estadual foi um alicerce para ações mais contundentes, com o apoio irrestrito da Secretaria Nacional de Segurança Pública, comandada por Luiz Fernando Corrêa. Recebemos ainda o reforço de homens da Força Nacional para atuar em pontos estratégicos na divisa do estado, como parte do acordo com o governo federal para a segurança dos Jogos Pan-Americanos, marcados para julho daquele ano, no Rio.

Em função do Pan 2007, houve um investimento maciço de Brasília no Rio. A cidade ganhou viaturas novas, um conjunto de câmeras de rua e de antenas de longo alcance para a radiodifusão, além de um aparato de inteligência policial que permitia armazenar e cruzar dados de interceptações telefônicas.

Apesar de ter interrompido com êxito a onda de atentados, o dia a dia na Secretaria era um exercício de resistência, tal a quantidade de problemas que se sucediam. Enquanto eu ganhava intimidade com o manejo da máquina da administração pública, era necessário debelar incêndios diários. Devido aos intensos confrontos entre quadrilhas pelo domínio de pontos de venda de drogas, as balas perdidas se tornaram um tormento a mais na vida dos cariocas no primeiro semestre de 2007.

Eu tinha menos de 40 dias na Secretaria quando aconteceu um episódio brutal. O menino João Hélio Vieites, de 6 anos, foi arrastado por ruas dos

subúrbios cariocas, pendurado no cinto de segurança do carro de sua mãe, levado por ladrões. A morte de uma criança com tamanha carga de violência ganhou repercussão internacional. O caso João Hélio, como ficou conhecido o episódio trágico, foi um marco da banalização da violência na cidade.

No feriado de 1^o de maio daquele ano, mais um doloroso caso de violência no Rio: dois PMs foram mortos com mais de 30 tiros numa emboscada contra uma viatura colocada exatamente no ponto onde os bandidos tinham roubado o carro com o menino João Hélio. No atentado, os bandidos levaram os fuzis dos policiais. A área de inteligência indicava que a fonte dessa onda de violência, tanto dos roubos como das ações terroristas, eram os cabeças do Comando Vermelho refugiados no Complexo do Alemão. Tínhamos também informações seguras de que havia um paiol de armas e munição muito bem abastecido no interior da favela – o Alemão funcionava como uma verdadeira agência reguladora do crime.

Faltavam dois meses para os Jogos Pan-Americanos, e uma intervenção de porte numa favela populosa é sempre uma ação de risco. Meu dilema: agir imediatamente, correr esse risco, ou esperar para ocupar o morro depois do evento. Diante de tanta barbárie, decidi partir para a ocupação. Se o Estado não se impusesse desde o começo, seria uma demonstração de fraqueza, de continuísmo do pacto velado de não agressão que tanto mal causava à cidade.

No dia seguinte ao atentado contra os PMs, iniciamos uma operação no Complexo do Alemão e no da Penha, logo ao lado, com o objetivo inicial de prender os responsáveis pela morte dos dois soldados. Era uma ocupação diferente das realizadas até então: a ideia era ficar um longo tempo no local para que se pudesse fazer um amplo rastreamento.

A ocupação nos dois Complexos naquele período foi um ponto de inflexão na segurança carioca.

Depois de quase dois meses de operações cuidadosas naquelas favelas, que, infelizmente, resultaram em diversos enfrentamentos, provocando a morte de 25 pessoas, decidi executar uma incursão final para cumprir mandados de prisão e apreender carros roubados.

A ação se mostrou pioneira em alguns pontos. Um deles foi a preparação meticulosa, com o cruzamento de dados dos serviços de inteligência das Polícias Civil e Militar. Desde o mês anterior, quando ocupamos o conjunto de favelas, agentes à paisana se embrenharam na localidade para levantar pontos estratégicos. Vimos como o bando se movimentava e seu modo de operar. Quanto mais dados coletados, menor o risco das operações.

Os nervos estão sempre à flor da pele quando se atua no Alemão. Manobrar naquela região é muito complicado. Fica difícil para a tropa progredir, porque a contenção é feita de cima para baixo. Os policiais ficam expostos ao fogo inimigo. O helicóptero blindado ajuda a segurar os bandidos que estão na parte alta, mas a manobra é arriscada, pois ele também pode ser atingido. Por segurança, faz-se necessário um segundo helicóptero de apoio.

Em termos de mobilização de contingente, aquela foi a maior operação realizada no Rio de Janeiro até então. Exigiu enorme esforço organizar a logística de carros, equipamentos e sistema de comunicação. Como era de esperar, houve dura reação dos traficantes, munidos de fuzis, granadas e metralhadoras. Ao constatar que nossas tropas não recuariam, os bandidos fugiram ou se recolheram.

Como contei, depois de algum tempo, sofremos duras críticas, fogo amigo, mas como desarmar os traficantes e liberar o território sem o enfrentamento? A reação de apoio da população nas ruas indicou que eu

estava no caminho certo. As estatísticas também reforçaram minhas convicções. Após um mês de operação no Alemão, um levantamento do Instituto de Segurança Pública constatou a redução na criminalidade em diversas regiões sob influência do Comando Vermelho, entre elas a Grande Tijuca e os bairros de Ramos, Méier e Penha.

O gestor de políticas públicas, seja de que área for, deve atuar com energia, sem se esquivar das decisões difíceis. É inadmissível que fique parado dentro de um gabinete. A eficiência provém do esforço e da coragem. Foi nisso que me baseei, sempre, para construir a minha gestão na Secretaria de Segurança.

DONA MARTA: HORA DE MUDAR

As Unidades de Polícia Pacificadora, as UPPs, nasceram em doses homeopáticas na salinha de almoço da Secretaria de Segurança, sob o tempero da dona Cristina, nossa cozinheira. Por conta da localização da Secretaria, na Central do Brasil, eu e minha equipe encontramos dificuldade para almoçar por perto. O secretário não está com essa bola toda para ir a restaurantes bacanas, e a logística de escolta para sair à rua sempre foi complicada. Por isso, nos cotizamos para contratar uma cozinheira, e os almoços naturalmente se transformaram no lugar das discussões mais abertas e criativas. “Como explicar a lógica do tráfico?”; “Por que o Rio é diferente do resto do Brasil?”; “Viram? Rudolph Giuliani acertou em Nova York e fracassou no México”; “Rio é Rio, Colômbia é Colômbia”. Nunca houve hierarquia à mesa, e todos opinavam e discordavam abertamente. É assim até hoje.

Naquele primeiro ano de governo, a atitude era basicamente reativa. Organizávamos melhor as operações, mas a lógica segundo a qual as polícias sempre atuavam se mantinha. No início, foi bem complicado separar o estratégico do tático, pois as emergências cobravam respostas diárias. Faltava-nos aquele momento de pausa, de respiro, necessário à elaboração de um plano alternativo e consistente. Além do tráfico, havia o

grave problema das milícias, crime nunca atacado de frente por qualquer autoridade do Rio. Para o gestor, não bastam ideias de especialistas, que são muitas. O difícil mesmo é obter crédito – ou seja, tempo – para mudar a cultura de trabalho. Como convencer uma sociedade cansada de promessas? Como sobreviver numa Secretaria que historicamente troca seu titular de duas a três vezes a cada mandato de quatro anos?

Nesse contexto, surgiu a ideia das UPPs. Um pouco das experiências anteriores, das conversas de almoço, da urgência por novas soluções, do talento da equipe e até mesmo de sorte. Concretamente, a operação no Complexo do Alemão, em 2007, havia servido como um balão de ensaio. Ela nos mostrou que era possível dobrar o tráfico, com suas armas de guerra, em qualquer ponto da cidade. Mas sabíamos também que precisávamos de algo mais perene.

Desde a Missão Suporte, eu entendia que o grande problema da cidade eram os territórios abandonados à própria sorte pelo Estado. O Rio, segundo o Instituto Pereira Passos, contabiliza mais de mil favelas, numa prova de como o desleixo da história recai hoje sobre os ombros da polícia. Assim que cheguei ao Rio, marquei num mapa as favelas controladas por bandidos. Ao realizar o cruzamento do mapa com os dados de violência, ficava patente a coincidência entre as marcas que havia feito e a criminalidade. A favela Santa Marta, que fica no Morro Dona Marta, em Botafogo, Zona Sul, era o ponto de irradiação das ocorrências policiais do bairro. Jacarepaguá, na Zona Oeste, ostentava índice de criminalidade dos mais elevados, e o nascedouro era a Cidade de Deus, bem ao lado.

Meu mapa do Rio era um tabuleiro de xadrez com diversas “casas” dominadas pelo tráfico. A solução óbvia era acabar com a distinção e pintar tudo apenas de uma cor.

Eu estava convencido de que não adiantava cuidar só do asfalto e deixar as outras áreas ao deus-dará. A magnitude do desafio da segurança mostrava que era impossível executar todos os projetos em quatro anos. Meu desejo era provar a viabilidade de uma guinada radical.

Nunca pretendi assumir a paternidade da UPP. Os habitantes do Rio de Janeiro acabariam por pensar algo bem parecido. Ocupar e não sair mais poderia ser o pensamento do motorista de táxi, do jornalista, do político ou do acadêmico. Os fatores de sucesso estavam em outras esferas e na confiança que poderiam produzir. Por anos, a crônica policial esteve recheada de histórias desanimadoras, do dinheiro que azeitava as engrenagens da corrupção, do comprometimento em diversos níveis.

É impossível lembrar com exatidão como surgiu a UPP, qual a primeira reunião para tratar do assunto, de que forma ela foi batizada com esse nome. Não houve algo sistematizado. Aguardávamos uma janela de oportunidade, que surgiu antes mesmo que tudo estivesse perfeitamente organizado.

Na realidade, a nossa ocupação não seria a primeira tentativa do governo do Rio de entrar para ficar nos territórios do tráfico. A questão era que todas as tentativas anteriores haviam fracassado. Nos anos 90, a Polícia Militar ocupou uma favela em Laranjeiras, na Zona Sul, o Pereirão – assim chamada por se localizar no fim de uma rua de classe média, a Pereira da Silva. O Pereirão foi uma ideia de Luis Eduardo Soares, coordenador de Segurança, Justiça e Cidadania no governo Garotinho. Logo depois, veio a experiência dos Grupos de Policiamento em Áreas Especiais, os GPAEs, na gestão do então secretário Josias Quintal. Os GPAEs atuaram bem durante algum tempo, mas, por falta de apoio, produziram uma relação promíscua entre parte dos policiais que ali estavam e os traficantes. Os bandidos não

foram desalojados, e o policial baseado na favela tinha de fechar os olhos para o que acontecia se quisesse sobreviver.

Esse foi também o destino dos Destacamentos de Policiamento Ostensivo, os DPOs, que funcionaram por anos nas favelas cariocas. Havia um pacto de convivência entre esses policiais e os bandidos. Em algumas localidades, os destacamentos criaram um vínculo mais forte com a própria comunidade. Por conta disso, foi difícil acabar com certos DPOs. Mas eles eram símbolos de ineficiência, além de uma central de ilicitudes.

Por trás desses insucessos anteriores, havia uma questão conceitual que debatíamos nos almoços. Por décadas, a lógica era colocar a polícia para prender criminosos e reprimir a venda de drogas. Essa estratégia ignorava o ambiente e as relações locais. O tráfico, por coerção, operava na mente das pessoas havia muito tempo e criara raízes. Ele mandava no território, e o crime era a consequência e não mais a motivação desse controle. Com base nessa lógica, tínhamos de desalojar o traficante do lugar simbólico de “chefe do morro”. Em vez de prometer atacar o crime, prender pessoas e acabar com as drogas, nosso compromisso era retomar os territórios. Os demais aspectos viriam naturalmente, como consequência. O bom dessa estratégia é que ela era também simples de explicar para a população, apesar da possibilidade de acarretar algum estranhamento inicial. No senso comum, a polícia sempre foi sinônimo de tiros e de repressão.

Agora havia novos desafios. O primeiro era convencer e alinhar a cúpula da Polícia Militar, mostrando que se tratava de um projeto melhor e diferente. Precisaríamos ocupar com policiais recém-formados, sem os traumas da rotina de confrontos. Outras questões eram a logística e o método. Ficaram para depois, já que a janela de oportunidade se abriu antes de tudo ficar pronto.

Cerca de um ano e meio se passou até que fosse possível dar o pontapé inicial no programa das UPPs. O Dona Marta, o Morro da Babilônia, no Leme, também na Zona Sul, e o Morro da Providência, no Centro, seriam candidatos naturais. Eram comunidades pequenas e, se as coisas não funcionassem, seria possível recuar, se rearticular e seguir em frente.

O Dona Marta acabou escolhido por uma questão circunstancial. Pouco populoso, conta com apenas duas entradas, uma por baixo e outra pelo alto. Ao contrário das comunidades planas, não há circulação de carros, salvo num pequeno trecho na parte baixa. No fim dos anos 80, os traficantes de lá travaram uma guerra sangrenta com os da Rocinha. O morro ainda era um ponto estratégico da venda de drogas na Zona Sul, embora o poder local estivesse acéfalo (sob tutela do Comando Vermelho).

O Dona Marta tem um plano inclinado, à época controlado pelo tráfico. É claro que nenhum policial queria trabalhar ali. Os bandidos cobravam conta de mercado, de botijão de gás, observavam quem subia ou descia. A rotina policial era assim: o batalhão da área, localizado em frente à entrada da favela (algo que me incomodava era um batalhão encarando uma área fora de seu controle), chegava com duas patrulhinhas. Os PMs então recebiam e desferiam tiros, o que resultava em geral em uma ou duas mortes de marginais. Os policiais apreendiam 50 ou 100 quilos de maconha, e isso virava notícia no jornal: “Grande operação para queda do tráfico”, “Baque no tráfico”, “Golpe no tráfico”. No outro dia, a facção repunha tudo, e a vida seguia.

Pouco antes de eu assumir a Secretária de Segurança, foi inaugurada a creche Braguinha, em um imóvel no topo do Morro Dona Marta. Por se situar em local estratégico, os traficantes foram contra a utilização do prédio como aparato do Estado. Tanto é que, 18 meses depois de aberta, a creche ainda não funcionava. Apenas 30 crianças haviam sido matriculadas

nas 150 vagas disponíveis. A questão se tornou ponto de honra para o governador Sérgio Cabral, que queria visitá-la e fora avisado dos riscos que envolviam sua segurança.

Em 19 de novembro de 2008, cerca de 100 PMs, com o apoio do Bope, ocuparam o Dona Marta. Era chegada a hora de realizar uma ocupação definitiva, sem o entra e sai inócuo de antes. No dia em que foi tomada a decisão de não sair, chovia sem parar. Era preciso preparar uma logística, levar comida para a tropa no morro, providenciar abrigo. Mais tarde, o Batalhão Florestal subiu com os cães farejadores na mata. Os traficantes já haviam saído. Recebemos a informação de que eles se desarmaram, vestiram uma roupa melhor, lavaram bem as mãos – a polícia tem um spray que detecta pólvora – e desceram caminhando tranquilamente.

Liguei para o governador e falei da intenção de ficar. Foi a primeira vez que usei a expressão “pacificação”. Houve quem criticasse o nome, sob alegação de que isso daria uma conotação muito forte à coisa, que poderia pegar mal lá fora. Prevaleceu a ideia de que estava em jogo o serviço prestado pela polícia. Ficamos duas semanas com o batalhão ocupando o Dona Marta, sem confusão nem troca de tiros. O bandido teme uma polícia organizada.

Uma semana depois da ocupação e da decisão de permanecer no morro, realizamos uma reunião com os moradores, justamente na creche Braguinha. O objetivo era expor nossas intenções. Foi uma reunião aberta à imprensa, com a participação de líderes comunitários e moradores – e tensa demais. Tomei a palavra para dizer que tinha uma proposta diferente dos procedimentos com os quais os moradores estavam acostumados até aquele momento. Deixei claro que havia chegado para ficar e que haveria um compromisso de levar para lá os demais serviços públicos. Disse a eles que iríamos criar uma nova forma de policiamento comunitário, com outra

nomenclatura, porque segurança pública não se resume a ações de repressão. Assumi como prioridade o compromisso de que as pessoas dali seriam tratadas com dignidade. Levei comigo representantes de diversos órgãos, entre eles, da Secretaria de Saúde, para desenvolver o programa Médico de Família. Expliquei que desejava um policiamento-modelo, e que o Dona Marta havia sido escolhido para começar.

A questão é que a comunidade também tinha de querer. Enquanto subia o morro para a reunião, ao longo do percurso, constatei que a receptividade não era nada boa. Entendia perfeitamente a descrença dos moradores. Eles se queixavam do desvio de conduta de policiais e de que as autoridades só davam as caras por ali em época de eleição. No dia seguinte, a imprensa registrou as queixas e ignorou a ideia de que ficaríamos “para sempre”. Os jornalistas só se deram conta do “novo” semanas depois, porque a polícia “estranhamente” ainda permanecia por lá e os resultados positivos começavam a aparecer em Botafogo, ou seja, no asfalto.

Algo que me chamou a atenção foi o número de pessoas ociosas vagando pelo morro. Nessa reunião inicial de duas horas, a plateia permanecia arredia, desconfiada do comportamento das polícias e dos políticos, dos centros de assistência, que eram vistos como currais eleitorais, da proliferação de ONGs. Com menos de 10 mil habitantes, o Dona Marta contabilizava 33 ONGs.

Um aspecto que causou intenso debate na comunidade foi a proposta da Prefeitura de construir um muro de 3 metros de altura e cerca de 600 metros de extensão em torno da favela. Era uma medida necessária para conter o avanço das moradias. Quando entrei no Dona Marta pela primeira vez, percebi logo o esgoto que corria a céu aberto, o cachorro bebendo a água que estava ali e entrando num barraco, o colchão velho jogado na vala. Havia dejetos rolando ao lado de uma mesinha onde o morador comia seu

peixe frito, seu pastel, tomava sua cerveja. Aquilo tudo era tido como normal.

Se a ação no morro funcionasse a contento, geraria esperança em outras pessoas. O sujeito do Borel ia dizer: “Lá no Dona Marta está funcionando, por que não aqui?” Levou um tempo até que a sociedade entendesse que as portas estavam se abrindo e que os moradores tinham urgência.

De início, a polícia agia sem maiores apoios. Eu precisava de uma resposta rápida e continuaria a tocar o barco adiante. Quando o projeto foi incorporado pela Prefeitura, por concessionárias de serviços públicos e pelas demais secretarias do estado, o ânimo se renovou. Minha mulher, Rita, também foi fundamental neste processo, participando de forma ativa no social. Logo depois do programa Médico de Família, a Secretaria de Ciência e Tecnologia desembarcou no Dona Marta com uma rede de internet sem fio. Havia no morro uma área de sombra, onde não funcionava sequer a televisão. Os moradores faziam conexões ilegais, os “gatos”, para conseguir sinal. Fomos a uma distribuidora de canais e se restabeleceu a comunicação. A distribuidora de energia elétrica trocou a fiação. Em becos e vielas, havia uma macarronada de fios, prática ilegal que colocava vidas em risco. A partir de um mapeamento da Light, os moradores passaram a existir. Numa das visitas que fiz, uma senhora me abordou e disse que, com a conta de luz, ela podia ir à loja e abrir um crediário. As lojas, por sinal, que não levavam as compras lá em cima por causa dos traficantes, passaram a realizar entregas no Dona Marta. A companhia de lixo, com sua grande capilaridade, logo assumiu seu papel. Os próprios policiais criaram uma academia de caratê, e a Prefeitura construiu uma quadra de futebol.

Impossível não registrar os retornos diários que o governador Sérgio Cabral e, a partir de janeiro de 2009, o prefeito Eduardo Paes me davam sobre as providências tomadas. Eles vislumbraram a oportunidade de

mudança muito antes dos setores mais conservadores das polícias. Quando refletimos sobre o sucesso e o fracasso das políticas públicas, podemos dizer que, sem um alinhamento de cima para baixo, nada vai funcionar a contento.

A UPP inaugural marcou também uma mudança no processo de formação da tropa. Boa parte dos novos PMs do Dona Marta realizou curso no Batalhão de Barra do Piraí, interior do estado, a cerca de 100 quilômetros do Rio. Foram seis meses de aulas de defesa pessoal, psicologia, direitos humanos e direito penal. A ideia era alocar para as UPPs policiais sem fuzis, sem formação para a guerra e com a consciência de que entrariam na comunidade para ficar.

Um dos desafios era a escolha do comandante da unidade, uma figura decisiva para decretar o sucesso – ou o fiasco – do projeto inicial. A escolhida foi uma mulher, Pricilla Azevedo, na época, uma capitã. Um dia depois daquela reunião no morro, ela assumiu o cargo. A capitã Pricilla era do Batalhão de Olaria, Zona Norte. Ela protagonizou um episódio apavorante: foi sequestrada e levada para o alto de um morro em Niterói, município do outro lado da Baía de Guanabara. Com muito esforço e coragem, e mesmo bastante ferida, ela conseguiu escapar dos bandidos.

Pricilla, hoje major, caiu como uma luva na função. Era moradora de comunidade de baixa renda e conhecia a natureza dos problemas. Ela é uma pessoa muito simples e sempre primou pelo otimismo. Achou, desde o começo, que conseguiria levar o trabalho adiante. Ficava atendida 24 horas por dia, no morro ou fora dele. Ouviu muitas queixas e, aos poucos, conquistou os moradores que rechaçavam a atuação policial. No início, alguns, ao cruzar com os PMs de plantão, cuspiam no chão. Depois da merecida confiança da comunidade, ela também conquistou a opinião pública ao receber diversos prêmios ligados à cidadania.

Cabe aqui um parêntese. Alguns comandantes, na sexta-feira, me desejam bom fim de semana. Quem me diz isso é porque vai dar um tempo no sábado e no domingo. A capitã Pricilla nunca me desejou bom fim de semana na sexta-feira.

A EXPANSÃO E SEUS DESAFIOS

A pacificação da Cidade de Deus, que aconteceu dias depois da ocupação do Dona Marta, a princípio, não foi intencional. Os resultados quase imediatos de queda de criminalidade em Botafogo fizeram com que o comando do Batalhão de Jacarepaguá adotasse, de forma autônoma, a mesma fórmula de ocupação maciça. Mas não permanente, pois esse não era o padrão da PM. A permanência foi fruto de outra janela de oportunidade que enxergamos na hora. “Pode dar a notícia, governador. Também não vamos mais sair da CDD”, avisei.

Jacarepaguá é um bairro grande, e o mapa da criminalidade da região era praticamente ditado pela Cidade de Deus, uma favela enorme, plana, complicada, composta por um conjunto residencial de prédios, de um lado, e casas e barracos, de outro. Em comum, muita miséria e desigualdade. Vi porco, urubu, lixo e criança convivendo no mesmo ambiente. A pobreza saltava mais aos olhos do que no Dona Marta.

O batalhão percebeu que não havia como baixar os índices de criminalidade apenas com o policiamento do bairro. Sequer havia efetivo suficiente para cobrir uma área tão extensa. O comandante decidiu rumar para dentro da favela, que, como o Dona Marta, também estava sob controle do Comando Vermelho. Em menos de um mês, os índices de roubos e furtos em Jacarepaguá despencaram.

Diante disso, que fazer? Largar a conquista e voltar à rotina dos confrontos na região? Nem pensar! Mesmo com as resistências da PM à época, que queria espalhar os novos formandos pela cidade, decidimos manter o laço na CDD. Convocamos o Bope quando o batalhão local se deu conta daquilo que já sabíamos na Secretaria: ocupar é fácil, difícil é manter. Os policiais novos só chegaram três meses depois da ocupação.

Para mim, estava claro: só poderíamos avançar com o projeto se fôssemos capazes de ajustar toda a linha de produção, como numa grande empresa. Recursos financeiros, editais de concurso, logística, ensino, conhecimento, comunicação e, principalmente, uma rota de expansão. Sem conquistar a sociedade, não chegaríamos ao fim.

Montei um grupo encabeçado pelos subsecretários Roberto Alzir e Roberto Sá, além de outros colaboradores das polícias. Roberto Alzir, que advoga pela metodologia em todas as ações, costumava me advertir, nesses papos, de que ainda não havíamos implantado uma política de segurança pública de verdade. As UPPs seriam uma ótima oportunidade para baixar os homicídios, os índices de criminalidade e mudar a cultura policial do confronto. Isso desde que, com o conceito pronto, não nos esquecêssemos dos mapas e das planilhas.

Sá e Alzir passaram a estudar os diversos territórios na capital. Queríamos saber mais sobre os equipamentos públicos disponíveis, a população, o número estimado de crianças, os colégios próximos, o nível de emprego. Da facção criminosa dominante, queríamos saber o número de bocas de fumo, o alcance dos armamentos. Pensávamos em quantos policiais alocaríamos em cada favela, quando saíam da formação, o tamanho da conta que teríamos de apresentar ao governador para cumprir as 40 UPPs que havíamos projetado até o fim de um provável segundo mandato. O trabalho de listar e hierarquizar durou cerca de oito meses. Para

complementar, ingressamos na eterna fase do convencimento público. Meu trabalho de relações públicas produziu mais de 150 encontros com imprensa e formadores de opinião. Isso não acaba nunca.

A política de compor as unidades de pacificação apenas com recém-formados acabou se tornando um dos pilares do projeto. Os jovens passaram a ser preparados para se tornar agentes de segurança – não para a guerra. Os policiais de UPP são sempre os mesmos na comunidade, o que firma uma relação de confiança com os moradores.

A terceira UPP foi instalada no Jardim Batan, em Realengo, Zona Oeste. Mais uma vez, a escolha se deu em função de algo circunstancial. Bem grave, aliás. O Batan, comunidade pequena, quase um bairro de classe média baixa, era dominado pela milícia, não pelo tráfico. Composta por ex-policiais civis e militares, e mesmo por agentes da ativa, a milícia se formara em favelas da Zona Oeste no fim dos anos 80 e agia, em seus primeiros tempos, como grupo de extermínio de bandidos. Na primeira década deste século, expandiu as atividades para a exploração de serviços de transporte alternativo clandestino, instalação irregular de TVs a cabo e de luz, venda de botijões de gás – além das taxas de “segurança” cobradas de moradores e comerciantes. Os milicianos contavam com uma rede de proteção na própria instituição policial e mantinham ligações estreitas com políticos da região.

Em maio de 2008, uma equipe do jornal carioca *O Dia* foi mantida em cativeiro e torturada quando preparava uma reportagem sobre a atuação da milícia no Jardim Batan. Recebi diretores da publicação em meu gabinete e incumbi a Draco de assumir o caso. Mesmo tendo se passado um tempo, a melhor resposta parecia ser implantar uma UPP no local. A área de inteligência da Secretaria tinha realizado um amplo levantamento sobre as milícias, do qual constavam os nomes dos chefes que atuavam na cidade.

De posse da informação, a Draco prendeu boa parte da liderança do Batan. Por tudo isso, a ocupação se mostrou mais fácil do que as duas anteriores.

A comunidade ficou bastante satisfeita desde o início. Ninguém gosta de viver sob as ordens de outrem, seja de traficantes, seja de milicianos. No Batan, a maioria da população é formada por aposentados, ex-moradores do antigo leito da Avenida Brasil que foram remanejados. A sede da UPP foi instalada na casa onde os profissionais de *O Dia* foram mantidos presos. É até hoje um símbolo da pacificação, como a creche do Dona Marta, onde também funciona a base da UPP na favela.

As três primeiras experiências de pacificação foram sucesso instantâneo. Eu imaginava que, ao restabelecer o estado de direito democrático em uma comunidade apartada da cidade, o impacto seria positivo. Mas não tinha noção da magnitude do engajamento do poder público e do empresariado, do respaldo da população e da transformação efetiva da realidade das comunidades envolvidas e de seu entorno. Sem falar na perspectiva de esperança para toda a sociedade e no legado que, assim acredito, a metodologia das UPPs deixará para os futuros secretários de Segurança do Estado do Rio de Janeiro.

AS MILÍCIAS E O FENÔMENO DO DESCASO

A área de inteligência aprofundou seus estudos e mapeou quase uma centena de comunidades dominadas por bandidos ostensivamente armados em 2009. Numa escala de complexidade de território e de índices de criminalidade, a metade foi selecionada para ações mais imediatas. As investigações revelaram que, nesse universo, cerca de uma dúzia de comunidades concentrava o cerne do problema. Se o foco fosse atacado, seria mais fácil desarticular os grandes esquemas e controlar os outros lugares apenas com o policiamento normal.

As UPPs nunca tiveram como propósito acabar com o tráfico.

Eu ficaria muito feliz se pudesse fazê-lo apenas pela ocupação de um território, mas não é o caso. Minha visão é de que há tráfico de drogas em Paris, Nova York, Buenos Aires, em qualquer grande cidade do mundo. Onde há consumidor, há fornecedor – é a lei do mercado. Na verdade, minha equipe propôs acabar com o acinte do domínio territorial pelo bandido.

É um desaforo a pessoa ter de prestar contas para um marginal armado sobre aonde vai e o que vai fazer. Quando retiramos seu chão, o bandido encastelado na comunidade fica como barata tonta e, portanto, mais vulnerável a ser preso. As UPPs são um passo importante para minar o

tráfico, abalá-lo, desnorteá-lo. Eliminá-lo exige muito mais do que oito anos de uma política de segurança como a que temos procurado implantar no Rio de Janeiro.

Nessa fase de organização de uma política de pacificação, tive oportunidade de visitar Los Angeles e Nova York. Vi de perto como essas cidades com histórico de muita violência combatem a criminalidade. Em Los Angeles, há bairros dominados por gangues e repletos de confrontos sangrentos. A política local é a do policiamento comunitário. Estive no 706^o distrito policial, o mais violento da cidade. Nele, os policiais andam em dupla em suas viaturas e nenhuma atende sozinha a uma ocorrência. O sistema é efetivamente comunitário e objeto de discussão permanente com a sociedade. Fui a uma reunião na qual seis ou sete líderes comunitários debatiam a estratégia de combate ao crime com o chefe de polícia local.

O programa de Los Angeles foi implementado antes em Nova York. Além da participação ativa da comunidade, o policiamento conta com um plano de metas. Há uma reunião mensal de avaliação e, se o chefe de polícia de determinada região não atinge esses índices, é retirado do cargo. Conversei com o subchefe de polícia de Los Angeles e expliquei que, na Secretaria, as estatísticas de criminalidade não são atualizadas em menos de 60 dias. Ele lançou mão de seu BlackBerry e me mostrou os números: “Aqui é na hora.” As viaturas dispõem de um computador no painel que apresenta os índices de criminalidade daquela rua, do quarteirão e do bairro em tempo real. A população também tem participação ativa no processo. Se um veículo suspeito aparece, logo um morador avisa à polícia. É evidente que não se pode simplesmente importar esses programas para o Rio, onde há outra cultura, conjuntura de criminalidade e mesmo infraestrutura para a atuação da polícia.

De todo modo, eu já havia esboçado a elaboração de um esquema de metas para as UPPs e organizado as bases de uma política de pacificação que inspiraria e nortearia a implantação de novas unidades.

A primeira UPP mais estruturada a surgir foi a quarta, no Complexo do Chapéu Mangueira e da Babilônia, no Leme, Zona Sul da cidade. Usei, pela primeira vez, a estratégia de anunciar a operação policial, com o objetivo de preservar vidas e a integridade física das pessoas.

Os jornais estão repletos de críticas – e elogios também – ao anúncio das ocupações na véspera a fim de evitar confrontos. Os bandidos fogem, é verdade, mas a fuga está ao alcance apenas dos que podem – ou seja, dos que têm “moral” com os aliados. Em geral, as principais lideranças ficam tão vulneráveis fora de casa que acabam presas cedo ou tarde. Foi o que aconteceu com Fabiano, Nem, Mica, Zeu, Polegar, Peixe, Matemático e Coelho (para citar alguns nomes considerados intocáveis pela crônica policial). Caíram todos nas mãos da polícia, um por um.

Quando cheguei à Secretaria em 2007, o padrão da gestão anterior era o de badalar a prisão dos “grandes” nomes do tráfico – passava-se um sentido de alívio, pois mais um procurado de alta periculosidade estava na cadeia. A prisão é sempre importante, mas não impede que apareçam novos bandidos. É sobre essa lógica de renovação do crime que os fóruns de segurança pública deveriam se debruçar. Fala-se muito em mudar a polícia, mas quase não se discute políticas para atacar as causas. No Rio, prendemos em média 20 mil pessoas por ano, e esse número só cresce. Se prendermos 30 mil, 40 mil ou 50 mil, as queixas vão continuar. E não haverá – como já não há – presídio para tanta gente. Vai sobrar para o secretário e para as polícias resolverem.

Sempre entendi que a consolidação da política das UPPs passava também pela área social. Como agente de segurança, eu não tinha um

método que contemplasse o setor. Todas as comunidades mapeadas apresentavam quadros alarmantes de pobreza e abandono. Eu ficava impressionado com a função oposta de dois “L”: lixo e luz. O primeiro, sempre abundante. O segundo, sempre ausente. Há uma dívida social imensa com essas populações, e eu insistia com o governador que alguém precisava ficar à frente disso. Cerca de dois anos depois da implantação da primeira UPP, o economista Ricardo Henriques assumiu a Secretaria de Assistência Social com essa atribuição. Mais adiante, a responsabilidade pela área social das comunidades pacificadas foi repassada à Prefeitura do Rio.

Embora uma das primeiras UPPs tivesse sido implantada em área de milícia, à medida que se desenvolveu a política da pacificação me convenci de que o caso do Jardim Batan era específico. Ao contrário do traficante, o miliciano não vive enclausurado em seu pequeno reino da favela. A comunidade é sua base de negócios, mas a vida desses policiais no desvio acontece fora dali. As ramificações da milícia com a política e setores empresariais legais se estruturam de forma consistente, como numa organização profissional.

Em paralelo à pacificação, demos início a uma estratégia de combate às milícias. Sua existência era mais aceita pela população, o que era um problema. Quando ocupavam uma comunidade, os milicianos expulsavam os traficantes e, como esse era o desejo dos moradores, sua chegada era até bem-vinda num primeiro momento. Quando um grupo privado começa a fazer o que é da obrigação do setor público, acaba tomando conta de tudo. Foi o que aconteceu em muitas comunidades.

Há quem seja miliciano à noite e, de dia, vista sua farda e vá trabalhar. Esse indivíduo, muitas vezes, acha realmente que está ajudando aquela comunidade. O miliciano é o policial criado na cultura de guerra, a ponto de

absorver o papel do criminoso para “proteger” a comunidade. Soa legítimo a esse sujeito dizer ao morador: “Você me dá 20 reais que eu protejo sua casa e sua família.” O raciocínio se estende ao mercado criminoso do gás, da TV a cabo clandestina, do caminhãozinho da água e da loja de eletrodomésticos que, para entregar um produto, tem de pagar um pedágio de 10 reais. A milícia passa a fazer o que o tráfico fazia.

Foi assim que os milicianos entraram nas comunidades. As pessoas achavam que seus problemas se resolveriam sem necessidade do Estado. Firmava-se uma espécie de pacto perverso entre milicianos, comunidades e Estado ausente. Como parte desse pacto, o cidadão recebia segurança sem que o Estado tivesse que desembolsar um centavo.

Faço sempre questão de enfatizar: não existe um crime organizado no Rio de Janeiro nos moldes do que prega o senso comum. A milícia é o que mais se aproxima disso por seu modo de atuação. Ela se instala num bairro e, em geral, há um agente político próximo daquela localidade. Aliciados, deputados e vereadores prestam apoio aos milicianos, que retribuem em suas campanhas políticas. O processo teve início na área de Jacarepaguá, estendeu-se a Campo Grande e depois a Santa Cruz, grandes bairros da Zona Oeste.

O poder dos milicianos cresceu tão depressa que logo eles decidiram se tornar políticos e receberam a enxurrada de votos até então direcionada a quem apoiavam. Muitos se lançaram em campanha e acabaram eleitos. Para citar alguns, os irmãos Natalino e Jerominho Guimarães, Luiz André Ferreira da Silva, o Deco, e Cristiano Girão. Todos foram presos e respondem à Justiça, resultado de um trabalho incessante de investigação e coleta de provas.

Na Missão Suporte, meu grupo detectou a expansão das milícias em áreas mais carentes, tomadas das mãos dos traficantes por policiais militares

e civis que passavam a mandar em cada uma. O subsecretário Edval Novaes, quando integrava o setor de inteligência da Secretaria de Segurança, coordenou uma investigação ampla, cujos resultados foram entregues ao então deputado estadual Marcelo Freixo, que presidiu a CPI das Milícias da Assembleia Legislativa.

O combate à milícia é duro porque policial tem medo de investigar policial. Muitas vezes, ele mora num bairro onde há atuação da milícia, o que é um complicador. Outro obstáculo é o fato de o policial conhecer as mazelas e as lacunas da instituição. O fato de ser policial num lugar desses, com carteira, arma formalizada, forçando a barra, impondo seu poder de polícia para auferir um ganho, é uma vantagem. Sem contar que, até recentemente, não existia a tipificação do crime de milícia. Mudar a legislação foi uma luta da Secretaria. Estive diversas vezes em Brasília apenas para tentar resolver isso.

O que acontecia era o seguinte: se eu pegasse um policial à paisana com uma arma, tinha de provar que estava de folga, fazendo segurança ilegal, obter provas que o incriminassem, mostrar que atuava em grupo e que esse grupo praticava extorsão (venda de assinaturas de TV a cabo clandestina e de botijão de gás, por exemplo). Como não existia o crime de milícia, o policial tinha de ser enquadrado em outros delitos. Não havia como diferenciar, no Código Penal, o criminoso comum daquele pertencente a um grupo paramilitar.

Em setembro de 2012, a presidente Dilma Rousseff sancionou a lei que torna crime a formação de milícias ou de grupos de extermínio. Naquela ocasião, desde que assumi a Secretaria, em 2007, contabilizávamos cerca de mil milicianos presos. A estratégia era a da investigação exaustiva para montar um conjunto de provas consistente que viabilizasse a prisão.

O miliciano tem de ser preso. O policial que atua em comunidades carentes precisa, acima de tudo, ser supervisionado, dar conta de seus atos. Nas milícias, a hierarquia é clara. Há os cabeças e os que são chamados de PI, o “pé inchado”. O miliciano invade uma comunidade, mas como é policial e tem de trabalhar logo recruta pessoas da própria localidade para ajudá-lo nas atividades de cobrança e fiscalização. É esse sujeito que demarca o território na ausência do miliciano e é armado por ele para exercer seu papel. Às vezes, para não se expor, o chefe do bando deixa de ir com frequência ao lugar. O PI é quem conta para ele: “Olha, fulano não quer pagar” ou “Tem muita entrega na comunidade, vamos subir o pedágio”. Para se impor, a milícia se vale da prática de crimes bárbaros. A tortura e o assassinato são usados para dar o recado de que, naquela comunidade, as coisas funcionam do jeito que eles querem.

A história das milícias na cidade remete à comunidade de Rio das Pedras, em Jacarepaguá, no final dos anos 80. Policiais que moravam no local começaram a fazer segurança – leia-se extermínio. Rio das Pedras passou a ser elogiada por se tratar de uma favela sem a presença do tráfico. A partir dali, o modelo foi copiado e se expandiu para outros lugares. A extrema violência faz parte da cultura do miliciano. Vem de anos praticando esse tipo de coisa, vivendo essa mentira do justiceiro, um estelionato mental de que está ali fazendo o papel do Estado e, por isso, pode cobrar pelos serviços.

A milícia é mais violenta, ardilosa e sorradeira que o tráfico, espraia-se muitas vezes pelas Polícias Civil e Militar, pelo Corpo de Bombeiros e pela classe política. O tráfico se instala como senhor do território. Já a milícia é velada, porque se impõe a partir de uma arma legal na cintura. Do ponto de vista financeiro, seus chefes só trabalham com dinheiro vivo. Ao contrário dos traficantes, eles têm CPF, conta bancária, cartão de crédito e declaram

Imposto de Renda. A vida formal está dentro dos rendimentos legais do sujeito. É preciso realizar uma garimpagem minuciosa para provar que há algo errado. É muito diferente da prática de um crime financeiro por sonegação fiscal, por evasão de divisas ou um crime do colarinho branco – nesses casos, houve uma transação que se deu formalmente e está registrada em algum lugar. Os milicianos, não: realizam transações em dinheiro e sempre em nome de outras pessoas, os laranjas.

O grande grupo de milícia no Rio é o de Jerominho, Natalino e o do ex-policial Ricardo Teixeira da Cruz, o Batman, todos presos de 2008 para cá. Esse bando se intitula Liga da Justiça e, apesar da saída de circulação de seus três chefes, continua atuando na Zona Oeste da cidade. Antes da prisão deles, dominava cerca de 1,2 milhão de pessoas em Campo Grande. Só posso classificar como aberração a existência desse Estado paralelo imposto por antigos ou atuais servidores públicos. O maior grupo rival era o do ex-PM Fabrício Fernandes Mirra, também preso e condenado em 2010 a mais de 13 anos de detenção.

Algumas taxas de violência caíram porque retiramos milicianos de ação. Combater a milícia é combater a corrupção. Houve quem criticasse a criação das UPPs, dizendo que seriam uma espécie de fábrica de milícias. É justamente o contrário. A pacificação quebra essa ambivalência do policial com o fuzil, na tentação de usá-lo para obter o dinheiro ilícito. A UPP entra na comunidade expulsando os traficantes e levando os serviços do Estado, e com isso a milícia perde sua própria razão de existir.

Não vou tapar o sol com peneira. O Rio de Janeiro é muito grande e desordenado. Apesar dos esforços de minha equipe, ainda vamos conviver com ações delicadas de combate à violência. O bandido no Rio tem a cultura do uso da arma, mata uma pessoa por qualquer coisa. É uma cultura de mais de 20 anos de violência. Não é assim no resto do país. Na Vila

Cruzeiro, por exemplo, foi possível detectar uma quarta geração de bandidos. No Morro do Cruzeiro, os marginais penduravam numa corda os mortos da facção rival para serem devorados por urubus.

O perfil do bandido do Rio é de total desapego à vida, o que faz de cada ocupação, de cada implantação de UPP, alvos de muita preparação e atenção aos mínimos detalhes. Eu tinha isso em mente quando se apresentou a hora de encarar o desafio da Vila Cruzeiro.

FUGA PELA TELEVISÃO

Meu celular tocou cedo, não eram nem 8h. Olhei para o visor e identifiquei que a chamada era do governador. Vivíamos uma tensa quarta-feira em 24 de novembro de 2010. “Vamos partir para dentro da Vila Cruzeiro”, assim comuniquei ao outro lado da linha a decisão que já estava tomada. Uma decisão nada trivial, mesmo no contexto da Secretaria de Segurança em uma cidade como o Rio de Janeiro. Naquele momento, eu tinha plena consciência de que autorizava uma missão de resultado imprevisível, que ia muito além do reforço policial preventivo. Mas a ocupação era inevitável para interromper a onda de ataques que aterrorizava a população. A complexidade e as consequências só ficariam mais claras ao longo do dia.

Já tinha tomado meu chimarrão, como faço religiosamente pela manhã. Finda a conversa, me dirigi para a Secretaria. Lá iniciamos uma reunião tão importante que, entre uma parada e outra, chegaria ao fim apenas quatro dias depois. Uma parte dela foi reproduzida no início desta narrativa e permite ao menos avaliar o nível de tensão por que passávamos.

Os atentados tinham começado havia mais de 10 dias: carros, vans e ônibus queimados, cabines da Polícia Militar alvejadas por tiros, arrastões em diversos pontos da cidade. Não existia um padrão. O crime no Rio é barulhento. Os atos, ainda que sem vítimas fatais, paralisavam o cidadão e

espalhavam uma sensação de descontrole, num processo em cadeia praticado sem maiores critérios.

No próprio dia 24 de novembro, horas depois da ligação do governador, um arrastão na saída da Via Dutra em direção à Avenida Brasil aumentou o pânico – passageiros assaltados após disparos de fuzis e três automóveis incendiados (episódio semelhante se repetiu na Linha Vermelha). As 24 horas do dia 24 foram intermináveis: 28 veículos e oito ônibus incendiados, essa era a conta da nossa emergência. O saldo virou manchete em todos os jornais do Rio, do Brasil, do mundo.

Os serviços de inteligência da Secretaria e das polícias informavam que os ataques eram respostas de bandidos à transferência para presídios federais de traficantes conhecidos, como Fernandinho Beira-Mar, My Thor e Elias Maluco. Além disso, o negócio das drogas havia sofrido um baque: muitas bocas de fumo lucrativas foram fechadas pela expansão gradual das UPPs. “O bagulho tá doido”, escreveram bandidos em cartas interceptadas no Presídio de Catanduvás, no Paraná. E mais: “O governo estar (sic) embarreirando e nós estar (sic) muito aborrecido com isto (...) Estou aqui aguardando a UPP. A bala vai comer sério.” As cartas tinham como destinatários traficantes do Comando Vermelho, a mais bem armada facção criminosa do Rio de Janeiro. Os líderes que ainda estavam em liberdade sabiam que o projeto cresceria mais e que muito provavelmente chegaria ao Complexo do Alemão. Naquele momento, o Rio contabilizava apenas 10 favelas pacificadas, mas o impacto no tráfico e em outros crimes já se fazia notar. Na visão deles, estava na hora de dar um recado.

As pistas indicavam que a origem dos ataques era a Vila Cruzeiro, favela na Penha, Zona Norte do Rio, quartel-general do Comando Vermelho (ou CV, sigla que podia comumente ser vista pichada por lá e em muitas favelas

da cidade). Era fácil entender: os traficantes estavam desafiando a polícia a agir.

A ordem era arrebentar tudo, ou “zoar tudo”, como eles diziam. Se a prática de atear fogo em veículos sempre funcionou, por que não repetir a dose? Os chefes do Comando Vermelho, trancafiados em Catanduvás e em Bangu 3, um dos presídios de segurança máxima do Rio, ordenaram as ações violentas.

Os ataques aleatórios não exigiam muita estratégia. Um bandido qualquer preparava um artefato caseiro à base de álcool, o suficiente para causar um estrago no alvo atingido. A comoção era potencializada na mídia, sempre alerta. Menores de idade eram arregimentados para essas missões. Na Avenida Presidente Vargas, onde fica a sede da Secretaria de Segurança, um ônibus foi queimado por um adolescente que ganharia, em troca, o perdão da sua dívida na compra de crack.

Ao longo daqueles dias, quase 100 veículos foram destruídos. Com a sensação de uma cidade conflagrada, a Polícia Militar entrou de prontidão. Os policiais passaram a dormir em colchonetes espalhados pelos quartéis, com folgas suspensas e férias canceladas.

Tínhamos planejado convocar os reservistas e espalhá-los pelas ruas, mas era um paliativo insuficiente para a situação. O sinal que fôssemos dar precisava ser mais enfático. As pessoas estavam com medo de ir para o trabalho, para a escola, de voltar para casa. Até o trânsito de saída do Centro estava acontecendo às 16h. Os habitantes do Rio se sentiam prisioneiros em suas casas, enquanto corriam pelo mundo imagens dos ataques indiscriminados, da Lagoa a Del Castilho, de Laranjeiras ao Recreio dos Bandeirantes, bairros nobres e subúrbios vítimas do mesmo sentimento. Ainda que morando numa cidade tão conturbada quanto o Rio, as pessoas querem – e precisam – de alguma normalidade para viver.

Naqueles dias, a percepção era de que o risco do improvável havia aumentado além da conta.

Não era novidade que a Vila Cruzeiro, conhecido refúgio das quadrilhas, precisava de uma ocupação permanente. Dada a complexidade da comunidade, vizinha do violento Complexo do Alemão, o plano inicial era ocupar apenas um ano depois, em 2011. Com as evidências, ficou óbvio que os planos precisavam ser antecipados. Tínhamos pouquíssimo tempo, mas não restava opção. Em vez de colocar 5 mil policiais nas esquinas da cidade, o melhor era ocupar a Vila Cruzeiro.

A operação se apresentava espinhosa e cheia de complicadores. Para começar, não dispúnhamos de qualquer levantamento específico sobre o local. Em 2007, numa operação para localizar um paiol com 15 mil cartuchos de fuzil, os policiais demoraram quatro horas para atravessar um trecho de menos de 2 quilômetros.

Àquela altura, estimávamos que os bandidos da Vila Cruzeiro e do Complexo do Alemão contavam com mais de 300 armas de grosso calibre. Eles estavam fortalecidos pelos bandidos que abandonaram, fugidos, as comunidades já pacificadas. Além do poderio do tráfico de drogas, as duas comunidades ainda eram os principais receptores de carros roubados no estado.

Nós nos perguntávamos: como fazer? Qual o custo tolerável para uma ação dessa grandeza? Como agir dentro da lei num lugar onde a lei já não vigora há tanto tempo? O que explicar às famílias caso inocentes sejam mortos no curso da ação?

Não queríamos submeter os policiais a uma batalha no local. Se falhássemos, a política de segurança seria posta em xeque. Mais que partir para dentro, era fundamental não sair da Vila Cruzeiro.

Na quarta-feira, naquela ligação pela manhã, o governador aprovou a invasão. Ela teria de acontecer, impreterivelmente, no dia seguinte. Meu gabinete se tornou o centro de comando. O planejamento se deu em conjunto com os subsecretários de segurança e os comandantes das Polícias Militar e Civil.

Um contingente do Bope chegou à Vila Cruzeiro na própria quarta-feira. Os traficantes exibiam fuzis e submetralhadoras. A batalha poderia se transformar numa carnificina. Íntimos de cada viela, beco e laje, os bandidos prometiam reagir com armamento pesado. Muitas vezes, quando acuados, eles abrem fogo contra pontos de ônibus ou em áreas com muita gente. O intuito é aumentar o pânico e jogar a população contra a polícia. Uma bala perdida tem o potencial de acabar com o sucesso da mais bem executada operação do mundo.

Quando o Bope entrou na Vila Cruzeiro para abrir caminho, houve um combate violento. Soldados foram recebidos à bala e acabaram encurralados num beco. O cenário e o prognóstico eram bem ruins naquele momento. Assim que obtivemos essa informação, entendemos que era hora de pedir colaboração federal. Não pelo contingente, mas porque as Forças Armadas eram as donas dos blindados, peças fundamentais para vencer o conflito da Vila Cruzeiro. Ali estávamos numa situação que pedia armamento de guerra.

A função dos blindados é a de transportar a tropa em segurança a pontos estratégicos. O problema era que os blindados da Polícia Militar estavam em péssimo estado. Apesar da aparência ameaçadora, são veículos convencionais adaptados para o combate. Para piorar, não havia quantidade suficiente para levar o número de homens que planejávamos até o interior da favela.

Numa situação como aquela, em que sabíamos que seriam usadas armas de grosso calibre, eram necessários carros como o M-113 e o anfíbio Clanf. São providos de elevado poder de fogo, resistência a tiros de fuzil e capacidade de transpor grandes obstáculos (por serem movidos por esteiras). E esses equipamentos são de uso privativo das Forças Armadas.

A Secretaria de Segurança mantinha com a Marinha uma colaboração estratégica de troca de mapas de determinadas regiões problemáticas. Era o momento de bater nessa porta. Eu sabia que a cessão de carros de combate para atuar na segurança interna urbana constituía tema delicado – mais que a troca de informações, já que qualquer incidente mais sério recairia sobre as Forças Armadas. No calor dos acontecimentos, eu tinha que tentar. Sem os blindados, a possibilidade de ocupar de vez a Vila Cruzeiro era remota. Conversei com o governador, e ele, por sua vez, com o alto comando da Marinha. No fim daquela tarde de quarta-feira, enquanto bandidos ainda atacavam a cidade, veio a resposta: estava autorizado o uso dos carros de combate dos Fuzileiros Navais, mesmo equipamento empregado pelo Exército americano na guerra do Iraque.

O alívio não durou muito. Os blindados se deslocavam para um exercício no Espírito Santo quando foi dada a ordem para retornarem ao Rio. Além das horas de espera pela frente, tínhamos de lidar com uma questão vital: treinar o pessoal do Bope que seria transportado no interior dos carros de combate. Eles tinham de aprender o bê-á-bá daquele equipamento, seu funcionamento, como se daria o desembarque e os problemas que poderiam surgir durante a manobra. A topografia da Vila Cruzeiro, bem diferente daquela das áreas em que o anfíbio estava habituado a atuar, era outro aspecto que exigia especial atenção.

A contagem regressiva teve início. Passava da meia-noite quando caminhões-pranchas desembarcaram os 15 blindados na base da Marinha na

rodovia Washington Luís. O então comandante-geral da Polícia Militar, Mário Sérgio Duarte, fez questão de acompanhar de perto a manobra.

Tão logo o sol raiou na quinta-feira, uma fileira de veículos de guerra podia ser vista em procissão pela Linha Amarela. Os blindados partiram para a Vila Cruzeiro conduzidos por 30 fuzileiros navais. Cada um transportava em seu interior soldados do batalhão de elite da polícia. No total, 150 homens do Bope e 100 policiais da Core e de delegacias especializadas participavam da operação.

Àquela altura, muitos moradores tinham abandonado a favela. Quem optou por ficar teve que se proteger dentro de casa, procurando um ponto a salvo da linha de tiro. Com exceção dos policiais da força de pacificação e dos bandidos, não se via viva alma nas ruas. O dia estava em suspenso.

No gabinete de crise, que reunia umas 20 pessoas, entre o comando da Secretaria de Segurança e oficiais das Forças Armadas, o nervosismo era latente. A comunicação precária com os comandantes só elevava a tensão. No complexo de colinas, havia áreas de sombra onde celulares e rádios não funcionavam. Boa parte das informações vinha das emissoras de TV e, por questão de segurança, as equipes de jornalistas estavam bem afastadas do campo de batalha.

Pouco antes do meio-dia, o comboio chegou à Vila Cruzeiro. Ele encontrou pelo caminho vergalhões de trilhos de trem espetados em bueiros, caminhões atravessados em ruas estreitas e carros incendiados. Havia todo tipo de barricada. Pela TV, acompanhamos o primeiro anfíbio topar de cara com um automóvel virado na entrada do morro. Era a prova de fogo. “Vai passar?” E o blindado avançou para cima do carro, parecendo que ia tombar para a direita.

Apesar de a minha fisionomia demonstrar tranquilidade, naquele momento meu coração recebia um jato de adrenalina. Mesmo com os

blindados, não havia garantia quanto à reação dos traficantes. E se um bandido saísse atirando, causando várias mortes? Como já comentei, o perfil do traficante do Rio é de total desapego à vida. Diante da TV, eu vivia para valer o momento decisivo da operação mais emblemática da política de segurança pública até aquele momento.

O blindado, depois de gingar em frente a um veículo atravessado, seguiu adiante, rumo ao topo do morro. Chegou lá com a carcaça toda marcada por tiros de fuzil. Atrás dele, o resto do comboio. Surpreendidos pela eficácia dos carros de combate das Forças Armadas, os bandidos da Vila Cruzeiro bateram em retirada, apesar das barreiras e do forte armamento. Deixaram para trás um arsenal de fuzis e enormes estoques de drogas. Perderam a coragem exibida até a véspera.

Na rota de fuga, os traficantes se puseram a correr por uma estrada de terra que liga a Vila Cruzeiro ao Complexo do Alemão, na Serra da Misericórdia. O helicóptero de uma emissora de TV mostrou ao vivo toda a sequência, que mobilizou a atenção do país. Dezenas de jovens, a maioria de bermuda e camiseta, deixavam suas casas, seus negócios, seu território. Escapavam em fila indiana pela encosta rumo ao aglomerado vizinho. Enquanto corriam, uma patrulha do Bope, a primeira a alcançar a parte alta, chegou a abrir fogo contra o grupo.

Naquele instante, tentei fazer contato com o coronel Mário Sérgio, que regia o “teatro de operações”. Assim que consegui falar com ele, pedi que desse uma olhada na TV. Era uma cena inacreditável, impressionante. Diante da imagem da fuga em massa, ele ordenou ao comandante do Batalhão de Choque que tentasse impedir a debandada, mas não havia blindados disponíveis para chegar ao topo a tempo.

Nas ruas, acompanhava-se o movimento ao vivo pela televisão. Muitos pediam o que, na segurança, chamamos de manobra de contenção. Queriam

que levantássemos um helicóptero e abrísssemos fogo lá de cima sobre os bandidos. Em correria por uma estrada descampada, os traficantes se tornariam alvos fáceis de abater. Bastariam três atiradores com fuzil automático para fazer um estrago lá embaixo. De fato, era mesmo difícil assistir à fuga sem pensar em reagir com rigor. Mas prevaleceu o bom senso. Vetei qualquer possibilidade de fogo aéreo e de uma carnificina. Algo assim marcaria para sempre uma ação bem-sucedida. Muitos dos que corriam estavam apenas com a roupa do corpo. Na engrenagem do tráfico numa favela, algo como 80% dos componentes da quadrilha andam desarmados e gravitam pela comunidade com diversas funções. Um fica lá embaixo circulando de moto para controlar os acessos, outro observa da laje para detectar alguma movimentação estranha e um terceiro se mantém dentro de casa pesando e empacotando a droga. Essa turma geralmente não tem antecedente criminal, são pessoas que ficam enfiadas nas comunidades, com medo de serem fichadas.

Antes do fim da tarde, a operação militar na Vila Cruzeiro estava concluída com sucesso. Nas TVs, a imagem do pânico que se instalara entre os moradores dava lugar à retomada de um território importante pelo poder público. O sucesso acachapante surpreendeu a todos, inclusive a mim e ao pessoal da Secretaria. A retomada da Vila Cruzeiro era uma ação, em si, mais perigosa do que entrar no Alemão – bastava constatar o contingente de bandidos que fugiu.

Naquele momento, surgia a oportunidade de ouro de ocupar o ajuntamento de favelas que simbolizava o poder do Comando Vermelho. Na hora, tomei a decisão de ocupar o Alemão. Tinha de ser logo e tinha de ser preciso.

No agrupamento de favelas, que envolve cinco bairros da Zona Norte, moram cerca de 70 mil pessoas. Ficava pensando que esse número

representava pouco mais do que um quarto da população de Santa Maria, mas numa área muito menor.

E não podia deixar de pensar que, em meio a esse turbilhão, Santa Maria tinha ficado muito longe.

COMPLEXO DO ALEMÃO, CENTRAL DO CRIME

Com suas 13 favelas, cada qual com um gerente do tráfico e faturamento próprios, o Complexo do Alemão era o ponto que concentrava a distribuição de drogas, munição e armas para as demais localidades dominadas pelo Comando Vermelho.

Ao longo de 2010, com a fuga dos bandidos de diversas áreas contempladas com a política de pacificação, a região se tornara porto seguro para os fugitivos, principalmente os que ocupavam postos de destaque na hierarquia da quadrilha. Estimava-se que, nesse período, houvesse triplicado o número de bandidos no complexo. Seria algo em torno de 1.500 homens.

Os fugitivos da Vila Cruzeiro reforçaram esse contingente. Durante a correria pela estrada de terra, as imagens da TV captaram uma caminhonete preta trafegando em alta velocidade, abarrotada de gente até na carroceria e no capô. O setor de inteligência apurou que integravam o grupo alguns dos cabeças da facção – um deles havia sido baleado e morreria depois. A célebre cena da travessia rumo ao Alemão foi divulgada em todo o mundo.

Nos três dias entre a retomada da Vila Cruzeiro e a tomada do Complexo do Alemão, o comando da operação ficou enfurnado no meu gabinete. Só saíamos, por turnos e durante algumas horas, para descansar um pouco em

casa, tomar um banho e trocar de roupa. Foram jornadas intensas. Tínhamos a certeza de que seríamos recebidos por uma saravada de balas, e era preciso preparação para tanto.

Foi montada uma infraestrutura à parte no prédio da Secretaria de Segurança para centralizar os setores de inteligência da Secretaria, da Marinha, do Exército, da Aeronáutica e da Agência Brasileira de Inteligência. Ali eram canalizadas todas as informações. Havia duas frentes. Uma delas conferia apoio e orientação ao pessoal que agia na favela ocupada, a Vila Cruzeiro, enquanto a outra preparava a operação na comunidade ao lado. Contamos também com o auxílio da Polícia Federal, que nos liberou um efetivo de 300 agentes. Não era fácil coordenar uma operação com tantas forças que atuariam juntas pela primeira vez.

A primeira providência foi montar guarda nos mais de 40 acessos ao Complexo para ter total controle sobre entrada e saída. Mais de 800 homens da Brigada de Infantaria Paraquedista do Exército foram destacados para a missão – a força extra era necessária porque um grande contingente de policiais militares e civis estava envolvido em incursões pela Vila Cruzeiro em busca de armamentos e drogas. Além disso, a tropa da PM se mostrava exaurida. O bloqueio aos acessos foi uma operação complicada, que causou desgaste. Precisávamos evitar que o cerco virasse um queijo suíço.

No Complexo do Alemão, até então, os bandidos tinham muito mais facilidade de controle das ações ao dominar as partes altas e os campos de visão. Em seu território, costumavam dar as cartas nos enfrentamentos à bala. As forças de segurança precisavam inverter essa lógica. Atacar esses locais era a forma de impedir a resistência, empurrando os traficantes para dentro das casas. Assim o caminho estaria aberto.

As informações que vinham de dentro do Complexo do Alemão eram desconstruídas e contribuía para aumentar a tensão. Havia um relato de

que vários bandidos tentavam furar o cerco caminhando tranquilamente à paisana, o que nos motivou a determinar que todas as pessoas com mais de 13 anos fossem revistadas. Nesse pente-fino anterior à operação, dois veículos do Detran com leitores ópticos circulavam para verificar as placas dos carros. Agentes se valeram de aparelhos portáteis para colher impressões digitais, maneira segura de flagrar quem estivesse com documento falso. Na sexta-feira, ainda havia focos de tiroteios esparsos no interior das favelas.

A maior preocupação era uma reação violenta. Por precaução, certifiquei-me da capacidade do Instituto Médico Legal de receber corpos. Não dava para prever a extensão dos combates quando fosse empreendida a invasão.

De concreto, ficou decidido o uso de dois helicópteros blindados para sobrevoar a região antes do desembarque das tropas. O objetivo era mapear a área e transmitir um panorama aos comandantes da operação. Com traficantes bem armados lá embaixo, a missão se mostrava arriscada.

Às 8h do domingo, 2.600 homens das forças de segurança iniciavam a ocupação do Complexo do Alemão, com a ajuda dos blindados da Marinha, pilotados por fuzileiros navais e transportando homens do Bope, e de dois helicópteros da Polícia Civil. Um deles passava informações sobre a área ao comando da operação, enquanto o outro carregava atiradores de elite atentos aos bandidos posicionados nas lajes. As ruas estavam desertas e havia bem menos armadilhas do que na Vila Cruzeiro. Na entrada, ainda deparamos com uma tentativa de resistência – nada que se sustentasse a ponto de impedir o avanço. Em 20 minutos, as tropas alcançaram a localidade conhecida como Areal, ponto central de nossa estratégia. Em seguida, ocupamos o Largo do Coqueiro, na parte alta do morro. Como já havíamos tomado posição na Serra da Misericórdia desde a quinta-feira

anterior, encurralamos os traficantes tanto por cima quanto por baixo, onde os blindados conquistaram terreno sem problemas.

Às 10h, o Complexo do Alemão estava dominado pelo mutirão que uniu as Polícias Militar, Civil e Federal e as Forças Armadas. Com a área sob controle, no começo da tarde nossos homens cumpriram o ritual que havia se tornado o símbolo das retomadas territoriais no Rio: fincaram as bandeiras do Brasil e do Rio de Janeiro no alto daquela comunidade, diante de moradores claramente felizes, ainda que receosos depois de décadas de submissão a uma lei paralela.

Concluída a ação militar com sucesso, era hora de dar a partida para vasculhar todo o Complexo. Verificamos, praticamente uma a uma, as cerca de 30 mil residências e todos os becos da região, à procura de drogas, armas e bandidos. Só depois de executada essa varredura foi que consideramos a área segura. Nos primeiros dias, prendemos 15 traficantes. Muitos integrantes do bando escaparam por uma galeria de águas pluviais, falha que atribuo ao caráter emergencial da operação.

Para se ter ideia da importância daquela área para o Comando Vermelho, somente nos três primeiros dias apreendemos cerca de 40 toneladas de drogas, além de centenas de veículos roubados e armas pesadas. O prejuízo da facção foi estimado em 50 milhões de reais. Como acontecia no processo de pacificação, contamos com a ajuda da população do Alemão, que ouviu nosso apelo solicitando colaboração. Graças a uma denúncia de moradores, localizamos um paiol na Vila Cruzeiro. As ligações para o disque-denúncia bateram recordes.

As estatísticas comprovaram minha convicção de que os complexos da Penha e do Alemão eram a central do crime no estado. A partir da ocupação da Vila Cruzeiro, os atentados tiveram uma queda significativa. Nosso setor de inteligência tinha informações de que se tratava de uma área que

irradiava violência para o restante do Rio. Sabíamos que muitas das ocorrências tinham como pivô um sujeito egresso de lá ou alguém que havia utilizado um veículo ou uma arma obtidos naquelas favelas. O estouro dos dois maiores bunkers do narcotráfico carioca teve efeitos imediatos nos indicadores de violência. Em uma semana, os roubos de veículo caíram mais de 60% em todo o estado. Na Zona Norte do município, onde se situam os complexos, o índice despencou 90%.

O roubo de veículos pode ser um crime que se desdobra em outros, porque o carro é usado para traficar drogas, praticar assaltos, servir de moeda de troca para a aquisição de armas e drogas na fronteira – ou tudo isso junto. A população ficou sensibilizada com as melhorias. Uma pesquisa do Ibope, realizada dias depois, revelou que 9 em cada 10 habitantes aprovaram as medidas para conter os atentados e foram favoráveis à participação das Forças Armadas.

Na segunda-feira, dia seguinte à ocupação, fui rezar na Igreja de Nossa Senhora da Penha, que fica no alto de um dos morros do Complexo. Sou católico praticante, frequento a missa aos domingos e rezo todos os dias para que Deus me ilumine. Naquela ocasião, minhas orações foram de agradecimento. Subi com o comandante Mário Sérgio, sem fazer alarde. A igreja, uma construção histórica, marco na paisagem da Zona Norte carioca – uma das primeiras atrações avistadas no Rio por quem desce no Aeroporto Internacional do Galeão e pega a Linha Vermelha rumo ao Centro ou aos bairros da cidade –, estava praticamente abandonada pelos fiéis, por sua localização em meio a uma zona de conflito. No domingo seguinte à ocupação do Alemão, a missa já recebia um número bem maior de devotos. Pouco depois, o administrador de um famoso parque aos pés da igreja, que também vivia um momento de ocaso, se animou a comprar brinquedos novos e reavivar o negócio.

Após as orações, fui fazer uma preleção aos 240 homens do Batalhão de Campanha que começariam a atuar nas áreas recém-dominadas. “Vocês estão a um passo de fazer história e virar heróis”, disse, sem exagero. Ressaltei que a PM havia se afastado da sociedade – que, por sua vez, também se afastou da polícia, por conta de desmandos sucessivos desde a década de 70. Disse à tropa que não se podia perder essa oportunidade de reconquistar a população.

Nem tudo são flores em momentos de transição. Recebi denúncias consistentes de que houve a prática do espólio de guerra durante a ocupação do Alemão. Alguns moradores se queixaram de que policiais haviam roubado objetos de suas casas durante a varredura. Essa era uma preocupação do comando desde o início, mas, apesar da cautela, houve irregularidades por parte de um pequeno grupo, que acabou alvo de investigação. As corporações não avançam completamente sem apagar certas manchas do passado.

Três dias depois da retomada, visitei o Complexo do Alemão com o staff da segurança. Seguindo uma ideia do comandante Mário Sérgio, diversos dos agentes que integraram a ocupação foram vestidos com as camisas de seus times de futebol (era uma forma de aproximação com a comunidade). Minha equipe e eu atravessamos uma das principais vias de acesso, a rua Canitar, em 20 minutos – um trajeto que a polícia, em 2007, havia levado quatro horas para percorrer sob fogo cerrado.

Durante a caminhada, me impressionou o desordenamento geral, uma característica do Alemão e da maioria das favelas cariocas. É um caos que confunde os próprios moradores e a polícia. O sujeito mora numa pequena construção e, embaixo, reside outra família. Num cantinho, ele guarda o carro; em cima, ficam os botijões de gás. As pessoas me cumprimentavam discretamente. Era um tipo de aceno mais gratificante até do que o

ostensivo. Uma mulher me abordou para contar que ia trazer a família da Paraíba pela primeira vez para passar as festas de fim de ano em sua casa. Outro relato emocionante foi o de um pai de traficante de 17 anos. Ele trabalhava na construção civil, mas quem sustentava a família era o jovem. Tudo o que dizia ao filho era suficiente para que os papéis se invertessem – era ele quem levava uma bronca. Esse homem precisava que a polícia desempregasse seu filho para retomar as rédeas da casa.

Aquela ocupação se tornou um divisor de águas na história da segurança pública do estado. O poder dos bandidos no Alemão estava no imaginário de todo mundo. Foi ali que o jornalista Tim Lopes, da Rede Globo, foi torturado e assassinado, em um caso de enorme repercussão ocorrido em 2002. Outro episódio que chocou o país foi a execução de três operários de uma construtora, que chegavam para trabalhar e foram confundidos com membros de uma facção rival, em fevereiro de 2010.

A vitória no Alemão foi retumbante. As Forças de Paz alcançaram áreas tidas como inexpugnáveis e onde, havia décadas, a polícia não conseguia penetrar. Provou-se que o Estado era quem mandava no território.

A ação mexeu com as forças de segurança país afora. Recebi inúmeras ligações de comandantes da PM de diversos estados, oferecendo suas tropas. Soldados e médicos militares também se apresentavam como voluntários. Foi um triunfo da integração. O Alemão provou a viabilidade de as polícias estaduais e federais atuarem em conjunto com as Forças Armadas, sob uma coordenação centralizada. Em quatro dias, foi recuperado um território que – assim se imaginava – levaria um mês para ser dominado. E tudo isso sem a temida batalha campal.

Tenho certeza de que a ocupação do Alemão se tornou um marco para o Brasil. Senti o ânimo renovado de todos os envolvidos e o despertar de um

sadio sentimento de nacionalidade. A própria população passou a enxergar a polícia sob um novo ângulo, como parte da mesma sociedade.

O primeiro passo havia sido dado com sucesso. Isoladamente, não era o bastante para reinserir a área libertada no contexto urbano, o que implicaria direitos e deveres. Depois das forças de segurança, chegava a hora do mutirão social e de serviços. Estado e Prefeitura vieram para pavimentar e sinalizar ruas, recuperar a iluminação, recolher lixo, remover escombros, remodelar praças, conter encostas, drenar rios e cuidar do sistema sanitário. Mesmo assim, ainda há um longo caminho a percorrer. As Forças Armadas continuaram ocupando o Complexo enquanto, progressivamente, fomos inaugurando as oito UPPs previstas para as favelas do Alemão (o que aconteceu entre 2011 e 2012).

No fim de dezembro de 2010, visitei duas vezes o Complexo de favelas. Na primeira, fui à inauguração de um trecho do teleférico que percorre o conjunto, com a presença do então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Foi emocionante ver a paisagem lá de cima. Tive a nítida impressão de estar diante de outra cidade, mais integrada e livre de delimitações. Parecia o fim da cidade partida ou, pelo menos, o começo do fim. Ouvi muitos agradecimentos. Lembro especialmente de uma mulher debruçada na grade, que gritava sem parar o meu nome. Ela passou a meu segurança um bilhete contando que haviam tirado dela a guarda provisória de uma criança. Ela imaginava que só alguém que tinha conquistado o Alemão podia reaver a menina para ela...

Da segunda vez, na véspera do Natal, estive na comitiva presente à solenidade de inauguração do primeiro cinema do conjunto do Alemão, instalado numa sala de primeiro nível, equipada com projetor 3D. Na ocasião, recebi uma placa de agradecimento das mãos do prefeito Eduardo Paes. Os moradores não paravam de me parabenizar, numa demonstração

extraordinária de carinho. Isso é o grande incentivo para seguir em frente. Na festa de fim de ano no Palácio Laranjeiras, residência oficial do governo do estado, o governador Sérgio Cabral me chamou diante dos convidados e fez um breve discurso de agradecimento.

Não estou – ou não estava – acostumado com os holofotes. Meu jeito de gerir a Secretaria é pragmático, não gosto de muita conversa, de reuniões que passem de 15 minutos. Para mim, há dois tipos de reuniões: as ruins e as curtas. Numa mesa com cinco pessoas, não dá para todo mundo falar muito. Se estou sentado com meus colaboradores, eles têm de ser concisos. Logo depois de todos falarem, procuro tomar uma decisão rápida. Descentralizo ao máximo os processos e procuro sempre ser objetivo.

Não posso decidir questões de segurança pensando no espetáculo. Sempre me pautei pela consistência, não pela conveniência política. Não dou a mínima para isso. O político quer sempre a primeira página. A Secretaria de Segurança não tem o direito de errar nem de pedir aplausos. Sofro pressão diária, da população e da mídia, para pôr UPP na Baixada Fluminense, no interior. Nunca esqueço que há um plano a seguir. Da mesma forma que fico envergonhado ao ouvir elogios, preciso de “estômago” para aguentar as muitas pancadas.

Ainda assim, em momentos como aquele, em que o blindado não tomou conhecimento da barreira e abriu caminho, em que se ocupou o Alemão sem derramar sangue, mudando a vida de tantas e tantas pessoas, penso em quanto gostaria que meus pais estivessem presentes, que meus filhos pudessem ver de perto, ao meu lado, essas conquistas.

E A ROCINHA?

A ocupação da Vila Cruzeiro e do Complexo do Alemão, com a posterior implantação das UPPs nessas favelas, consolidou a política de pacificação. A credibilidade do projeto ficou estabelecida de tal forma que foi possível avançar rapidamente no planejamento e na execução. Desenvolvemos um know-how cada vez mais eficiente. Fomos agraciados com recursos, estrutura e musculatura para disseminar as unidades nos territórios mais estratégicos para o domínio do tráfico.

Bairros de classe média sitiados por áreas sob o comando dos bandidos sentiram, de forma contundente, a ação pacificadora. Quando instalamos as UPPs não apenas nas favelas da Tijuca, como Borel, Casa Branca e Salgueiro, mas no maciço que se estende pelos vizinhos Estácio, Rio Comprido e Catumbi, de um lado, e Engenho Novo e Vila Isabel, do outro, a melhora na sensação de segurança foi imediata, bem como o efeito no mercado imobiliário. Os preços dos imóveis e aluguéis subiram – ou regressaram a patamares normais.

A ocupação do Morro de São Carlos, no Estácio, foi relevante na estratégia da Secretaria de Segurança por ser o primeiro sob o comando dos Amigos dos Amigos, a ADA, uma das facções geradas pelas brigas internas do Comando Vermelho nos anos 90. Dali partimos para as favelas de Santa Teresa, um bairro antigo, turístico, que se localiza no alto de morros. Toda a

região era muito importante, abrangendo cerca de 17 bairros, com mais de 500 mil pessoas. Nessa área, ficam os dois túneis que ligam as Zonas Norte e Sul, o Rebouças e o Santa Bárbara, ambos cercados por favelas. Se contarmos a circulação de carros, a pacificação do Complexo do São Carlos atingiu pelo menos um milhão de cariocas.

Na Grande Tijuca, a UPP mais emblemática para a polícia foi a do Morro dos Macacos, em Vila Isabel, inaugurada em novembro de 2010, um ano depois de um helicóptero da PM ter sido abatido por traficantes enquanto sobrevoava a favela. Ocorreu durante uma operação, matando dois tripulantes. A ocupação, iniciada pelo Bope em outubro, foi das mais tranquilas e mereceu amplo apoio da população.

Outra importante conquista foi a UPP da Mangueira, favela mundialmente conhecida por sua escola de samba, mas que tinha uma rede de distribuição de drogas muito bem montada. A comunidade, antiga e unida, acabava protegendo os líderes, em sua maioria crias da própria favela. A ideia era de que “foi para o lado errado, mas é um menino que eu vi crescer”. A pacificação na Mangueira ainda é um dos grandes desafios, pois o tráfico lá mantém complicados laços familiares. A estrutura é muito menos comercial do que em outros locais. Isso expõe, mais uma vez, o complexo mercado de drogas no Rio de Janeiro, justamente porque está integrado à lógica da cidade há muitos anos.

Depois do Alemão, a pacificação que nos mobilizou e ganhou todos os espaços da mídia foi a da Rocinha. Não à toa. Uma das maiores favelas da América Latina, a Rocinha, encravada num bairro de alto poder aquisitivo, São Conrado, foi palco de dezenas de conflitos armados que paralisaram a Zona Sul. À medida que o projeto da retomada de territórios evoluía, aumentava a cobrança sobre uma ação efetiva na comunidade, favela-símbolo do Rio de Janeiro, aquela da qual todos os brasileiros já ouviram

falar. Em minhas caminhadas em torno da Lagoa Rodrigo de Freitas ou na orla, ouvia sempre a pergunta: “E a Rocinha?”

A Rocinha funciona como um tambor de ressonância da cidade. Qualquer episódio que aconteça por lá, bom ou ruim, reverbera com maior intensidade. Aquela comunidade se tornara um desafio para a segurança pública. Na primeira década do novo século, o Comando Vermelho se preparava fazer dela seu quartel-general na Zona Sul – assim como o Alemão era na Zona Norte. A facção passaria a controlar dois pontos em áreas importantes, onde concentraria seus pesados arsenais e mercadorias.

O plano deu errado. A pessoa destacada pela cúpula do Comando Vermelho para realizar a transição na Rocinha entrou em conflito com o “dono do morro”, o que causou um racha na facção e deu origem a um conflito armado de grande proporção. A porção do bando nativa do morro rompeu com o Comando Vermelho e se aliou ao inimigo, a ADA.

Com uma área de atuação limitada a poucos pontos, o que implicava contingente bem menor que o do rival, a ADA tinha um *modus operandi* peculiar. Enquanto o Comando Vermelho se impunha pela força e por seu poderio bélico, os Amigos dos Amigos, como o nome já insinuava, tinham como estratégia o gasto maciço com corrupção policial. Era uma facção mais preocupada com a prevenção. Como possuía menos “soldados” e armamentos, só entrava na guerra quando atacada. Graças à conivência e ao apoio dos maus agentes, blindava seus territórios e dificultava qualquer tentativa de invasão, apesar de todo o poderio do bando oponente.

Nos últimos anos, a ADA havia se tornado muito forte financeiramente. Colaborou para isso uma inovação levada pelo bando à própria Rocinha: em vez de fazer dali apenas um entreposto de comercialização da droga, a facção começou a refinar a cocaína na favela. Os traficantes traziam a pasta-base dos países produtores de coca no continente para o refino em

pequenos laboratórios na Rocinha, onde o serviço era feito sem despertar muita atenção. O bando arregimentava pessoas da comunidade para comprar os insumos usados no tratamento da pasta, em especial álcool e ácidos clorídrico e sulfúrico. Não há uma informação exata sobre quando os laboratórios começaram a funcionar. É certo, de todo modo, que em agosto de 2007, meu primeiro ano à frente da Secretaria de Segurança, a polícia estourou pela primeira vez um desses locais.

Com lucros bem altos, os traficantes da ADA viviam a ameaça constante de ter seu território tomado pelos rivais. Em meados dos anos 2000, aconteceram enfrentamentos pesados pelo controle do Vidigal e da Rocinha, morros vizinhos e interligados, com consequências graves para seus moradores. Um episódio em especial marcou São Conrado no mapa mundial da violência. Numa manhã de sábado, em agosto de 2010, bandidos da Rocinha que voltavam de uma festa no Vidigal foram surpreendidos por uma patrulha da PM. Em fuga, abriram fogo e se abrigaram em um hotel de luxo, tomando como reféns dezenas de hóspedes e funcionários. Quando se viram cercados pela polícia, não ofereceram resistência e acabaram se entregando. A sequência de imagens, mais uma vez, ganhou o mundo e, por certo, levou muitos turistas a descartar o Rio de seu roteiro de viagem.

Em setembro de 2011, o Ministério da Defesa aceitou o pedido para prorrogar a permanência das tropas do Exército no Alemão. Toda aquela área ocupada com estardalhaço desde novembro do ano anterior ficou guarnecida apenas pelo efetivo das Forças Armadas, enquanto eram formados novos policiais militares com foco exclusivo de atuação nas áreas pacificadas. Assim, graças a esse apoio providencial, ganhamos fôlego e foi possível alocar policiais em outras áreas.

A Rocinha era prioridade, mas uma grande ocupação envolve logística complicada. Não basta querer e, além disso, não se pode abandonar a segurança do restante da cidade e do estado. Na verdade, o plano básico da Rocinha já estava pronto havia tempos. Toda vez que se elabora o projeto de pacificação de determinado lugar, cerca de seis meses antes da ocupação é realizada uma radiografia minuciosa da região. Na confecção desse mapeamento, contamos com a ajuda de organismos municipais, como o Instituto Pereira Passos, voltado para estudos urbanos, e as Secretarias de Assistência Social, Saúde e Habitação. As comunidades cariocas não são corpos uniformes, como pode parecer para quem as observa de longe. A Mangueira, por exemplo, não tem muita movimentação de madrugada. Já Rocinha e Alemão são formigueiros humanos mesmo antes das 6h da manhã, com muita gente descendo para trabalhar.

De posse das informações, partimos para o planejamento da ação. As primeiras reuniões sobre a ocupação da Rocinha, do Vidigal e da Chácara do Céu, trio de ajuntamentos vizinhos nos bairros de São Conrado, Gávea e Leblon, começaram em outubro de 2011. Foram três grandes encontros, que contaram com a participação de representantes da Marinha, do Exército, da Prefeitura, do governo estadual e das Polícias Militar, Federal, Civil e Rodoviária Federal, além da Corregedoria e da Ouvidoria das instituições. Nessas reuniões, decidimos a estratégia de ocupação, desde a data e o horário ideal até os melhores acessos para entrar com a tropa e a forma como os policiais se espalhariam pelo interior da favela. Em mente, o dogma de sempre: evitar qualquer risco para a população civil.

Ao contrário do que havia acontecido na Vila Cruzeiro e no Complexo do Alemão, houve tempo para arquitetar a ocupação. A tática, dessa vez, seria diferente. Como a facção da Rocinha comandava poucos pontos de vendas de drogas, decidimos, de início, sufocar exatamente esses locais –

comunidades como Vila Vintém e Antares, na Zona Oeste, e em Macaé, cidade petrolífera do litoral norte-fluminense, onde o bando possuía uma base bem atuante. Jamais poderíamos empregar a mesma estratégia para combater o Comando Vermelho, uma organização criminosa presente em dezenas de favelas. Não haveria policiais em quantidade suficiente para cercar tantos lugares.

Logo no primeiro dia, foram presos alguns traficantes nessas favelas. A imprensa passou a destacar que a ocupação da Rocinha estava próxima. Virou o assunto de telejornais, páginas de jornais e revistas, sites e rodas de conversas. Pressões são inerentes ao cargo de secretário de Segurança e cabe a quem está na função não se deixar influenciar. Independentemente das manchetes, mais uma vez foi mantida a cronologia estabelecida nas reuniões.

No dia 4 de novembro, policiais civis de diversas delegacias especializadas montaram uma operação de ordenamento urbano na parte baixa da Rocinha, um pequeno bairro à parte, com prédios, comércio e um movimento incessante de pessoas. Nessa operação, foram apreendidas máquinas caça-níqueis e motocicletas em situação irregular. Também se estourou uma clínica de aborto, uma central clandestina de distribuição de sinal de TV a cabo e um laboratório que fabricava CDs e DVDs piratas. Os policiais encontraram ainda dezenas de rojões ao lado de uma pilha de pneus, num arremedo de bateria antiaérea: a borracha incendiada criaria uma cortina de fumaça para prejudicar a visão dos agentes em helicópteros.

A presença policial fez com que os traficantes se movimentassem. Pressionados dentro do próprio terreno, começaram a se desesperar. Escutas flagradas pelo setor de Segurança Pública indicavam que tentariam retirar equipamentos do morro.

A Rocinha é uma área fácil de sufocar. Há poucos acessos. O principal, pela estrada da Gávea, é uma artéria de asfalto que corta a comunidade de uma ponta a outra. Há muita saída pela mata, é verdade, mas é impossível desaparecer por uma trilha carregando armamentos pesados ou grande quantidade de drogas, principais acessórios de traficantes em fuga. No máximo, escapa um ou outro bandido com uma mochila nas costas. Os fuzis acabam abandonados pelo caminho.

Três dias depois do início da operação, embarquei para Berlim. Sabia que a entrada na Rocinha era iminente e cheguei a pensar em cancelar o voo, mas já havia um procedimento padrão para a pacificação – e isso me tranquilizou. A viagem, marcada com muita antecedência, tinha como objetivo estudar o planejamento que havia sido feito na Copa de 2006, na Alemanha, considerada pela Fifa um modelo de organização. Não podia perder a oportunidade, diante do desafio do Rio de Janeiro de sediar, em curto intervalo, uma Copa do Mundo e uma Olimpíada.

Estava começando a jantar num restaurante em Berlim quando recebi, por telefone, a informação sobre a prisão do traficante Anderson Rosa Mendonça, o Coelho, do alto escalão da ADA. Voltei imediatamente ao hotel para me inteirar dos detalhes, que traziam um aspecto negativo. O bando da Rocinha tinha pedido a ajuda de policiais corruptos para tentar furar o bloqueio e se abrigar em outro local. Só que o tiro saiu pela culatra. Nos dias anteriores à ocupação, demos ordem para que fossem revistados todos os veículos que saíssem ou entrassem na Rocinha. Foi assim que o Coelho acabou sendo pego, depois de interceptado próximo ao Shopping da Gávea, um dos mais badalados da cidade e distante não mais do que cinco minutos de carro da Rocinha. Estava escoltado por três policiais civis e dois ex-PMs. Todos foram detidos. O episódio lançou luz sobre as duas faces da polícia. De um lado, um grupo dedicado e eficiente em seu trabalho; do

outro, verdadeiros marginais com porte de arma e sob o escudo de uma patente ou insígnia.

Algumas horas depois, veio a notícia que se tornaria manchete: a prisão de Antônio Bonfim Lopes, o Nem, bandido mais procurado do Rio, chefe dos Amigos dos Amigos e todo-poderoso da Rocinha. Nas duas semanas de operação, a Secretaria recebeu todo tipo de informação sobre o paradeiro do chefão, por meio do disque-denúncia, de ligações para o 190 e de colaboradores e informantes infiltrados. Era preciso checar com cuidado cada uma e várias se mostraram furadas – entre elas, a de que o bandido iria se entregar.

Também nesse caso, jamais acreditei na hipótese de rendição. Ao longo de 2011, Nem blefou o tempo inteiro. Desde a ocupação do Alemão, percebeu que não recuaríamos na política de expandir as UPPs a outros pontos da cidade e do estado. Foi quando começou a rondar a área de inteligência da Secretaria de Segurança por meio de advogados e policiais, sempre insinuando que iria se entregar. A mim, não cabia ser flexível. Quer se entregar? Pois se entregue. O ato teria de ser voluntário, personalíssimo. Ele não devia impor condições ou pedir concessões, porque o Estado não pode negociar com bandido.

Ficamos monitorando esses interlocutores – até um pastor evangélico nos procurou com essa conversa. Segundo seus intermediários, Nem se preocupava apenas em garantir a proteção da família e não ser trancafiado numa cadeia fora do estado. Minha tarefa e a de meus subordinados era garantir sua integridade física a partir do momento em que fosse preso. Nada além disso. Na realidade, Nem procurava apenas ganhar tempo e sondar nossos movimentos. Estava encurralado no morro e com os nervos em frangalhos. No fim de semana anterior ao da ocupação, teria passado mal após ingerir grande quantidade de drogas e álcool numa festa.

Na Alemanha, o subchefe operacional da Polícia Civil, Fernando Veloso, integrante da comitiva, contou-me que havia uma conversa entre um advogado de Nem e um inspetor de sua confiança com o objetivo de sacramentar a rendição do bandido na 15ª Delegacia de Polícia, na Gávea, a mais próxima da Rocinha. Não me opus a que a conversa fosse em frente. Naquela mesma noite, PMs que faziam uma blitz numa das saídas do morro pararam um carro que descia. Como era de praxe, os policiais solicitaram ao motorista que abrisse o porta-malas. De fato, o veículo parecia transportar alguma coisa muito pesada, que afundava o chassi até próximo do asfalto. Para surpresa de todos, o condutor alegou que o carro pertencia ao corpo diplomático do Congo e, por conseguinte, estava a salvo desse tipo de averiguação.

Diante da recusa, os PMs não se intimidaram e agiram com correção. Decidiram levar o veículo com seus ocupantes para a sede da Polícia Federal. O advogado de Nem, que negociava com a Polícia Civil, era um dos passageiros. Ao perceber que a revista era inevitável, telefonou para o tal inspetor. O policial civil determinou ao advogado que parasse o carro onde estivesse. Enquanto isso, ele e a equipe se dirigiram imediatamente ao local. Foi o que o motorista fez. Desligou o carro em plena pista, causando um rebuliço à margem da Lagoa Rodrigo de Freitas.

Pouco depois, chegou o comboio da Polícia Civil. Foi quando um dos passageiros confirmou: quem estava na mala era Nem. O que fez a PM, então? Endureceu o jogo e insistiu que ficaria com a guarda do preso, como manda a lei, enquanto os civis argumentavam que haviam feito a intermediação e levariam o traficante para a 15ª DP. O clima ficou pesado e, para esquentar ainda mais o caldeirão, agentes federais e membros da inteligência da Secretaria de Segurança, ao saberem do impasse, também rumaram para o local. Era uma situação inusitada e estressante.

Essa história me alcançou na madrugada de Berlim. Liguei imediatamente para o então comandante-geral da Polícia Militar, coronel Erir Ribeiro da Costa Filho, perguntando se a PM havia segurado o Nem. Ele me falou da sua determinação para que o criminoso fosse levado à sede da Polícia Federal. Mandei que ele seguisse adiante nesse planejamento, mas pedi que rumasse primeiro para a Lagoa e ajudasse a desatar o nó. Assim foi feito. Com a presença de policiais militares, civis e federais, o porta-malas foi aberto e de lá saiu um sujeito de camisa e calça social, abraçado a uma sacola com cerca de 150 mil reais em moeda nacional e em euros.

Para mim, o plano dele era simples. Assim que o carro saísse da cidade, mandaria o advogado ligar para o inspetor cancelando a rendição. Ninguém se arruma daquele jeito se está indo para a cadeia. Ninguém vai se entregar à polícia abraçado a uma sacola de dinheiro, ainda por cima escondido no porta-malas de um carro. Onde residiu o blefe nesse episódio? Na interlocução com a polícia. Nem quis comprometer alguém de dentro da instituição, porque, se alguém o parasse, como acabou acontecendo, ele diria que se renderia.

Atribuo o incidente em torno da prisão de Nem a um excesso de compartimentação e – por que não? – a uma pitada de vaidade. Era um bandido que qualquer policial gostaria de apresentar. Ele não significava só uma liderança do tráfico. Havia ainda o aspecto de governança na Rocinha. Nem bancava cesta básica, arrumava umas casinhas, pagava os troféus dos torneios de futebol disputados na quadra. Quando a poeira começou a assentar, me reuni com outros secretários para alertar que o Estado tinha de se fazer presente de imediato naquelas comunidades de São Conrado. A ideia era impedir que os moradores se sentissem desamparados.

Na manhã seguinte à prisão de Nem, deixamos o hotel rumo ao aeroporto de Berlim, onde embarcaríamos de volta para o Rio. Assim que entrei no avião, a tripulação brasileira anunciou minha presença e a da equipe da Secretaria de Segurança e nos deu os parabéns.

Prender o chefe da ADA foi importante, mas era um passo pequeno diante do desafio maior da segurança pública. Não havia tempo para celebrar. Sempre disse aos policiais que não podemos nos permitir a ressaca das vitórias pontuais, por mais relevantes que fossem. Não fizemos de Nem um troféu de guerra. Ele foi preso e muitos outros terão de ser trancafiados também. Porque, no dia seguinte, já pode haver um substituto disposto a impor a mesma violência. O importante será, sempre, manter o território nas mãos do estado.

Cheguei ao Aeroporto Internacional do Galeão na manhã de sexta-feira e fui diretamente para o briefing final da retomada da Rocinha, que ocorreria dois dias depois. Na véspera, no começo da noite, promovi uma reunião no Batalhão de Choque para que pudesse passar as instruções. Em seguida, encontrei-me com a cúpula da Polícia Civil. Para finalizar, fui à sede do Bope. No quartel-general da operação, o 23^o Batalhão da Polícia Militar, no Leblon, os integrantes do comando da ação passaram a noite em claro. Estavam presentes a chefe da Polícia Civil, Martha Rocha, o comandante Erir da Costa Filho e o chefe de Estado-Maior Operacional da corporação, Alberto Pinheiro Neto. Em plena madrugada, antes da partida da tropa, eu e o coronel Costa Filho fizemos um discurso para puxar pelo brio do contingente. Lembrei que toda a região da Rocinha seria um lugar a menos para a polícia sangrar.

Passados alguns minutos das 4h da manhã, os primeiros homens do Bope entraram na Rocinha, enquanto agentes do Batalhão de Choque ocupavam o Vidigal e a Chácara do Céu. Batizada como Choque de Paz, a

retomada reuniu um mutirão de forças jamais visto na cidade. Cerca de 3 mil homens foram mobilizados para a operação, entre policiais civis, militares, federais e até rodoviários, além dos fuzileiros navais, que já haviam atuado na ocupação do Complexo do Alemão e na Mangueira. Tive o apoio de 24 blindados da Marinha e da PM e de sete helicópteros do Serviço Aeropolicial da Polícia Civil e da própria PM. A tropa contou ainda com o auxílio de informantes encapuzados, que orientavam nossos homens pelos becos e vielas e apontavam os pontos nevrálgicos antes ocupados pelos traficantes, todos sem qualquer movimentação.

O resultado foi fantástico. Em menos de duas horas, a Rocinha estava totalmente ocupada sem que um tiro sequer fosse disparado, e os moradores do Vidigal circulavam pela comunidade com tranquilidade. A retomada da Rocinha serviu como modelo de ocupação, fruto de um trabalho irretocável do serviço de inteligência e das forças institucionais, que são a cabeça e o corpo da área de segurança pública. Entusiasmados, os moradores aplaudiam a movimentação dos agentes e registravam com o celular a solenidade de hasteamento das bandeiras do Brasil e do Rio de Janeiro na parte alta do morro.

Como já havíamos acumulado uma boa experiência na expansão das UPPs, foi possível tomar medidas para não repetir erros cometidos em ações anteriores. Uma das determinações foi para que os policiais não carregassem mochilas durante a operação. A ordem tinha o objetivo de evitar que se praticasse o espólio de guerra. A falta de um acessório para esconder o material dificultava a reincidência desse desvio de conduta. Outra medida preventiva foi a presença de equipes da Corregedoria da PM desde a noite anterior na comunidade. Para facilitar nossa tarefa pós-ocupação, recorreremos novamente a um artifício que vinha dando certo em áreas recém-libertadas: helicópteros despejaram panfletos convocando os

moradores a nos ajudar. A ocupação era apenas o ponto de inflexão para uma mudança radical na vida daquelas comunidades.

A UPP da Rocinha seria inaugurada em setembro de 2012. Com mais de 100 mil moradores, Rocinha e Vidigal são núcleos urbanos mais populosos do que boa parte dos municípios nacionais. Seriam necessários pelo menos dois meses para o rastreamento de todo o território. Nos três primeiros dias de Choque de Paz, foram apreendidos cerca de 70 fuzis, além de metralhadoras, espingardas, pistolas, explosivos, munição e 350 quilos de drogas, entre maconha, cocaína, ecstasy e crack. Nesse mesmo período, um mutirão da empresa municipal de limpeza, a Comlurb, com a ajuda de moradores, retirou 150 toneladas de lixo das ruas e ruelas da favela mais conhecida do país.

Três dias após a ação, fui visitar Rocinha e Vidigal. A recepção dos moradores foi tocante. Eles interrompiam minha caminhada a todo momento para enaltecer a pacificação. Já não havia, como nas primeiras experiências, o medo de falar abertamente da alegria de ver a favela livre. Não se verificava mais o receio de represálias caso os traficantes voltassem. Uma moradora me agradeceu pela liberdade de utilizar a Estrada da Gávea, mais uma área que voltava a ser incorporada pela cidade. Já estava em curso uma série de obras pela região. O mais importante era recuperar três longas décadas de controle pelo tráfico.

Caminhei pelas comunidades ocupadas na companhia do comandante do Bope, Renê Alonso. Rocinha e Vidigal são muito diferentes entre si. No Vidigal, as pessoas se dedicam à economia do turismo, que envolve praia, quiosques, venda de coco e bebida. Elas estão voltadas para atividades à beira-mar. Já a Rocinha dispõe de banco, lojas, casas noturnas e até uma filial do McDonald's. Há por ali uma aspiração à metrópole. Isso ficou claro quando observei, escrito à mão, o letreiro de uma boutique de roupas: Milão,

Londres, Paris e Rocinha. Ainda assim, a favela, incrustada na pedra e abraçada à Mata Atlântica, de frente para o mar, a pouca distância de São Conrado, Leblon e Gávea, abrigava pessoas que viviam de forma precária, em construções com até três subsolos, em meio a luz artificial e muita umidade. A paisagem era deslumbrante, mas não as condições de vida.

Não havia nada deslumbrante ou que se salvasse na paisagem das favelas do Jacarezinho e de Manguinhos, ocupadas em outubro de 2012 em outra operação-modelo da política de pacificação. Esse complexo na Zona Norte ostenta um dos mais baixos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) da cidade, um indicador do nível de renda, escolaridade, atendimento à saúde de uma população. O conjunto de favelas planas, miseráveis, era dominado pelo Comando Vermelho, que havia lançado ali uma de suas piores inovações no cenário das drogas do Rio: a venda de crack.

No Rio, houve resistência inicial dos traficantes em vender crack, porque a margem de lucro é pequena. Infelizmente, logo perceberam que podiam faturar alto no giro da mercadoria. As pedras se disseminaram entre as camadas mais pobres da população. Uma cracolândia surgiu nas imediações do Complexo, tornando a região foco de violência, preconceito e abandono. A área era chamada de Faixa de Gaza, por conta dos constantes confrontos entre polícia e traficantes.

Na fase de pré-ocupação, foram realizadas 51 prisões e apreendidas 21 armas. A integração entre as polícias e as Forças Armadas se mostrou sólida mais uma vez. As duas favelas – e duas comunidades adjacentes, Mandela e Varginha – foram tomadas em apenas 20 minutos.

A pacificação da região beneficiou cerca de 70 mil pessoas, entre moradores e a população que circula por ali. As áreas de inteligência fizeram uma leitura muito objetiva e nítida do que se iria encontrar, com um planejamento do terreno bem montado. Identificadas as dificuldades,

tivemos auxílio das aeronaves, permitindo que o trabalho em terra ocorresse sem obstáculos. Sempre que as instituições trabalham em conjunto, a capacidade e a expertise operacional de cada uma se somam e fazem crescer a possibilidade de êxito.

TERRITÓRIOS E PAZ

A política da pacificação seguiu uma lógica inversa à imaginada por muita gente. Fomos da intenção diretamente para o gesto. Se deixasse para elaborar primeiro um projeto escrito, todo bonito, com a falta de agilidade característica do setor público, o Rio ainda não teria nenhuma das 34 UPPs que estavam instaladas em 2013, beneficiando 1,5 milhão de moradores até então.

O combate ao tráfico de drogas no estado segue incessante, e não termina na pacificação dos territórios ocupados pelos criminosos. Na lógica dos bandidos, quanto mais intermediários se retiram do negócio, maior o retorno financeiro. No momento em que sufocamos sua principal fonte de renda, as facções optaram pelo pragmatismo. Apesar das guerras que protagonizaram antes em lados opostos, passaram a agir em consórcio. A dificuldade de arrecadação as levou a comprar a droga em conjunto. O tráfico se reorganizou. É mais ou menos como água quando vaza. Fecha-se uma saída e ela procura outros caminhos – até encontrar.

O Rio tem muitos consumidores, não é tanto uma porta de saída de drogas. A droga já vem pronta ou quase pronta. Os bandidos usam o método militar de patrulhar as áreas de venda, e a polícia tem seu método ostensivo. Os preços são dados como em qualquer setor da economia. Se um papelote de cocaína de 10 reais fica caro para o consumidor, os

traficantes inventam o de 5 reais. Se este também fica caro, partem para o crack, que custa 1 ou 2 reais a pedra. É difícil reverter o quadro por completo em curto ou médio prazo. De qualquer forma, há agora muito menos depósitos ou paióis. O cerceamento dos moradores diminuiu em enorme escala.

A tendência é a de que a droga saia do conflito, que os traficantes deponham as armas, que o fuzil vá, mesmo que devagar, sumindo de cena. O tráfico ainda existe, mas se a polícia flagrar o delito vai pegar o traficante. Persistimos em nossa estratégia de perseguição às milícias. E temos claro o conceito de que a violência no estado não se resolve se nos concentrarmos nos morros, deixando o asfalto fora das principais ações. As UPPs vão bem, outros dados e estatísticas de violência oscilam, mas são hoje melhores do que em 2007.

Ainda temos muito a avançar na inteligência, fundamental para a diminuição dos índices de criminalidade. Costumo falar que, em alguns casos, cinco criminosos podem trazer tamanho problema – seja queimando ônibus, seja cometendo algum assalto mais cinematográfico – que, se pudermos pinçá-los fazendo uso dos serviços de inteligência, boa parte da desordem estará resolvida.

Esse processo ainda vai durar muitos anos. Será um aprendizado para cada uma das comunidades, então é preciso um prazo de adaptação. Nos lugares com UPP, passaram a ocorrer delitos que não aconteciam – ou não eram notificados –, tais como furto na biosca, assaltos casuais e agressão entre casais. Os problemas não terminam quando se implanta uma UPP.

Muitas pesquisas nas favelas expõem reclamações relevantes de moradores; isso era esperado. O novo modelo é um desafio para o próprio policial, que também experimenta um aprendizado sobre como agir naquela circunstância. Muitos policiais afirmam categoricamente que não gostam da

UPP. Essas unidades acabam fixando-os numa base, dificultando o “bico”. É um processo.

Os moradores também precisam criar sua representatividade: não é o policial que vai representá-los. O problema não é só de polícia. A polícia abriu um armário e deparou com uma infinidade de esqueletos. Agora é preciso levar serviços, levar o Estado.

Um exemplo de ponto ainda sensível é a realização dos bailes funk, antes patrocinados pelo tráfico. Pessoalmente, não tenho nada contra o funk. O problema foi que, com a pacificação, grupos de moradores passaram a expressar seu descontentamento com o barulho e a desordem provocada por alguns desses bailes, realizados em áreas densamente habitadas e, não raro, avançando manhã adentro. Há leis contra esse tipo de desordem que valem para o asfalto e passaram a valer nas favelas. Houve quem se insurgisse contra a repressão policial a bailes realizados em locais e horários não permitidos. Chegaram os direitos e também os deveres.

Nas ocupações e nas inaugurações de UPP, procuro sempre ir à comunidade para explicar à população qual é a proposta do Estado, o que a polícia está fazendo naquela área. E saio de cena. Para mim, está claro que nesses locais o resultado terá mais chances de ser alcançado quando for quebrado o estigma de gueto. Se as ações forem apenas esparsas, não há Polícia Pacificadora que dê jeito.

Há um grande número de ONGs e de instituições que atuam nas UPPs, mas que, geralmente, não conversam entre si. Cada um trabalha com seu próprio projeto, suas próprias verbas, e nem sempre o interesse é convergente. Mesmo com o esforço da prefeitura e do estado em busca de um alinhamento, as resistências são muitas. Há oferta de serviços de corte de cabelo, certidão de nascimento, carteira de trabalho, aulas de futebol. Mas, de forma isolada, eles não vão transformar essas comunidades. E esses

investimentos não podem estar condicionados a um índice de criminalidade zero.

Ainda assim, algumas iniciativas foram de grande ajuda. Com doações da iniciativa privada – sobretudo do empresário Eike Batista –, conseguimos renovar a frota exclusiva das UPPs, utilizar veículos com tração indispensáveis em diversos morros, comprar uniformes novos para a tropa, adquirir motocicletas. A lógica do poder público é muito lenta e, muitas vezes, não tem como atender às demandas na velocidade necessária.

Vi um exemplo de êxito dessa parceria quando visitei, certa vez, um curso de soldador industrial na UPP da Providência, montado pela Firjan. A procura foi grande, mas, quando estive lá, ouvi dos moradores o pedido de que houvesse aulas noturnas. Muita gente daquela comunidade se emprega em bares e restaurantes, e a aula noturna teria de acontecer de madrugada. A Firjan, então, bancou uma turma cujos estudos se estendiam de meia-noite às 4h da manhã. Formados em 90 dias, todos se empregaram. Aquela primeira turma me deu de presente uma máscara de soldador colorida, toda estilizada, que guardo pendurada em meu gabinete.

Na fase atual, investimos em educação, formação e capacitação dos policiais. O importante é que estamos quebrando a cultura da guerra. Queremos que esse policial chegue à comunidade sem vícios, incorruptível e preparado para servir, não necessariamente para matar ou morrer.

A demanda anual por novos policiais é enorme, já que 1.600 deixam a corporação anualmente por morte, afastamento, reforma ou baixa. O efetivo, em 2013, era de 44.244. A meta é chegar ao final de 2014 com 50 mil policiais militares na ativa. Acabamos com o caráter aleatório da formação. Até 2011, os que se graduavam estavam destinados às UPPs. Atualmente, é possível destinar parte do contingente para os batalhões.

Existe apenas uma Polícia Militar, não importa se o agente está na UPP ou no enfrentamento. Sempre haverá tropas especiais, como o Bope e o Batalhão de Choque, mas meu desejo é que atuem cada vez menos. Quanto mais policiais preventivos na rua, menor a necessidade de utilização do repressivo.

Outro importante projeto em desenvolvimento é a mudança do conceito físico dos batalhões da PM. O batalhão tem de ser um edifício de prestação de serviço público. Não há mais espaço para campo de futebol, quadra de esportes, ambulatório. É preciso que seja um prédio com o mínimo de pessoas em seu interior, porque a atividade da polícia é na rua. No mundo inteiro já é assim que funciona, o conceito é esse. Ainda se encontram instalações de porte grandioso em alguns países da Europa – fui à Itália e o quartel-general dos *carabinieri* é uma coisa maravilhosa. Mas aquilo, como dizia meu pai, é do tempo em que o Uruguai era banhado. Temos batalhões com piscina, pista olímpica, cancha para salto com vara. Não podemos nos dar esse luxo.

Avançou-se sensivelmente também em tecnologia. Foram instalados sistemas de rastreamento nos carros, o que possibilita saber em tempo real sua localização. A frota da Polícia Civil também foi terceirizada.

Infelizmente, a mentalidade geral é nunca misturar as Polícias Militar e Civil, mas acho que seria uma decisão bastante eficiente. O modelo brasileiro é dos mais antigos. No Chile, para usar um exemplo próximo, a polícia funciona num ciclo completo, que investiga, prende e também é judiciária. No fundo, a questão não é a quantidade de corporações. Os americanos têm mais de 200 tipos de polícia. O que importa é a forma de trabalhar, e a relação com o Poder Judiciário. Há uma polícia especializada em museus em Washington que pode, além de prender, lavrar a infração e levar o caso até o Judiciário. Aqui, a PM patrulha as ruas, mas sua atuação

está limitada ao balcão, isto é, à delegacia. A PM é quem chega primeiro ao local do crime, mas a Civil se encarrega da perícia. O que a PM acaba fazendo quando chega ao local? Fica à espera dos civis.

Uma mudança na remuneração também é essencial. Não é possível que um operador de Segurança Pública receba menos de mil reais de salário. Ele é alguém que tem de decidir entre a vida e a morte em frações de segundos. É preciso haver um piso nacional em paralelo a uma política de segurança regionalizada.

Os policiais que atuam no Rio vivem enormes dificuldades, para além do risco de morte e das questões salariais. Uma pesquisa revelou altas doses de estresse entre os integrantes da corporação. Os agentes passaram a apresentar problemas como uso abusivo de ansiolíticos e antidepressivos, muitos casos de tabagismo, alcoolismo e de hipertensão.

Tenho certeza de que não se administra olhando o retrovisor – o olhar deve se manter à frente, em metas objetivas, tendo muito claro tanto o caminho a percorrer quanto o lugar aonde se quer chegar.

SETE LONGOS ANOS

No corredor que dá acesso à minha sala estão penduradas 14 fotografias. Este é o número de secretários de Segurança que o Rio de Janeiro teve de 1975 a 2006. Da virada deste século até dezembro de 2006, antes da nossa chegada, nada menos que seis pessoas ocuparam o posto, o que dá uma média de um secretário por ano. Uma média impressionante. Foi com certa surpresa que, quando completei três anos, recebi mensagens de felicitações por ter batido o recorde de permanência na pasta, uma homenagem inusitada. Não vou aqui julgar a qualidade do trabalho de meus antecessores, isso é papel de especialistas e historiadores. Mas chamo a atenção para o rodízio constante de titulares, sintoma nítido de que há uma crise muito mais profunda, algo sistêmico. Ou a compreensão dos problemas é equivocada, ou a execução do trabalho está malfeita – ou as duas variáveis se juntam ao mesmo tempo, o que é o mais provável. Ao que tudo indica, a cadeira que ocupo foi feita para fritar as pessoas que passam por ela. Se a governança é fraca, as crises só aumentam.

Quando fizemos um pequeno diagnóstico da situação, em fins de 2006, era possível separar a natureza dos problemas. Havia o dever de casa, cuja responsabilidade era exclusiva do gestor. E havia também uma lista de problemas para os brasileiros resolverem com seus representantes. Acredito

que o crime no Brasil, principalmente a lógica do tráfico nas grandes cidades, adquiriu identidade própria; um comportamento tal que o sistema de segurança, do jeito que está instituído (leis, punições, recuperação, controles, integração de forças, entre outros), já não dá conta de uma boa solução. E a falência do modelo – isso inclui todos os poderes – recai sobre os ombros das polícias estaduais, que vivem em crise. Os secretários caem de seus cargos a reboque dessas crises. Com exceção de alguns trabalhos acadêmicos, até hoje ninguém encarou o desgaste de mexer em temas espinhosos e polêmicos. Mesmo assim, a academia sabe apontar problemas, mas, em geral, as soluções não estão ao alcance de um secretário. O gestor é sempre transitório; estável é apenas o corpo dos funcionários. Ao contrário do setor privado, no público, quem cai é o “dono” da empresa, e não o “empregado”.

Não gostaria de ser repetitivo, mas o cenário que encontramos em dezembro de 2006 deveria deixar qualquer carioca de cabelo em pé. Se voltarmos àquele patamar a partir de 2015, será um retrocesso inqualificável. Submeter indicações políticas ao comando das polícias era uma prática naturalizada. As milícias estavam em plena expansão e não havia nenhum trabalho de investigação para combatê-las; a taxa de homicídios estava acima de 40 por 100 mil habitantes, uma das mais altas do país, e não havia prioridade para a redução do índice de criminalidade; não recebemos nenhum plano de médio ou longo prazo como legado; os processos administrativos punitivos, que deveriam correr de forma independente da Justiça, estavam engavetados. Havia também as situações graves mais visíveis, como o IML da capital, que funcionava em estado de calamidade; as viaturas policiais, de tão remendadas, eram motivo de chacota por parte da população.

Mas reforço: essas eram distorções que um executivo conseguiria resolver com o tempo, pois são todas da alçada dele. O que nós fizemos foi um grande esforço para corrigir problemas óbvios que já eram encarados como normais. Está claro para todos que as demandas desta área nunca acabam; elas mudam de forma e, num cenário favorável, se estabilizam em outro patamar. Segurança pública não é uma ciência exata e muito menos uma questão para ser resolvida apenas por policiais. O título de secretário de Segurança carrega a falsa ideia de que ele é responsável por todo o processo, quando, na realidade, tem como delegação básica orientar a ação da polícia e buscar melhorá-la como instituição. Mas é revelador o fato de que o debate e as críticas parem por aí. Há dezenas de especialistas debruçados sobre as práticas das PMs e pouquíssimos buscando soluções para uma Justiça mais ágil, por leis mais eficientes, por uma recuperação de presos mais adequada. Nada a sugerir sobre fronteiras e entrada de armas e drogas país afora. As verdadeiras propostas são as que analisam a cultura e as estruturas de um espectro muito mais amplo de atores sociais, e duvido que o Poder Executivo estadual sozinho seja capaz de um resultado pleno. É preciso mudar o foco e dividir melhor as responsabilidades.

Quando a narrativa da minha experiência estava quase chegando à etapa final, vieram o mês de junho de 2013 e os protestos que, no Rio de Janeiro, tomaram uma dimensão muito maior que em qualquer outra parte do país. Mesmo décadas depois da fundação de Brasília, o Rio parece desempenhar o papel de capital do Brasil. Num país que almeja a mudança mas é dividido quanto aos rumos deste processo, as ações de repressão acabaram muito questionadas e as polêmicas sobre como lidar com essa realidade se tornaram diárias. Vou contar apenas um caso como ilustração da complexidade de lidar com este assunto, que tem a ver com devires, sonhos

e utopias, mas, em oposição, precisa negociar com a aplicação da lei e a manutenção da ordem.

Às vésperas do Sete de Setembro, recebi um grupo de intelectuais e artistas que temiam a ação da polícia na data comemorativa. Entre eles estava o cantor Caetano Veloso, que naquele dia viria a se envolver numa foto polêmica em que aparece mascarado. O grupo trouxe uma carta com uma série de críticas à conduta da polícia até então. Só que as demandas das ruas se misturavam com depredações e confronto, e as opiniões se dividiam em meio a um mal-estar generalizado.

– Que garantias o senhor dá de que não haverá confrontos, de que a polícia não vai ferir os manifestantes? – perguntou um pai preocupado.

– Nenhuma – respondi.

– Mas isso é um absurdo! O senhor tem de garantir – rebateu alguém do outro lado.

– Garantir que não haverá confronto ou que alguém não será machucado? Seria leviano se eu promettesse isso.

Minha sinceridade excessiva muitas vezes espanta os interlocutores. Já me disseram que pode beirar a ingenuidade. Mas com um histórico tão marcado pelo vício das falsas promessas, eu me perguntava qual das partes desta conversa – cidadão ou Estado – seria a mais ingênua se não jogasse limpo.

Continuamos a debater na tentativa de acordar um pacto. Uma das reivindicações era a proibição do uso das balas de borracha. Juliana, minha subsecretária na área de treinamento e capacitação, foi contra. Era um embate entre o mundo ideal – o deles – e o mundo do possível – o nosso. Enquanto discutíamos esta questão, eu me lembrava de um documentário que mostrava um distúrbio em 1987. Quando as pessoas protestaram contra

a alta de preços quebrando uma loja no centro do Rio, a resposta da PM veio com tiros de revólver.

No calor da discussão, ouvimos isto: “Este é o momento mais difícil na Secretaria de Segurança.”

Um tanto contrariado, Dirceu, o assessor que me acompanhava, levantou a mão e pediu a palavra:

– Vocês precisam calibrar as demandas e as expectativas. O mundo não se resume às angústias do Leblon e o momento está longe de ser o mais crítico vivido por esta Secretaria.

Eis a nossa rotina. Construir e desconstruir sobre os imaginários. O sentido de prioridade da Secretaria está sempre sob ameaça, e as demandas do dia são entendidas, por quem está de fora, como as mais importantes de todas.

No contexto das manifestações, o episódio mais grave, que inicialmente nada tinha a ver com os protestos em si, acabou colocando as UPPs no centro de um problema que não era delas: o desaparecimento, em julho de 2013, do pedreiro Amarildo na Rocinha, área já ocupada pela polícia. “Onde está o Amarildo?” virou slogan, movimento e fonte inspiradora de ataques ao projeto. Foi uma das crises mais difíceis com as quais tivemos que lidar. A experiência da UPP na Rocinha vinha sendo muito bem-sucedida. Foi a ocupação com o melhor planejamento, pois prendemos o principal traficante do morro, além de vários de seus auxiliares. Conseguimos manter o tráfico inibido, acuado. As pesquisas que tínhamos apontavam uma taxa de aprovação acima de 60% e uma reprovação baixíssima da polícia na comunidade.

Toda a repercussão do caso se transformou num duro aprendizado. Uma polícia que é questionada é a senha de que o tráfico precisa para se recolocar. Parte dos conflitos a que assistimos hoje nas comunidades

maiores tem a ver com o vácuo de autoridade que essas crises provocam. Por outro lado, nunca podemos esquecer que a presença do Estado naquele território permitiu que, por 40 dias, a Polícia Civil trabalhasse ininterruptamente no caso. Há poucos anos, era difícil entregar uma simples intimação judicial por pensão alimentícia em qualquer uma das 230 favelas que fazem parte do projeto. Incluo o Amarildo junto a outros que morreram nas mãos do tráfico ou de policiais da banda podre. Muitos agentes também perderam suas vidas em serviço durante o processo de consolidação das UPPs. O resgate, a civilização, a justiça plena fazem parte de avanços que vão além da ação repressora, muitos dos quais abordei ao longo do livro.

Amarildo não foi a única vítima que provocou grande repercussão em todo esse ambiente conturbado. Seja no morro, seja na rua, a polícia carrega consigo o risco do conflito, como parte da solução ou como parte do problema.

Numa manifestação contra o aumento das passagens de ônibus no início de 2014, o cinegrafista da TV Bandeirantes Santiago Andrade, que fazia a cobertura jornalística do evento, foi atingido na cabeça por um artefato explosivo. Morreu dias depois. A polícia, que, no calor dos fatos, de forma precipitada fora acusada do crime, identificou rapidamente os autores, dois jovens que perderam o sentido de prudência em meio ao clima de agitação.

Meses antes, havíamos levado à Brasília um projeto que tentava organizar as manifestações de rua, pois, no nosso entendimento, a legislação atual é falha. Fui ao Senado para chamar a atenção de que havia instrumentos para prevenir a violência sem passar a ideia de autoritarismo. O receio do excesso de força por parte do Estado sempre deixou a esquerda brasileira arrepiada, mas acho que está mais do que na hora de desmistificar esta questão. Estamos numa democracia, e a repressão é uma variável que faz parte da defesa da sociedade. As críticas à polícia são pertinentes dentro

de um contexto. Sabemos que é preciso aprimorar, qualificar e controlar as instituições que reprimem, mas nunca colocar em xeque sua legitimidade. Duvidar do papel da polícia, numa espécie de “compensação ideológica”, gera um ambiente confuso, de limites incertos, cujo resultado é a piora da qualidade do trabalho dos agentes que estão nas ruas.

Um bom diagnóstico é aquele que separa causa e efeito, o que é infecção do que é febre. Por mexer com medos, receios e traumas, o debate público sobre o tema da segurança tende a confundir tudo. As crises com a opinião pública, via de regra, são picos de febre. Causam calafrios, tiram o sono do gestor, assustam as famílias. A demanda imediata é sempre por analgésicos e antitérmicos, ou pela famosa patrulhinha na cena do crime no dia seguinte. E não foi o mês de junho de 2013, no Leblon, que quase fez o termômetro explodir. Dramático mesmo foi o julho de outro ano, o de 2008, por causa de uma sequência de fatos que começou no dia 28 de junho.

Um policial que trabalhava de segurança para o filho de uma promotora (que, por sua vez, vinha sofrendo ameaças de morte do traficante Fernandinho Beira-Mar) atingiu com um tiro um rapaz na porta de uma boate em Ipanema após uma briga. O jovem acabou morrendo. Uma morte tola. A polêmica da boate nem havia esfriado e um grave erro de julgamento ganhou as manchetes do Brasil. No dia 6 de julho, policiais abriram fogo contra o carro de uma família que fora confundido com o de bandidos em fuga. No banco de trás estava João Roberto, uma criança de 3 anos. As imagens da câmera de segurança de um prédio próximo confirmavam a tragédia. Nos jornais e na TV, a pergunta de um pai inconsolado: “Que polícia é essa?” A voz sofrida ficou ecoando por dias em minha cabeça.

Imagens de violência carregam um grande poder de comoção. Veio o dia 15 de julho e mais um telefonema à noite. Um administrador de empresas

caído no meio da rua. Mais imagens, outro inocente como qualquer um de nós. Ele fora sequestrado perto da Avenida Brasil e durante uma abordagem, interpretada pela mídia como precipitada, foi atingido, ferido de morte. Quanto ao criminoso, que também perdeu a vida, ninguém falou nem deu bola.

No dia seguinte foi a vez do mesmo Leblon das manifestações. Um camelô de 28 anos que vendia doces na Cruzada São Sebastião levou um tiro fatal num confronto entre bandidos da Rocinha escondidos no conjunto habitacional e policiais que faziam ronda ali perto. E quando achávamos que a Secretaria já tratava de crises suficientes, no dia 17 a baixa foi na polícia. Dois soldados executados dentro da viatura, ao amanhecer, na Fonte da Saudade, área nobre da cidade. A ordem foi dada por Fabiano, o traficante barra-pesada que acabou preso após a tomada do Complexo do Alemão.

Foram 20 dias de sufoco, de explicações e mais explicações. O cidadão carioca nem conhecia o plano das UPPs. Era como se não houvesse esperança. Porque, nessas situações, o sofrimento vem aos poucos, mas permanece ali: ninguém consegue ficar indiferente quando acontecem tantas mortes de pessoas inocentes num intervalo tão curto de tempo.

Cito essa série de fatos – de picos de febre – para ilustrar o ambiente instável em que o Rio vivia e ainda vive em muitas áreas, dificuldades que de certa forma a segurança pública também padece a nível nacional. As causas desse desarranjo raramente aparecem no debate porque, no desespero por respostas, as pessoas confundem causa com consequência. E essa confusão só nos leva a respostas oportunistas e equivocadas. As polícias são tão criticadas talvez porque esteja caindo no colo delas uma série de distorções de todo o sistema de segurança pública. As polícias são o que são porque, ao redor, as coisas são o que são. A sociedade e as elites

reclamam por mais polícia para estancar a febre, mas ninguém tem estômago para debater as causas da infecção.

Por exemplo, a questão da recuperação de presos. Metade é reincidente no Rio. E como alinhar um projeto de segurança com a leitura do problema feita pela Justiça? Em 2012, 26 mil presos ingressaram nas penitenciárias do Rio; no mesmo período, a Justiça liberou cerca de 22 mil detentos. Isso é bom ou ruim? E os menores? A lei atual é avançada, mas onde estão garantidos na Constituição os recursos para um trabalho pleno de recuperação? A sociedade entende que isso é prioridade? Qual é o projeto para as fronteiras? Até onde deve ir o papel das polícias estaduais no combate às drogas, já que o tráfico em larga escala é um crime federal? Unificar as polícias é uma boa medida? É possível desmilitarizar? Isso seria bom? Apenas melhorar as condições salariais resolve? Quem vai fazer o Congresso se mexer, colocar o tema em debate? Essas são as perguntas, as boas perguntas. Enquanto as respostas não chegam, rodeamos o problema, e a dança das cadeiras nas secretarias de Segurança país afora segue a todo vapor. Eu sou apenas uma exceção à regra. Não há mérito nisso, há apenas preocupação.

Chegamos ao oitavo ano de trabalho. O projeto das UPPs já atinge mais de 230 comunidades e sua expansão segue conforme o programado. Algum ajuste aqui e ali, mas a proposta original foi respeitada. Nunca tive a ilusão de que o crescimento do projeto não traria uma série de desafios e riscos.

Se você dirige uma empresa privada, a sua estratégia para o sucesso pode lhe apontar, por exemplo, a cautela de não ocupar todos os mercados. Por uma questão de qualidade, de competências, de carência de recursos humanos, ou mesmo por causa de uma maior complexidade, a melhor opção pode ser a de não crescer. No setor público essa escolha não existe. Se a ideia aplicada faz sucesso em um lugar, imediatamente o gestor

público será cobrado por mais atendimento, mais áreas de cobertura, mais daquilo que deu certo. Uma das críticas que ouço é de que a UPP não é política pública sustentável porque não pode chegar a todos os morros do Rio. Os mais idealistas afirmam que ela nem sequer é uma política pública, exatamente pelo mesmo motivo. Eu me pergunto se um projeto que hoje melhorou a vida de mais de 1,5 milhão de pessoas precisa ser classificado de acordo com os manuais para ganhar a aprovação. Na minha visão, o importante é fazer e ir acompanhando os resultados, sem falsas promessas, sem cair na paralisia do mundo ideal.

O Santa Marta nos mostrou que o projeto tinha tudo para funcionar; os índices de criminalidade na vizinhança despencaram e, por conta disso, muita expectativa foi gerada. O resultado ali foi tão promissor que passou a ideia equivocada de que toda UPP seria padrão Dona Marta por onde aportasse. Mas a prática mostrou mais uma vez que segurança pública e criminalidade têm matizes muito próprios. Área por área. Nem sequer há casos semelhantes no mundo quando falamos de policiamento ostensivo em comunidades enormes, com mais de 100 mil habitantes, do tamanho da Rocinha e do Complexo do Alemão. E o crime é uma variável externa: ele se adapta. Portanto, aprender com cada experiência e estar alerta é o que podemos prometer. Alguns indicadores criminais importantes voltaram a crescer no estado, mas é cedo demais para maiores julgamentos. Não são apenas os números que avaliam o resultado. É também prematuro falar em consolidação das UPPs, mas chega a ser patético quando alguém diz que o projeto é um fracasso. É como apagar da memória a guerra dos morros e os bondes com que o Rio era obrigado a conviver até bem pouco tempo. Estamos longe do ideal, mas avançamos.

Toda política pública deveria ter prazo de validade. Ela vem para transformar e depois dá a vez para outra proposta. O problema hoje no Rio

de Janeiro é exatamente este. As UPPs são uma janela de oportunidade para além da segurança pública, mas as pessoas as estão encarando primordialmente como a solução definitiva da repressão policial. As ocupações não deveriam acabar logo. Conforme disse antes, ainda não chegamos ao momento da consolidação, mas, num prazo de 10 ou 20 anos, o papel da polícia nestas comunidades precisa ser repensado sob o risco de ficar distorcido e naufragar.

Entendo as UPPs como uma grande chance para mudar a lógica e a configuração desses espaços desordenados. Precisamos dar voz e poder aos urbanistas! É um tema polêmico, mas encará-lo é inevitável. As favelas em si não são a origem dos problemas, mas elas se transformaram em pequenos bunkers. Quando o desarranjo chega num determinado nível, o que importa como tudo começou? Pouco se pode fazer, na atualidade, contra as injustiças da História. É preciso, em primeiro lugar, resolver o problema de agora. Um eventual acerto de contas com o passado é até bem-vindo, mas isso deve ser uma construção paralela. O que não podemos ignorar é que foi – e ainda é – em meio a esse caos urbano que pobres e negros acabaram discriminados, que a cultura do crime ganhou charme e poder de influência; foi nesse contexto que o grande traficante de drogas se encastelou, protegido por becos e vielas. É por conta dessa lógica perversa que a polícia que serve o cidadão é a mesma que tem que ir à guerra.

As pessoas confundem reordenamento com remoção nua e crua. Eu suponho que haja formas e formas de se fazer, inclusive sem nenhum trauma para os envolvidos. Gostaria de ver projetos pioneiros, com soluções inéditas de moradias e com a adoção de tecnologias alternativas e baratas para um problema decisivo na vida dos cariocas. Gostaria de ver um engajamento privado, com aporte e manuseio de recursos que não passassem pela burocracia estatal. Um fundo independente, além dos

limites de governos e poderes. Gostaria de ver acordos judiciais, aqueles que envolvem conflitos de interesse nessas áreas informais, que primassem pela celeridade, pois quem mora sob as condições precárias de uma favela tem muita pressa e não deveria ser submetido ao rito tradicional da Justiça. É preciso pensar numa alternativa. Creio que a agilidade é fator crítico de sucesso ou de fracasso na transformação. E a lógica pública, a do Estado, em todos os seus níveis e controles, não foi desenhada para tais urgências. Não se trata de desonestidade, de corrupção, de incompetência ou de qualquer denúncia que o valha. É o modelo que a sociedade construiu para o Estado que o deixa moroso e pouco funcional. Com tantos exemplos no cotidiano e queixas ao nosso redor, alguém ainda duvida disso?

Muitos vão dizer que são propostas utópicas ou até fantasiosas. Talvez sejam mesmo. Mas é o que consigo enxergar sentado à cadeira de secretário de Segurança. Se não abordarmos a questão das favelas sob um novo prisma, com novas leituras, as UPPs terão oferecido uma oportunidade que não será plenamente aproveitada. O caminho é longo, desconhecido e tem seus riscos. Mas o roteiro que a vida reserva a cada um de nós, no âmbito privado, não é muito diferente.

BOLICHO À MÃO

Tenho sempre um caderno à mão para fazer anotações. Nunca o abandono. Em meu gabinete, numa reunião de secretários ou numa viagem, está sempre ao meu alcance. Ficou famoso e até o governador Sérgio Cabral caçoa de mim: “Você não tem uma coisa mais sutil para carregar?” O bolicho é o meu tablet, um tanto arcaico, é verdade. Quando preencho todas as páginas, compro um novo. No primeiro mandato, preenchi três deles. De noite, se perco o sono – algo que acontece com muita frequência –, pego a caneta e começo a fazer anotações. Até na academia, aproveito para ler os últimos apontamentos e ver se há alguma coisa pendente. Depois que a ideia ou o pedido se realiza, risco o que já foi feito.

Batizei esse meu inseparável companheiro de bolicho, que é como se chama, no Rio Grande do Sul, a caderneta usada em pequenos armazéns para registrar o que se comprou fiado. Todos os bilhetes que recebo nas ruas, e não são poucos, procuro guardar dentro do caderno. Tinha até o bilhete de uma fã, que dizia me admirar e incluía o número do celular. Acabei rasgando o papel.

Anoto tudo: entrevistas, convites de aniversário e até assuntos mais pesados, como a decisão da tomada do Complexo do Alemão. São anotações profissionais, nada pessoal. Não sei o porquê, mas não ponho

data. A Secretaria já providenciou a compra de tablets, mas sou escravo do bolicho. Pode parecer bobagem na era digital, mas este caderno é de grande utilidade para me orientar. Sobre o episódio da ocupação do Alemão, por exemplo, está anotado: “Pedir ao ministro da Aeronáutica um helicóptero.” Há também o registro do caso de um capitão de UPP que não conseguia falar com a Light, a distribuidora de energia do município do Rio.

Minha primeira anotação deve ter sido no começo do mandato, em 2007. Queria fazer um convênio para que o Hospital dos Bombeiros passasse a atender também policiais civis, que não dispunham de um plano de saúde eficaz. Junto a esse registro, outra solicitação sem sucesso – a de que criassem a possibilidade de os PMs realizarem exames clínicos nos batalhões. Um policial lotado em Campo Grande, distante do Centro do Rio, tinha de ir ao hospital da corporação, localizado próximo à região central, para cumprir essa exigência.

O conteúdo dos cadernos de bolicho reflete a luta diária do nosso trabalho em diversas frentes na Secretaria. Em uma mesma página, há vários itens: o projeto para transformar a Delegacia Antissequestro em uma delegacia legal, uma denúncia de milícia agindo na Cidade de Deus, o desejo de usar o prédio do Corpo de Bombeiros em Guadalupe, na Zona Norte, como sede de aulas para os PMs.

De vez em quando, trato de folhear os cadernos antigos para puxar pela memória. Deparo com medidas aparentemente de menor importância, mas que se mostraram eficientes, como a de colocar carrinhos elétricos, de campos de golfe, para patrulhar as ciclovias.

Uma das folhas registra minha tentativa de que parte da renda de certos eventos, em especial dos jogos de futebol e dos grandes espetáculos, fosse destinada à Secretaria. Tentei, lutei, mas sempre houve esse jogo de empurra na Assembleia Legislativa. O policial militar não ganha nada para

atender o setor privado. Num show da cantora Madonna, no Estádio do Maracanã, por exemplo, coloquei em serviço 1.200 homens. Quando uma partida de futebol começa às 22h, o policial de serviço, que tem de chegar às 7h no batalhão, só pode ir embora depois que a torcida se dispersa. Isso costuma ocorrer bem depois da meia-noite. E ele não recebe nada por esse trabalho. Em São Paulo, há uma compensação financeira dada pelos promotores do evento para quem está de plantão. No Rio de Janeiro, isso ainda não foi possível.

Um pleito anotado no caderno deu certo. A Delegacia do Idoso ficava em um lugar horrível no Centro do Rio. Ao mesmo tempo, tínhamos um levantamento interessante que revelava que a maioria das pessoas de terceira idade com registro nessa delegacia morava em Copacabana. A Delegacia do Idoso foi então transferida para aquele bairro.

Meus cadernos de bolicho testemunharam diversas reuniões importantes. As memórias esparsas, desorganizadas, mas fiéis, ajudam a analisar o que têm sido esses anos à frente da Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro. Anos de trabalho tão intenso que nunca tirei férias. Quando muito, me permito uma viagem curta ao Rio Grande do Sul para visitar a família. Nunca folgo mais do que dois ou três dias, e estou sempre ligado no celular e no e-mail. Não há outro jeito.

Não paro para pensar nos planos que não deram certo. Não me arrependo de decisões tomadas no calor da urgência, como a de ocupar a Vila Cruzeiro e o Complexo do Alemão. Talvez meu único arrependimento seja o de não ter feito as coisas mais rapidamente. Outro dia me pediram uma frase que resumisse minha atuação ou minha concepção de segurança. Pensei numa mensagem bíblica ou filosófica, mas acabei respondendo um lugar-comum, um pinguim de geladeira: não deixe para depois o que se pode fazer hoje.

Não sou herói, como às vezes procuram desenhar. Não estou fazendo mágica, nem sequer estou inventando uma política de segurança. Nunca fiz espetáculo em cima das ações de segurança, porque sei exatamente a dimensão do problema. Se a violência for separada do tráfico, haverá uma melhora enorme no Rio. O que aconteceu na cidade e no estado na área de segurança vem reverberando no Brasil e até fora do país. O que posso dizer é que estamos deixando um legado. De agora em diante, caberá à sociedade agarrar essa oportunidade e exigir mais e mais melhorias.

O QUE SOBROU PARA A VIDA PRIVADA

Minha vida privada foi intensamente afetada pelo trabalho à frente da Secretaria de Segurança. Não falo apenas da obrigatória exposição pública, de entrevistas e fotografias. Eu me refiro principalmente à minha segurança pessoal e à de minha família.

Na medida do possível, tento levar uma vida normal, procuro não pensar mais do que o necessário nas ameaças ou nos riscos inerentes ao cargo. Meu limite é o da prudência. Vou à missa aos domingos, gosto de correr e procuro fazer ginástica numa academia. Tenho poucos amigos de convivência estreita, decorrência dos anos de Polícia Federal, daquela vida itinerante, sempre em trabalhos sigilosos.

Houve uma ocasião em que seguia da academia para casa a pé, em Ipanema, e um táxi fez um movimento brusco para cima da calçada. Meus seguranças levaram um susto e ameaçaram reagir. O motorista gritou: “Secretário, tenho que agradecer ao senhor, faço questão de cumprimentá-lo.” Ele me disse que dirigia por todo o Rio, e que a cidade enfim estava em paz, como nunca vira antes.

Não é fácil cumprir uma rotina de restrições. É desconfortável estar impedido de caminhar como um cidadão comum pela rua. Sempre me pergunto se poderei fazer isso novamente. De todo modo, a oportunidade de

ajudar a melhorar tantas coisas erradas que prejudicaram o Rio por décadas a fio valeu – e vale – o sacrifício.

Volta e meia surgem rumores de que investigam minha vida, a vida dos meus filhos, da minha mulher, meu passado como policial, para ver se extraem alguma coisa que possa macular minha imagem. Ainda não tiveram êxito. Nunca terão.

Ao longo de meus anos na pasta, recebi dezenas de ameaças de morte, detectadas pelo setor de inteligência, pelo serviço do disque-denúncia ou mesmo por alguns amigos e pela própria Polícia Federal. Nada muito concreto. Nenhuma veio diretamente a mim. Não me deixo abalar por isso. Não sei se é por conta da minha bagagem na polícia, de tanto conviver com esse tipo de ameaça, muito comum quando fazia parte daquele grupo da PF.

Como titular da Segurança, quando iniciamos o combate às milícias, as ameaças se intensificaram. Para ser exato, a partir do segundo ano do primeiro mandato, em 2008. Foi a partir da prisão do ex-vereador Jerônimo Guimarães, o Jerominho, nos últimos dias de 2007. Prendemos também o irmão de Jerominho, o ex-deputado estadual Natalino Guimarães, e seus filhos, Carminha Jerominho, que seria eleita vereadora naquele ano, e Luciano Guimarães.

A primeira ameaça se deu pelo disque-denúncia. Diziam que eu seria vítima de um atentado cometido por motoqueiros, num momento em que o trânsito estivesse engarrafado. Até informavam o local do crime, nas proximidades da Secretaria de Segurança. Outra ameaça curiosa veio à tona perto do Carnaval de 2011. A informação, via disque-denúncia, era a de que um colombiano aproveitaria a movimentação da festa para vir ao Rio com o objetivo de me matar. Ele iria encontrar outros dois estrangeiros para executar a missão, num período em que a cidade está repleta de turistas. A denúncia chegou detalhada. Os três se reuniram no Complexo da Maré, na

Zona Norte, uma favela muito grande ainda não pacificada. Minha reação foi manter a rotina inalterada com os cuidados habituais. Preferimos não investigar a fundo, porque teríamos de entrar em áreas conflagradas.

Procuro não me preocupar nem me deixar paralisar. O bandido conhece as regras do jogo, sabe que está mais sujeito a perder do que a ganhar na disputa com a lei. Por vezes, um marginal tem alguma coisa contra um policial porque aconteceu algo, o agente plantou uma arma ou uma droga, por exemplo, ou aplicou uma surra no sujeito. Isso ele não esquece e vai buscar vingança. Tenho um passado de exercício correto da minha função. Se alguém resolve cometer um atentado contra mim porque contribuí para colocar ponto final em sua carreira criminosa, não há o que fazer.

O Rio de Janeiro está apenas iniciando sua virada e me sentirei eternamente realizado por saber que ajudei – junto com tantos da minha equipe – a escrever algumas poucas páginas dessa história de transformação e reconquista de autoestima de toda uma cidade, de todo um estado. É algo que não está no meu bolicho, mas que procurei transpor com simplicidade e sinceridade para as páginas deste livro.

Rio de Janeiro, 20 de fevereiro de 2014

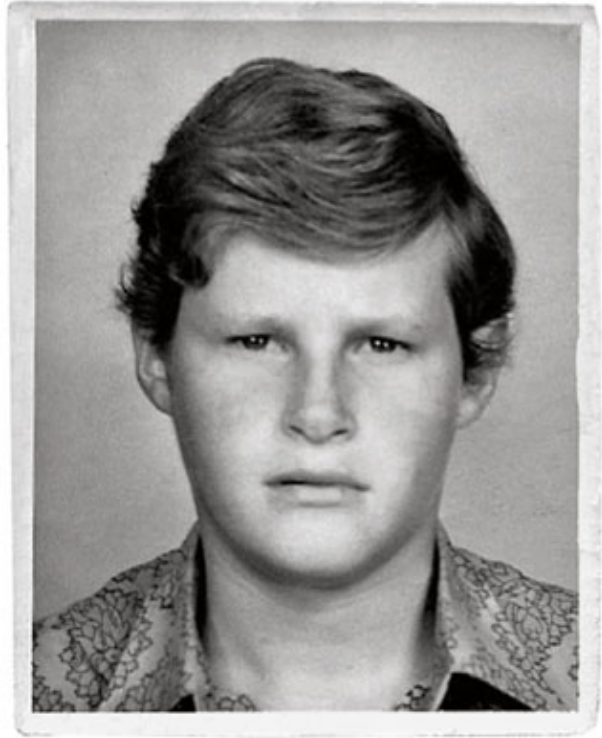


José Mariano (à esquerda) com os irmãos mais velhos, Ana Lélia e José Batista, e a caçula, Ana Eunice.



No dia de Natal: como era costume, a família chamou um fotógrafo para fazer o retrato. Mariano (de blusa preta) fez uma careta que lhe rendeu um longo castigo.

Acervo pessoal



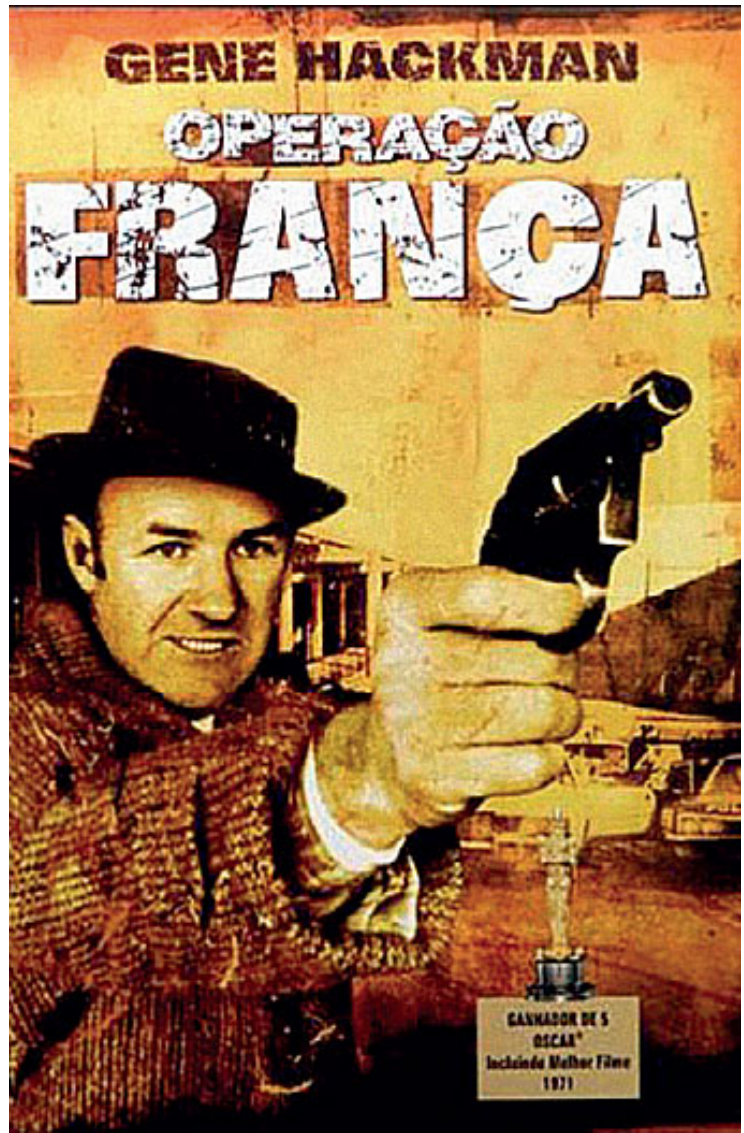
Um 3x4 de quando era adolescente.



Uma das maiores apreensões de cocaína no país, feita pela Polícia Federal após dias de perseguição pelas estradas do Rio Grande do Sul ao Tocantins. A droga sairia do Brasil no meio de um carregamento de tabaco (1994).



Foram muitas as operações no interior, principalmente no Mato Grosso do Sul, que se tornou rota do tráfico internacional.



Beltrame foi parar na Polícia Federal inspirado pelo detetive Popeye Doyle, personagem principal do filme Operação França.



Com Mariana, a única menina da família.



O filho Maurício posa com a irmã. Os dois primeiros filhos, gaúchos como José Mariano, são fruto de seu primeiro casamento.



Francisco veio mais de 20 anos depois, em 2009, de seu casamento com Rita.



Beltrame se tornou o secretário de Segurança que ocupou a pasta por mais tempo. Com as crises constantes, o Rio chegou à média de um secretário por ano.

Bruno Itan (Divulgação / Governo Estadual RJ)



O convite do governador recém-eleito Sérgio Cabral foi recebido em novembro de 2006, quando almoçava com a família, no Sul.



Três momentos que marcaram os primeiros anos no cargo. A major Pricilla, então capitã e comandante da primeira UPP no Morro Dona Marta.



TORTURA

MILÍCIA DA ZONA OESTE

SEQÜESTRA E ESPANCA

REPÓRTER, FOTÓGRAFO

E MOTORISTA DE O DIA

SESSÃO DE HORROR TEVE ROLETA-RUSSA, CHOQUE ELÉTRICO E SUFOCAMENTO COM SACO PLÁSTICO. A EQUIPE FAZIA REPORTAGEM SOBRE VIDA DE MORADORES DE COMUNIDADES DOMINADAS POR GRUPOS PARAMILITARES

TORTURADORES FAZIAM QUESTÃO DE DIZER QUE ERAM POLICIAIS E AMEAÇAVAM REFÊNS DE MORTE

EM CARROS OFICIAIS, PMS FARDADOS CIRCULAVAM NA FAVELA E CONFRATERNIZAVAM COM MILICIANOS

JORNALISTAS DESCOBRIRAM UM ESQUEMA PARA VOTAÇÃO EM MASSA EM CANDIDATO DA MILÍCIA

Um repórter, um fotógrafo e um motorista de O Dia foram seqüestrados e torturados por milicianos da Favela do Batan, em Realengo, enquanto faziam reportagem sobre a vida de moradores de áreas controladas por grupos clandestinos. A equipe estava há duas semanas na comunidade, vivendo em uma casa alugada. Nenhum morador do Batan tinha conhecimento da matéria que vinha sendo produzida. A captura ocorreu em 14 de maio, pouco depois das nove da noite. Homens encapuzados renderam a equipe, que foi conduzida a um cativeiro para sessão de tortura. Um morador também foi levado e, posteriormente, liberado. Após sete horas e meia de horror, os profissionais foram soltos sob a condição de não denunciar as agressões. O secretário de Segurança, José Mariano Beltrame, o chefe de Polícia Civil, Gilberto Ribeiro, e o comandante da PM, coronel Gilson Pitta, foram informados pessoalmente do ataque. O governador Sérgio Cabral também foi comunicado e determinou prioridade na investigação. Beltrame encarregou o delegado Cláudio Ferraz, titular da Draco, do comando do caso. Leia nesta edição a matéria que a milícia quis impedir O Dia de publicar. **CADERNO ESPECIAL**

A manchete do jornal O Dia denuncia a tortura de seus repórteres por milicianos no Jardim Batan: a comunidade recebeu uma UPP após o episódio.



A prisão do então deputado Natalino Guimarães, em 2008, acusado de chefiar uma milícia.

Bruno Itan (Divulgação / Governo Estadual RJ)



O secretário tem o hábito de visitar as áreas pacificadas e participar de eventos nas comunidades.



Beltrame distribui cachorro- quente para as crianças da favela Pavão-Pavãozinho durante a comemoração pelos 32 anos do Bope



Com soldados do Bope, a tropa tática de elite da PM do Rio. Antes das UPPs, o Bope era considerado pela população a melhor solução para reprimir os traficantes. Hoje, um dos esforços da Secretaria tem sido formar policiais menos focados no confronto e mais voltados para o atendimento ao cidadão.



Ritual de hasteamento da bandeira brasileira no alto do Morro dos Macacos, em Vila Isabel. Um ano antes, traficantes haviam abatido um helicóptero da PM durante uma operação no local. A retomada deste território teve um forte simbolismo: “Chorei muito nesse dia. Foi emocionante”, conta Beltrame.

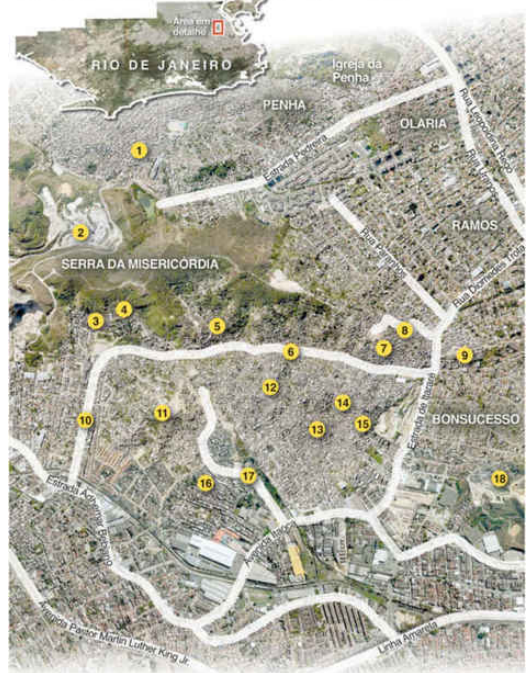


Em novembro de 2010, atentados – com vários ônibus incendiados – foram cometidos na cidade sob as ordens de traficantes presos, numa reação contra a expansão das UPPs.



A entrada no Complexo do Alemão, com uso de tanques das Forças Armadas, veio da certeza de que esse tipo de violência só diminuiria com a ocupação do território-chave da maior facção criminosa do Rio.

A GEOGRAFIA DO COMPLEXO DO ALEMÃO



- | | | |
|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1 Vila Cruzeiro | 7 Morro do Alemão | 13 Nova Brasília |
| 2 Areal | 8 Avenida Central | 14 Largo do Coqueiro |
| 3 Fazendinha | 9 Morro da Baiana | 15 Itararé |
| 4 Morrão da Fazendinha | 10 Rua Canitar | 16 Parque Alvorada |
| 5 Grotá | 11 Morro das Palmeiras | 17 Rua Antônio Austregésilo |
| 6 Rua Joaquim Queirós | 12 Joaquim Queirós | 18 Morro do Adeus |



Após a ocupação da Vila Cruzeiro e do Complexo do Alemão, uma visita à Igreja de Nossa Senhora da Penha na companhia de Dom Orani. A instalação da UPP devolveu o ponto turístico e religioso à cidade.



Caminhada pela rua Canitar, no Complexo do Alemão, com Mário Sérgio e Álvaro Garcia, comandante e subcomandante da PM na época da ocupação do Alemão. No lugar de armas ou fardas, cada um foi vestido com a camisa de seu time de coração.



Em um dos momentos de aproximação com as comunidades, o secretário arrisca acompanhar a Dança do Passinho.



Em 2010, num baile de debutantes da UPP do Morro da Providência, no Centro. Os policiais treinaram a valsa com as jovens e foram seus pares no dia da festa. Beltrame também dançou.



Eleito a Personalidade do Ano de 2010 pelo Prêmio Faz Diferença, do jornal O Globo.



Beltrame foi homenageado na companhia da mulher, Rita, e de Francisco. Aplaudido de pé pela plateia, vivia seu momento de maior popularidade no comando da Secretaria.



Com ex-jogadores do seu time do coração, o Internacional de Porto Alegre; entre eles, o zagueiro Brito, que jogou na seleção de 1970.

André Mello (Divulgação / Secom Governo Estadual RJ)



Beltrame participou de diversas das corridas organizadas após a chegada das UPPs. Nesta, ele corre com Rita no evento Rocinha de Braços Abertos.



Nem, chefe do tráfico na Rocinha, foi preso dias antes da ocupação da favela pela polícia. Ele tentava fugir num carro diplomático quando foi descoberto e capturado.

~~PCP~~ ~~PCP~~ ~~PCP~~ ~~PCP~~ ~~PCP~~ ~~PCP~~

HCPM MP fazer implantação de projeto!

*Burlando 3142 BPM

Marginalidade no ponto de "NET"

Desenvolvimento do projeto de trabalho

Admaro Rates = o Prédio

"35º D.P."

47 Indicações	de Ith-platamirinhos.	"Quais artigos do Estatuto do Policial?"
45 Passos		de que os artigos de estatuto são corrigidos?
38 Armas		
16 Corretos		
8 Benéficos		

Delegacias Distritais

Poder de prender, de garantir a ordem pública, de investigar, de relatar, de investigar e prender, a parte de investigar

4/12 a Cordeiro - 30 = 10:00hs

As 1000 horas - ou não se pode fazer a despesa?

Saída do pessoal da F.N.P.

Como fazer hospital p/ o hospital em Niterói?

Como fazer o "3" p/ prender e investigar?

Como fazer o projeto p/ o projeto

Como fazer o projeto

Reunião Importante Planejamento Outros Assuntos

Anotações do caderno de bolicho, companheiro inseparável de Beltrame. São projetos, ideias e demandas, os quais risca conforme a questão é solucionada.

André Valentim / Editora Globo / Agência O Globo



O hábito do chimarrão, que não abandonou mesmo após mais de uma década no Rio de Janeiro.



O relógio que ocupava a sala da casa de sua infância e agora está em seu gabinete.



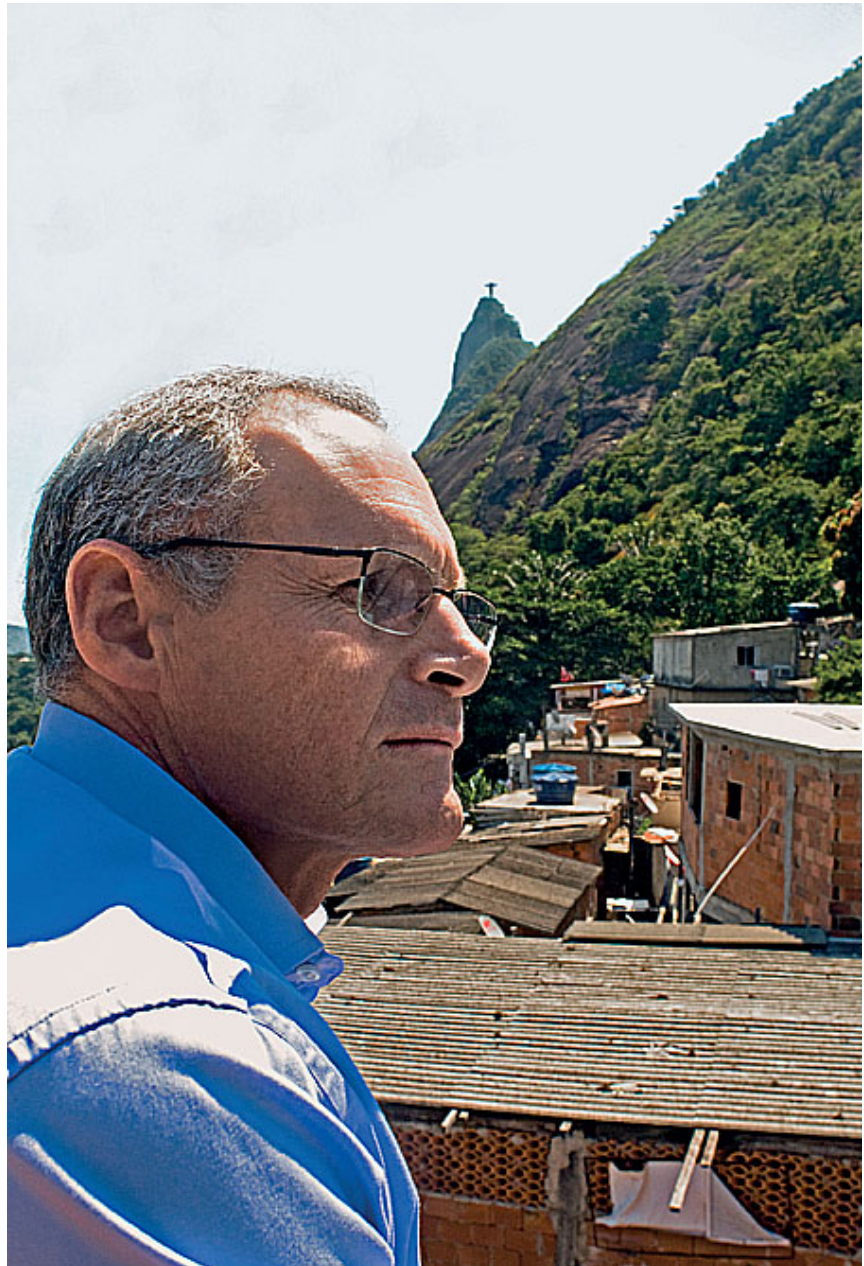
Comemoração de fim de ano com seus principais colaboradores: Juliana Barroso, subsecretária de Ensino e Programas de Prevenção; Rita Paes; Edval Novaes, subsecretário de Tecnologia; Fabio Galvão, de Inteligência; Marcelo Montanha, chefe de gabinete; Dirceu Viana, assessor especial; Hélio Leão, subsecretário de Gestão; e Roberto Sá, de Planejamento e Integração Operacional. O único ausente é Roberto Alzir, subsecretário responsável por grandes eventos.



As manifestações em 2013 começaram com o aumento das passagens de ônibus, mas acabaram levando milhares de pessoas às ruas, sobretudo no Rio de Janeiro. A ação da polícia foi bastante criticada.



Entre os personagens de maior destaque nos protestos, os black blocs se tornaram um problema de segurança, com táticas de destruição do patrimônio privado e público.



Apesar das propostas para se candidatar em 2014, o secretário recusou a ideia, pois nunca se sentiu confortável com a política. A expansão do projeto das UPPs trouxe novos desafios, expectativas e também críticas. A grande missão de fim de mandato é a defesa e o aprimoramento dos projetos que foram construídos ao longo de todos esses anos, um legado que seja permanente.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA PRIMEIRA PESSOA

Sonho grande, de Cristiane Correa

Giane – Vida, arte e luta, de Guilherme Fiúza

Não se preocupe comigo, de Marcelo Yuka por Bruno Levinson

Luiza Brunet, de Laura Malin

Anderson Spider Silva, de Anderson Silva

José Alencar – Amor à vida, de Eliane Castanhêde

Toda maneira de amor vale a pena, de Bety Orsini

A vida quer é coragem, de Ricardo Batista Amaral

O X da questão, de Eike Batista

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/edorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta cadastrar-se diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@esextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br

SUMÁRIO

[Créditos](#)

[Prefácio, por Miriam Leitão](#)

[1 Tudo ou nada no Alemão](#)

[2 Santa Maria é um relógio na parede](#)

[3 A descoberta de uma vocação](#)

[4 A cidade partida apresenta as armas](#)

[5 Missão impossível](#)

[6 Canelas e caneladas](#)

[7 O ponto de inflexão](#)

[8 Dona Marta hora de mudar](#)

[9 A expansão e seus desafios](#)

[10 As milícias e o fenômeno do descaso](#)

[11 Fuga pela televisão](#)

[12 Complexo do Alemão, central do crime](#)

[13 E a Rocinha?](#)

[14 Territórios e paz](#)

[15 Sete longos anos](#)

[16 Bolicho à mão](#)

[17 O que sobrou para a vida privada](#)

[Fotos](#)

[Conheça outros títulos da Primeira Pessoa](#)

[Informações sobre a Sextante](#)