

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Arlson Pereira Miranda
Matrícula nº 2017200530025

DESAFIOS PARA A REESTRUTURAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE
MINAS GERAIS DIANTE DA DINÂMICA DAS MUDANÇAS SOCIAIS E
DA CULTURA ORGANIZACIONAL

São João Del-Rei

2018

Arilson Pereira Miranda

DESAFIOS PARA A REESTRUTURAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE
MINAS GERAIS DIANTE DA DINÂMICA DAS MUDANÇAS SOCIAIS E
DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada a Universidade Federal
de São João Del-Rei como parte dos requisitos
para obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública.

Orientador: Talles Girardi de Mendonça

São João Del-Rei
2018

ARILSON PEREIRA MIRANDA

DESAFIOS PARA A REESTRUTURAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE
MINAS GERAIS DIANTE DA DINÂMICA DAS MUDANÇAS SOCIAIS E
DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada a Universidade Federal
de São João Del-Rei como parte dos requisitos
para obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública.

Aprovada:

Prof. Dra. Patrícia Lopes Rosado
(Membro da banca)

Prof. Dr. Talles Girardi de Mendonça
(Orientador)

Dedico este trabalho a todos aqueles que ainda acreditam em uma gestão pública eficiente, que promova uma prestação de serviço público de qualidade e comprometida com os valores sociais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido chegar até este momento importante da minha vida, por me permitir alcançar um objetivo a muito esperado, por cuidar de cada detalhe e me levar por seus caminhos, “porque dEle, por Ele e para Ele são todas as coisas”. Agradeço à minha família e às pessoas especiais que caminharam comigo, por todo apoio e amor a mim dispensados nos momentos de dificuldades e de vitórias. E por fim, agradeço meus professores e colegas de turma por todos os momentos bons que passamos durante esse período, pelo direcionamento e auxílio recebido na realização desse trabalho.

“Mas buscai primeiro o seu reino
e a sua justiça, e todas estas coisas
vos serão acrescentadas”.

Mateus, 6:33

RESUMO

O presente trabalho analisou os desafios da Polícia Militar de Minas Gerais em relação ao Plano de Reestruturação diante da dinâmica das mudanças sociais e da cultura organizacional, bem como discutiu teorias referentes a esta transição. O estudo analisou o fenômeno da necessidade de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), enquanto organização pública de grande importância para a sociedade. Abordou os elementos que norteiam a origem, a cultura organizacional, as dimensões da gestão da inovação, a missão constitucional da Instituição, assim como as normas internas que buscam adequar a produção de Segurança Pública à cultura e ao comportamento organizacional para atender aos anseios sociais da forma mais eficiente possível, tendo em vista que os reflexos de uma mudança positiva beneficiam toda a sociedade. A pesquisa foi classificada como bibliográfica uma vez que se desenvolveu com base em materiais bibliográficos preexistentes e teve perspectiva exploratória haja vista que nela se buscou novas abordagens em relação ao tema proposto. Foi verificado que a evolução histórica da PMMG reflete na cultura organizacional, muitas vezes dificultando os processos de mudanças uma vez que o comportamento, hábitos e costumes a serem modificados estão presentes nos integrantes da Instituição, em todos os níveis. O estudo levou à uma reflexão sobre os desafios enfrentados pela gestão estratégica da Polícia Militar de Minas Gerais na reestruturação da Instituição diante da dinâmica das mudanças sociais e da cultura organizacional. Foi constatado que a efetividade dos processos decisórios da Organização depende do comprometimento e da capacidade dos gestores em conduzir as ações dos colaboradores rumo aos objetivos da Instituição. O Plano de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais se baseou em estudos que apontam que quanto maior o número de policiais relacionando diretamente com os cidadãos buscando juntos uma solução para os problemas de Segurança Pública, maior é a redução da criminalidade e menor é a sensação do medo. Ficou evidenciado que a disciplina tática do policiamento, para seguir fielmente as diretrizes emanadas pelo nível estratégico da Corporação, depende da postura e do comprometimento dos gestores em todos os níveis. Por fim, o estudo possibilitou chegar à percepção e concluir que os elementos culturais que estão presentes nos integrantes, em todos os níveis da Instituição, ainda representam uma barreira para recepcionar as novas práticas de gestão.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Cultura. Gestão da Mudança. Desafio. Redução Sociológica. Transição. Reestruturação.

ABSTRACT

This paper analyzes the challenges of the Polícia Militar de Minas Gerais in relation to the Restructuring Plan in the face of the dynamics of social changes and organizational culture, as well as discussed theories regarding this transition. The study analyzed the phenomenon of the need for organizational change in the Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), as a public organization of great importance to society. It addressed the elements that guide the origin, the organizational culture, the dimensions of innovation management, the Institutional mission of the Institution, as well as internal norms that seek to adapt the production of Public Safety to culture and organizational behavior to meet the social as possible, given that the effects of positive change benefit the whole society. The research was classified as a bibliographical one since it was developed based on preexisting bibliographical materials and had an exploratory perspective since it was sought new approaches in relation to the proposed theme. It was verified that the historical evolution of the PMMG reflects in the organizational culture, often hindering the processes of change once the behavior, habits and customs to be modified are present in the members of the Institution, at all levels. The study led to a reflection on the challenges faced by the strategic management of the Polícia Militar de Minas Gerais in the restructuring of the Institution in the face of the dynamics of social changes and organizational culture. It was found that the effectiveness of the decision-making processes of the Organization depends on the commitment and capacity of the managers to lead the actions of the employees towards the objectives of the Institution. The Plan for the Restructuring of the Polícia Militar de Minas Gerais was based on studies that point out that the greater the number of police officers directly connecting with the citizens seeking together a solution to the problems of Public Security, the greater the reduction of crime and the smaller the sensation of fear. It was evidenced that the tactical discipline of policing, to faithfully follow the guidelines emanated by the strategic level of the Corporation, depends on the positions and the commitment of the managers at all levels. Finally, the study made it possible to arrive at the perception and conclude that the cultural elements that are present in the members, at all levels of the Institution, still represent a barrier to receive the new management practices.

Keywords: Organizational Change. Culture. Change management. Challenge. Sociological Reduction. Transition. Restructuring.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Imagem da tropa formada, meados de 1930	38
Figura 2 - Características ideais de uma prática de gestão	42
Figura 3 - Concepção das premissas do programa de Restruturação	43
Figura 4 – Evolução dos crimes violentos registrados em Minas Gerais – 2002 – 2016	44
Figura 5 - Variação do efetivo da PMMG - 2002-2016	44
Figura 6 - Dilatação das estratégias no campo da atuação	45
Figura 7 - Crimes violentos em Belo Horizonte 2013 – 2017	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Eras do Policiamento	39
Tabela 2 - Elementos constituintes dos paradigmas mecanicista e sistêmico de gestão	41
Tabela 3 - Pressupostos e contrapressupostos sobre resistência à mudança	41
Tabela 4 - Diferenças entre Polícia Tradicional e Polícia Comunitária.	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CG – Comando Geral

CE/MG – Constituição Estadual de Minas Gerais Pública

CF – Constituição Federal

DPSSP – Diretriz de Planejamento Operacional

DPSSP – Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

REDS – Registro de Evento de Defesa Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Problema.....	16
1.3 Hipótese.....	16
1.4 Objetivo Geral.....	16
1.5 Objetivos Específicos.....	17
2. SURGIMENTO HISTÓRICO E CULTURAL DA PMMG.....	18
2.1 A Cultura Organizacional Diante das Propostas de Mudanças.....	20
3. A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	22
3.1 A Teoria Institucional e a Nova Gestão Pública.....	22
3.2 O Papel do Gestor no Processo de Redução Sociológica e da Antropofagia Organizacional.....	23
3.3 O Sistema de Gestão CompStat.....	25
4. A CONTRIBUIÇÃO DA CF/1988 NAS PRÁTICAS DE MUDANÇA.....	27
4.1 A inserção da filosofia de Polícia Comunitária na PMMG.....	28
4.2 Fundamentos jurídicos da missão constitucional da PMMG.....	31
4.3 A Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais.....	34
5. METODOLOGIA.....	36
5.1 Tipo de Pesquisa.....	36
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53

1. INTRODUÇÃO

O tema do presente trabalho são os desafios para a reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais diante da dinâmica das mudanças sociais e da cultura organizacional. Para Tavares (2002, p.52) cultura são valores identificadores, por excelência, dos grupos sociais humanos. O Plano de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais prevista na Diretriz Nº 3.01.08/2017 se apresenta como uma estratégica para fazer frente ao dinamismo social. Com um ciclo cada vez mais curto, as exigências do ambiente social por soluções eficazes na produção de Segurança Pública impõem novo modelo de gestão e mudança da cultura organizacional. Os traços culturais inerentes ao surgimento histórico da Instituição apresentam-se, muitas vezes, como barreiras às mudanças e ajustamentos da atividade organizacional para se adaptar ao ambiente modificado.

Bergue (2012a, p.36) reconhece que as transformações nas organizações públicas apresentam um duplo desafio, as tensões internas e as externas. Para Terra (2012, p.170), existem três desafios a serem enfrentados antes da implementação da inovação, a escolha do projeto, a gestão do projeto e a integração das atividades. O que se pretende é facilitar a transição através da (redução sociológica) em uma instituição com mais de dois séculos de existência cuja cultura ainda traz fortes resquícios de sua criação. Outro alerta feito por Bergue (2012a, p.23) é que no processo de mudança dos padrões culturais da organização, em geral não admite rupturas bruscas, tampouco autoritárias.

Segundo Matos (1997),

"A cultura de grupo, com os valores, crenças, princípios e normas, estabelece uma maneira típica de comportamento, que muitas vezes é expressa através do que se convencionou denominar de "filosofia da empresa", como artifício do que é permitido ou do que é rejeitado. Essas limitações culturais ganham foros de verdade, tão fortes em determinados ambientes, que se tornam barreiras e renovação. Passam a ser paradigmas que, por não serem questionados, levam a uma perigosa acomodação cultural. Não se desenvolve a visão crítica e assim poucos são capazes de perceber crises instaladas e riscos de tendências. (MATOS, 1997, p. 37)."

Criada em 1775, no período do Brasil colônia, para ser a Força Policial Pública, a Polícia Militar de Minas Gerais, completou este ano, no dia 09 de junho, 243 anos de existência. A primeira unidade da Instituição foi o Regimento Regular de Cavalaria de Minas. A PMMG sobreviveu até os dias de hoje graças à sua capacidade e flexibilidade para acompanhar o dinâmico e complexo cenário desenvolvimento cultural, político e social do país.

Ao longo dos tempos, a capacidade de adaptação de seus integrantes à realidade do momento histórico foi um fator fundamental para a sobrevivência da Instituição, que atua na complexa atividade da segurança pública e da manutenção da ordem pública.

Em um período mais recente, após a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a Carta Magna ampliou o conceito de segurança pública, nesse sentido, a PMMG, visando manter sua posição de instituição importante e necessária ao estado democrático de direito, procurou se adequar às novas disposições constitucionais, principalmente buscando experiências bem sucedidas em outras organizações análogas através da prática da antropofagia organizacional. O advento da globalização, a evolução científica e tecnológica facilitou esse processo. Segundo Robbins (2005, p.11), com a globalização as organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. Bergue (2012a, p.73) define a “antropofagia organizacional” como sendo uma prática de garantir a adoção apropriada de tecnologia administrativa estrangeira que carregue conhecimentos úteis a países emergentes.

Diante da necessidade contínua de melhorias no desenvolvimento social e nas condições de vida da sociedade, as organizações públicas buscam a cada dia implementar estratégias que possam contribuir efetivamente para o atendimento das demandas e expectativas do cidadão. Seguindo esse viés, a Diretriz Nº 3.01.08/2017 se apresenta como um novo desafio da Instituição.

Essas mudanças organizacionais, muitas das vezes, começam no nível estratégico da Instituição e podem encontrar resistências internas e externas em todos os níveis que dificultam ou até impedem a transição da antiga gestão para a nova prática, fenômeno conhecido como redução sociológica. A redução sociológica não é uma tarefa fácil, exige o comprometimento de todos os integrantes da organização para fazer a transposição dos elementos exógenos. Segundo Bergue (2012a, p.78, apud Ramos, 1996), a redução consiste no esforço de eliminação dos elementos acessórios ou secundários capazes de prejudicar a captura e compreensão do conteúdo essencial de um objeto.

Os gestores precisam se envolver com criatividade e comprometimento para romperem as barreiras culturais da organização e facilitar a desconstrução da velha cultura para iniciar a construção de um novo conceito que se amolde a um novo contexto de inserção.

É nesse contexto que a Polícia Militar de Minas Gerais vem desenvolvendo e aprimorando os processos de reestruturação com o objetivo de otimizar seu desempenho nas diversas áreas de gestão, como forma de garantir a melhoria contínua na prestação de serviços à sociedade com vistas ao desenvolvimento do Estado e a melhoria da qualidade da vida do cidadão, principal função dos órgãos públicos.

Ocorre que nos processos de mudança cultural em organizações públicas existem elementos básicos da cultura organizacional, resultantes das interações sociais que nela se estabelecem e que impõe um caráter complexo de múltiplas faces impondo barreiras ao processo de transformação das organizações dada por elementos que lhe são específicos. Para Bergue (2012a, p.8), é nesse cenário que se circunscrevem os elementos de cultura e mudança envolvendo organizações públicas e a sua capacidade de induzir políticas públicas.

Essas barreiras são identificadas através da constatação de que os objetivos organizacionais não estão convergindo com os objetivos individuais. Isso ocorre em todos os níveis das organizações, principalmente as de maior porte, como é o caso da PMMG. Conhecer os valores inerentes às pessoas que interagem com a organização bem como os daqueles que a gerenciam pode conduzir a organização rumo aos seus objetivos. Por outro lado, a incapacidade de contemplar a ampla diversidade de interpretações pode conduzir ao fracasso. Bergue (2012a, p.32), alerta para o fato de que os insucessos dos projetos de reforma administrativa no Brasil podem estar relacionados também à insuficiente observância desses elementos culturais.

O estudo visa contribuir para com o processo de mudança organizacional reduzindo as barreiras culturais através da análise de comportamento dos servidores públicos. A análise inicia na fase decisória do nível estratégico da organização pública, perpassa pelas ações de gestão nos diversos níveis e busca produzir reflexos positivos do binômio, decisão e gestão, no nível operacional de forma a mudar comportamentos e garantir o sucesso da transição.

1.1 Justificativa

A dificuldade que os órgãos públicos têm para efetivar as mudanças propostas, carece de estudos que aponte onde se localiza essa deficiência, bem como ofereça propostas que viabiliza a gestão de mudança eficiente.

O processo de desenvolvimento da atividade de gestão da Polícia Militar de Minas Gerais, ao longo de sua história, sempre se desenvolveu buscando melhorias na prestação de serviços à sociedade para garantir a continuidade da Instituição.

A PMMG, tem como Visão: “Seremos reconhecidos como referência na produção de segurança pública, contribuindo para a construção de um ambiente seguro em Minas Gerais”, Missão: “Promover segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em Minas Gerais” e Valores: “Representatividade, respeito, lealdade, disciplina, ética, justiça e hierarquia”. (MINAS GERAIS, 2015, p.23)

Segundo Matos (1997):

A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias. (MATOS, 1997, p. 40).

A Diretriz N° 3.01.08/2017, que regula procedimentos e orientações para a reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais tem conceitos modernos e objetivos ousados, é o mais novo desafio da Instituição que tem demonstrado uma capacidade de adaptar-se à evolução dos tempos, mantendo-se em condição de responder, com efetividade, as necessidades do povo do Estado de Minas Gerais.

A Organização tem respondido adequadamente as influências do ambiente externo, por meio do seu moderno Sistema de Gestão Estratégica, adotando diversas medidas, dentre as quais se destacam a implementação da gestão do conhecimento, da gestão de processos e o desenvolvimento técnico-profissional de seu pessoal, para fins de viabilizar o alcance de seus objetivos operacionais previstos na Diretriz N° 3.01.01/2016 – CG que regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Minas Gerais (2016a, p.20), prevê, entre outras, que cabe à polícia a proteção da vida e da dignidade humana, promover sensação de segurança, garantir o direito de ir e vir, direito a propriedade, resolver conflitos e assegurar os mais importantes processos e direitos.

É inegável, contudo, a necessidade de ajustes na estrutura organizacional e nos processos da Polícia Militar de Minas Gerais para fins de responder aos desafios da atualidade.

A abertura institucional para adotar políticas públicas modernas que possibilita otimizar e padronizar a suas ações visa minimizar os impactos do fenômeno criminal e da violência na vida das pessoas tem que estar presente na ação de cada integrante. A reestruturação proposta tem esse condão e se apresenta como um desafio de quebra de paradigmas diante da barreira cultural da Instituição.

Rodrigues (1994) escreveu,

"A grande lição da teoria organizacional é a de que os indivíduos que compõem uma organização, sobre tudo os membros menos categorizados na hierarquia, recusam-se a ser tratados como instrumentos e reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa frequentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana. (RODRIGUES, 1994, p. 52)."

A complexidade e o ritmo dessa reestruturação indicam que soluções eficazes só

poderão ser concebidas se considerar o empenho e dedicação dos atores envolvidos, assim considerados todos os níveis da organização, de forma que se reconheça a importância sistêmica da estratégia por meio da informação e da comunicação e que também se identifique a interdependência dos processos, comportamentos e estruturas da Instituição.

O problema abordado neste trabalho é a complexidade no processo de redução sociológica onde a nova realidade exige o envolvimento de todos os integrantes da organização sob pena do plano sucumbir ao fracasso.

A origem da produção de Segurança Pública traz em seus integrantes uma cultura de caráter ideológico, comportamental e material arraigada e que passou de geração em geração sem perder a essência fundamental cujo foco é a proteção da existência do ser humano de forma digna e pacífica, buscando sempre impedir as ações abusivas contra as pessoas viabilizando a convivência em sociedade e possibilitando a realização dos seus projetos de vida e realizações pessoais.

Por fim, tratar-se-á da questão da redução sociológica para garantir a transição do Plano de Reestruturação da PMMG com flexibilidade capaz de permitir o melhor aproveitamento da competência das pessoas envolvidas para que elas se articulem no sentido de viabilizar o projeto de inovação.

1.2 Problema

Quais os desafios para a reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais diante da dinâmica das mudanças sociais e da cultura organizacional?

1.3 Hipótese

Apenas a elaboração do Programa de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais, prevista na Diretriz N° 3.01.08/2017, bem como sua ampla divulgação não é o suficiente para garantir a transição e conseqüentemente a mudança Institucional esperada.

1.4 Objetivo geral

O presente trabalho possui como objetivo geral analisar os desafios para a reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais diante da dinâmica das mudanças sociais e da cultura organizacional, bem como discutir teorias referentes a esta transição.

1.5 Objetivos específicos

São estes os objetivos específicos:

- a) Abordar a cultura organizacional desde o surgimento histórico da PMMG;
- b) Identificar os fatores que favorecem e os que desfavorecem a mudança organizacional;
- c) Analisar o Plano de Reestruturação da PMMG diante dos elementos culturais dos seus integrantes e da necessidade contemporânea de mudanças na Instituição.

O presente estudo pretendeu analisar o fenômeno da necessidade de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), enquanto organização pública de grande importância para a sociedade. Também abordou os elementos que norteiam a origem, a cultura organizacional, as dimensões da gestão da inovação, a missão constitucional da Instituição, bem como as normas internas que buscam adequar a produção de Segurança Pública à cultura e ao comportamento organizacional para atender aos anseios sociais da forma mais eficiente possível, tendo em vista que os reflexos de uma mudança positiva beneficiam toda a sociedade.

Portanto, para se analisar os desafios que se apresentam diante da reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais face à dinâmica das mudanças sociais, o estudo, além da introdução que contém a exposição do contexto do problema bem como as justificativas que sustentam a presente pesquisa, somada aos seus objetivos geral e específicos, também compõe a presente pesquisa, mais seis capítulos com explicações sobre os seguintes conteúdos:

CAPÍTULO 2 – SURGIMENTO HISTÓRICO E CULTURAL DA PMMG →

Possui como objetivo apresentar a Instituição, seus elementos culturais como valores, hábitos e costumes, abordar o surgimento da Polícia Militar de Minas Gerais que foi criada no período do Brasil Colônia para ser Força Pública do Estado, uma espécie de “exército estadual” para servir aos interesses da coroa portuguesa, garantir as arrecadações e reprimir o contrabando do ouro e dos diamantes extraídos no território mineiro. A Instituição passou por diversas transformações desde a sua criação e nos dias atuais representa um importante órgão do Sistema de Defesa Social.

CAPÍTULO 3 – A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL →

A ideia do presente capítulo é abordar os desafios e a complexidade da gestão da mudança nas organizações públicas, principalmente na PMMG onde os traços culturais possuem características próprias por tratar-se de instituição militarizada, com destaque

para o papel do gestor, para o Sistema de Gestão CompStat, para o processo de redução sociológica e para a antropofagia organizacional.

CAPÍTULO 4 – A CONTRIBUIÇÃO DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 NAS PRÁTICAS DE MUDANÇA → Este capítulo analisa a necessidade de mudanças nas organizações públicas para se adequarem às exigências da Constituição Federal de 1988, principalmente no que se refere à aproximação entre as instituições e a sociedade, no caso da PMMG, destaca-se a filosofia da polícia comunitária como principal ferramenta do processo de interação social, considerando a missão constitucional atribuída à Instituição.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA → Este capítulo contém a bibliografia utilizada e a forma com que foram exploradas bem como a análise pormenorizada dos métodos e das técnicas utilizados. Esta metodologia foi escolhida para buscar a compreensão e o alcance dos objetivos propostos pelo presente estudo.

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS → Neste capítulo ocorreu o desenvolvimento da reflexão sobre os elementos culturais presentes nos integrantes da PMMG, a nova gestão da Administração Pública e o papel do gestor no processo de mudança institucional diante da inserção das novas práticas trazidas de outras organizações e a filosofia do policiamento comunitário como estratégia de interação entre os integrantes da Polícia Militar e os cidadãos para solução conjunta dos problemas que impactam no bem estar social.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS → Este capítulo foi destinado a formular as conclusões da pesquisa, apresentando as respostas ao tema proposto, os impactos favoráveis e desfavoráveis à gestão da mudança organizacional, também foram analisados para uma melhor compreensão do fenômeno pesquisado, reconhecendo as limitações dos resultados alcançados, o que se justifica pela sugestão de que as informações aqui produzidas sirvam como base para novos estudos. Os referencias compõem a última parte da pesquisa.

2. SURGIMENTO HISTÓRICO E CULTURAL DA PMMG

Criada em 1775, no período do Brasil colônia, para ser a Força Policial Pública, a Polícia Militar de Minas Gerais, completou este ano, no dia 09 de junho, 243 anos de existência. Segundo o Site Oficial da Instituição, a primeira unidade da Corporação foi o Regimento Regular de Cavalaria de Minas. Para Cotta,

O processo de institucionalização e consolidação da célula mater da Polícia Militar de Minas Gerais é permeado pela participação das comunidades locais (grei), que sensíveis às determinações régias (lei), se ensejaram na construção de uma instituição que tinha como missão o controle da violência e execução das Políticas da Ordem nas Minas Gerais setecentista. Por questões geopolíticas sui generis esse corpo militar atingiu uma especialização policial precoce e se tornou referência como gendarmes. (COTTA, 2014, p.85)

A PMMG foi criada para ser uma espécie de “exército estadual” para servir aos interesses da coroa portuguesa, garantir as arrecadações e reprimir o contrabando do ouro e dos diamantes extraídos no território mineiro. O site oficial da Instituição assim informa,

A Polícia Militar, apegada ao purismo castrense, mantinha seus Batalhões de Infantaria estruturados em Companhias de Fuzileiros, quando na realidade, seus efetivos se espalhavam pelas cidades, compondo os Destacamentos Policiais (Dst Pol.). Essas frações subordinavam-se, disciplinar e administrativamente, ao Comandante do Batalhão e funcionalmente, pelo poder da requisição e do planejamento do emprego, aos Delegados de Polícia. (PMMG. Diretoria de Comunicação Organizacional, 2018)

Cotta (2014, p.85) observa que por questões geopolíticas o corpo militar das Minas Gerais atingiu uma especialização policial precoce e se tornou referência para o país. Segundo o site oficial da PMMG (www.policiamilitar.mg.gov.br), isso ocorreu por que as características econômicas das Minas Gerais favoreciam o surgimento de conflitos sociais ligados ao patrimônio. Enquanto as forças estaduais de outras unidades da federação se preocupavam apenas com as missões de natureza militar, o Regimento Regular de Cavalaria de Minas já executava atividades típicas de polícia.

À Força recém-criada, a qual pertenceu Joaquim José da Silva Xavier - o Tiradentes, caberia cumprir missões de natureza militar, através de ações e operações de enfrentamento dos tumultos, insurreições e defesa do território da Capitania e da Pátria, e, de natureza policial, na prevenção e repressão de crimes, mantendo em ordem a população, para que o ouro pudesse ser extraído, transportado e exportado em favor do Reino Português. (PMMG. Diretoria de Comunicação Organizacional, 2018)

A PMMG exercia atividade de natureza militar e de natureza policial, essa necessidade em executar missões de natureza distintas permitiram à Instituição uma especialização em atividade policial que serviu de exemplo ao resto do país. A respeito da história das organizações públicas, Bergue (2012a, p.24) considera que não podemos compreender a organização pública contemporânea dissociada de sua história e contexto e assim é com a Administração Pública brasileira, quando pretendemos apreender a estrutura e o desempenho das organizações públicas.

Percebe-se que o autor reconhece a importância de se conhecer a história da organização pública para a sua compreensão contemporânea.

2.1 A Cultura Organizacional Diante das Propostas de Mudanças

Para Matos,

A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias. (MATOS, 1997, p. 40)

Robbins (2005, p.79), assevera que “a cultura estabelece as normas, atitudes e valores que são passados de uma geração a outra e cria uma consistência ao longo do tempo”.

Bergue (2012a, p.20), conceitua a cultura de uma organização como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais.

Nota-se que a mudança organizacional exige do gestor conhecimento da origem da Organização para compreender seus elementos culturais. Desconsiderar a cultura de uma organização pode fracassar qualquer tentativa de mudança, ainda que essa mudança possa significar a sobrevivência da Instituição Pública, pois a legitimidade para sua existência decorre da importância dos serviços prestados à sociedade.

2.1.1 A Gestão da Mudança

O gestor tem papel fundamental no sucesso do projeto e na implantação de todo e qualquer programa de mudança institucional e, por isso, deve ter habilidades, experiências e conhecimentos para atuar nesse processo. A esse respeito, Rodrigues escreveu,

A grande lição da teoria organizacional é a de que os indivíduos que compõem uma organização, sobre tudo os membros menos categorizados na hierarquia, recusam-se a ser tratados como instrumentos e reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa frequentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana. (RODRIGUES, 1994, p.52)

Segundo Limongi-França (2004), o gestor precisa ser capaz de reconhecer o “componente psicossocial” da organização e de “gerenciar o intelecto humano”, convertendo-o em um produto.

Conhecer a cultura organizacional, os valores, buscar a confiança dos colaboradores é papel do gestor, por isso, as pessoas encarregadas dessa missão precisam ter amplos conhecimentos e dedicar-se ainda ao conhecimento e ao entendimento da vida humana, sua evolução e o comportamento no ambiente organizacional. Segundo Gontijo,

A Gestão Pública reserva grande potencial para viabilização de novos sistemas de trabalho, combate as disfunções da esfera comportamental bem como o fomento ao desenvolvimento em sintonia com as aspirações da sociedade, contemplando a participação popular nos processos decisórios. (GONTIJO, 2016, p. 94)

Ao expor sobre mudança nas organizações, Robbins (2005, p.18), diz que nos últimos anos, a globalização e os avanços na tecnologia se combinam de forma a impor às organizações que quiserem sobreviver que elas sejam ágeis e flexíveis.

Cotta defende que,

Quando as instituições parecem funcionar bem, há pouco interesse – ou necessidade – de compreendê-las. A questão policial na sociedade brasileira tornou-se presente exatamente pelo surgimento de uma sensação de que a polícia deixou de funcionar. (COTTA, 2014, p.7)

As organizações não podem parar no tempo, é necessária uma constante readaptação que acompanhe a evolução social. Assim que a sociedade detecta a deficiência de uma instituição, ela questiona a existência dessa instituição.

3. A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudar não é uma tarefa fácil, principalmente em grandes organizações centenárias como a PMMG cujo seus integrantes possuem valores culturais e ideologias associadas à sua criação. Os desafios da gestão da mudança são carregados de complexidades.

Segundo o entendimento de Bergue (2012a, p.23), a cultura é uma estrutura de valores complexa e deve constituir objeto da ação de gestão, de forma a compreendê-la como resultante da interação dos diferentes atores e orientá-la para os objetivos institucionais. O autor admite a complexa confluência dos elementos culturais cujos fatores e ingredientes particulares da cultura brasileira assume importante destaque na compreensão dos padrões gerenciais que se verificam na Administração Pública contemporânea.

De acordo com Matos,

A cultura de grupo, com os valores, crenças, princípios e normas, estabelece uma maneira típica de comportamento, que muitas vezes é expressa através do que se convencionou denominar de “filosofia da empresa”, como artifício do que é permitido ou do que é rejeitado. Essas limitações culturais ganham foros de verdade, tão fortes em determinados ambientes, que se tornam barreiras e renovação. Passam a ser paradigmas que, por não serem questionados, levam a uma perigosa acomodação cultural. Não se desenvolve a visão crítica e assim poucos são capazes de perceber crises instaladas e riscos de tendências. (MATOS, 1997, p. 37)

Os autores citados acima reconhecem a complexidade em se implementar programas de mudança nas organizações públicas devido as limitações culturais que, muitas vezes, funcionam como barreiras às mudanças propostas. Compreender a cultura da organização através do conhecimento da sua história para orientá-la rumo aos objetivos constitui objeto da ação gerencial para adequar a organização aos moldes da nova gestão pública.

3.1 A Teoria Institucional e a Nova Gestão Pública

A teórica institucional passou a ter a atenção dos gestores públicos na década de 1980, a ineficiência do Estado somada à crise financeira da década anterior impulsionou um movimento que exigia mudanças. A continuidade das organizações públicas dependia da capacidade e eficiência na prestação dos serviços públicos.

Sobre a crise dos anos 70 Freitas aponta que,

Os anos de 1970 foram marcados pela interrupção de um significativo ciclo de prosperidade da economia mundial e pelo início de crises financeiras, que produziram recessão, altos níveis de desemprego e fortes níveis de inflação em muitas economias. Tal crise econômica, somada a fatores conjunturais, como a crise do petróleo de 1979, impactou diretamente o Estado, por meio de uma grave crise fiscal, que reduziu a disponibilidade de recursos públicos e tornou diversos governos incapazes de financiarem suas próprias atividades.

Neste efeito cascata, o Estado passou a aumentar seus tributos, ação que inibia a iniciativa privada e reduzia o crescimento das atividades produtivas, gerando novo processo cíclico. (FREITAS, 2015, p.79)

Em relação à PMMG, Cotta (2014, p.11) considera que nos últimos anos as polícias brasileiras estão a passar por transformações internas, fruto de mudanças estruturais e institucionais e, sobretudo, das exigências de uma sociedade que segue por caminhos da democracia.

De acordo com Freitas (2015) a teoria institucional tem sido utilizada nos estudos organizacionais numa perspectiva sociológica, onde o principal objetivo é explicar os papéis simbólicos das estruturas e práticas adotadas pelas organizações. Tem-se a ideia de que em determinadas organizações a sobrevivência vai além de relações de troca de recursos e materiais, o mais importante para a organização é a sua capacidade de trocar suas crenças e valores no ambiente social em que está inserida. O autor vê duas perspectivas de mudança que se destacaram organizações públicas, a primeira é a redistribuição de competências e recursos de coordenação entre diferentes níveis institucionais, ao contrário do antigo modelo de monopólio estatal e a segunda se refere à frente de mudanças de uma administração gerencial, flexível e eficiente, voltada para atender à cidadania e ao desenvolvimento econômico e social.

Os ideais de mudança na Administração Pública, influenciados pelas práticas gerenciais da administração privada, mudaram o perfil dos gestores públicos, ganharam força e se consolidaram através dos princípios da administração pública contemplados pela Constituição Federal de 1988.

3.2 O Papel do Gestor no Processo de Redução Sociológica e da Antropofagia Organizacional

Toda instituição possui uma determinada cultura organizacional que diz respeito aos valores de seus integrantes. A transformação desses valores compreende à redução sociológica. Bergue afirma que,

O conceito de redução sociológica nos permite adentrar em maior profundidade no processo de mudança mediante a transposição de elementos exógenos à organização. Na abordagem da redução o foco recai sobre o “arranjo de conceitos” e “pressupostos” que subjazem ao objeto transplantado – a tecnologia gerencial, por exemplo –, enfatizando uma perspectiva de análise que alcança as raízes do conteúdo gerencial transposto e reflete não somente sobre a sua oportunidade e conveniência, mas também sobre seus pressupostos valorativos. (BERGUE, 2012a, p.77)

O autor ensina que a mudança organizacional introduzida através de práticas

estrangeiras se confunde com elementos da cultura nacional e organizacional e encontra um importante referencial no conceito de redução sociológica no contexto da gestão, para a compreensão de processos de transformação organizacional. Significa dizer que as práticas de gestão exportadas devem sofrer as adaptações necessárias condizentes com os elementos da cultura nacional e organizacional.

A respeito dessa mudança comportamental, Gontijo considera que,

Com efeito, ao mesmo tempo em que estimula os servidores a resultados eficientes, os novos preceitos gerenciais imputaram aos agentes públicos diversas expectativas que almejaram melhorias no exercício de suas funções e o abandono de determinados hábitos. (GONTIJO, 2016, p.91)

Robbins (2005, p.17) alerta que “as organizações bem sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção”. O autor faz um alerta às organizações, sobre as necessidades de mudanças.

Percebe-se que a redução sociológica não é uma tarefa fácil, exige o comprometimento de todos os integrantes da organização para fazer a transposição dos elementos exógenos. O gestor tem que ter muita criatividade para romper as barreiras culturais da organização e convencer os integrantes a desconstruir a velha cultura e iniciar a construção de um novo conceito que se amolde a um novo contexto de inserção.

Em relação à Antropofagia Organizacional, segundo Bergue,

Como resposta, os autores sugerem o que denominam de “antropofagia organizacional” como metodologia para a adaptação criativa. Segundo os autores a antropofagia organizacional é uma prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada de tecnologia administrativa estrangeira que carregue conhecimentos úteis a países emergentes. (BERGUE, 2012a, p.73)

Conclui-se pelo posicionamento dos autores supracitados que as instituições públicas precisam passar por reestruturações que as tornem condizentes com os novos tempos para sobreviverem às transformações sociais ocorridas nas últimas décadas. O avanço dos meios de comunicação impulsionou o fenômeno da globalização e redefiniu o papel do cidadão na sociedade, que passou a exigir o fortalecimento do Estado Democrático de Direito e que as instituições públicas cumpram com seu papel constitucional, isso impactou também o papel das organizações públicas que passaram a buscar melhores resultados diante das demandas sociais.

3.3 O Sistema de Gestão CompStat

Inúmeras ferramentas de gestão estrangeiras já foram incorporadas à PMMG através de antropofagia organizacional, como exemplo cita-se o Sistema de Gestão Policial CompStat, uma prática gerencial que consiste em encontros de grupos focais estratégicos de controle de crime, indicadores de desempenho e tecnologia computacional para mapear crimes. Nesses encontros são diagnosticados os problemas e confeccionado um plano de ação contendo as recomendações estratégicas onde os atores envolvidos propõem um conjunto de mudanças na estrutura organizacional mudando a rotina gerencial.

Em sua tese, Freitas relata que em janeiro de 1994, o recém-empossado prefeito de New York nomeou um novo comissário de polícia, cargo semelhante ao de secretário de segurança municipal. Para ajudá-lo a promover as mudanças demandadas designou um policial experiente como novo comissário de estratégias de controle de crime. Esses policiais agiram como empreendedores institucionais e foram os principais responsáveis por um amplo conjunto de mudanças na polícia nova-iorquina, que ficou mundialmente conhecido por CompStat. (FREITAS, 2015).

Os resultados positivos alcançados através do Sistema de Gestão ComsTat, na cidade de New York inspirou os gestores do alto comando da Polícia Militar de Minas Gerais que aderiram e Institucionalizaram a nova ferramenta gerencial na Organização.

Em relação ao CompStat na cidade de New York, Freitas enfatiza que,

Além de obter informações para promover um redesenho organizacional, tal diagnóstico teve importância simbólica perante aos policiais de linha de frente, na medida em que tais policiais percebiam nos gestores pessoas preocupadas com seus problemas e que valorizavam suas opiniões sobre o que deveria ser feito. Grande parte das quatrocentas recomendações foi implementada por um comitê de reengenharia e as ações envolviam desde mudanças simbólicas nas cores do uniforme de trabalho à extinção de dois níveis na hierarquia policial. (FREITAS, 2015, p.89)

Segundo Freitas (2015, p.89, apud McDonald, Shelden e Bratton, 2002) o modelo CompStat foi esquematizado em quatro princípios elementares:

- Disponibilizar informações criminais de maneira precisa e a tempo para todos os níveis organizacionais;
- Identificar e analisar os problemas, a fim de desenvolver e aplicar táticas comprovadamente eficazes;
- Desdobrar os recursos logísticos e humanos para a ponta de maneira rápida e focada, para implementar as táticas concebidas com rapidez,

– Monitorar sistematicamente, o crime por meio de avaliações contínuas, a fim de aprender como estava acontecendo e fazer ajustes, quando necessário.

O modelo atual de defesa social no Estado de Minas Gerais tem fundamentos nos mesmos princípios do modelo CompStat, consiste em reuniões para Avaliação de Desempenho Organizacional (Polícia de Resultados), Reuniões de Controle Científico (Polícia Científica) e Reuniões de IGESP (Polícia Integrada).

De acordo com o que está inserido em MINAS GERAIS (2016a, p.60), no pensamento sistêmico, abandona-se a premissa de que exista um único órgão ou indivíduo responsável pelas respostas frente ao fenômeno da criminalidade. Todos compartilham a responsabilidade pela solução dos problemas.

Na Polícia Militar de Minas Gerais, a metodologia IGESP, inspirada no modelo CompStat, constitui-se em um cenário de resolução de problemas alicerçado nos princípios do diagnóstico técnico-científico da criminalidade, da troca de informações de Segurança Pública entre os órgãos, do envolvimento de diversos atores do Sistema de Defesa Social e da comunidade, da definição de medidas de intervenção compartilhada entre os diversos atores, do estabelecimento de metas e prestação de contas. O Colegiado tem caráter consultivo e é presidido pelo Secretário de Defesa Social e composto pelos titulares dos órgãos que integram o Sistema Integrado de Defesa Social do Estado.

Certo é que as práticas de gestão trazidas de outras organizações, conhecida como antropofagia organizacional, tem o objetivo de melhorar as condições de competição das organizações no cenário globalizado, o problema das mudanças de práticas gerenciais nas organizações públicas está na transição da antiga para a nova prática. O objetivo é sempre melhorar o sistema de gestão da organização para aproveitar as melhores oportunidades num ambiente competitivo.

Para Bergue (2012a) as práticas estrangeiras na Administração Pública, assumem, especial relevância como fonte de inspiração quando não houver instrumento ou solução própria passível coerente com a expressão da cultura nacional. O autor acredita que boa parte dessas tecnologias não são apropriadas às especificidades locais e que são inseridas sem a oposição do devido filtro crítico em termos de aderência, conveniência e oportunidade.

Inúmeras práticas gerenciais já experimentadas foram incorporadas no processo de gestão da PMMG a partir da década de 90, o novo modelo de gestão buscava atender o mandamento constitucional do país.

4. A CONTRIBUIÇÃO DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 NAS PRÁTICAS DE MUDANÇA

A expectativa de uma nova constituição para o país foi um momento de tensão para as forças policiais militares de todo país, havia propostas em todos os sentidos para as organizações policiais. Nesse sentido, Cotta destacou que,

Empossado o governo da Nova República, as atenções se voltaram para a Assembleia Nacional Constituinte, permeada por uma intensa atividade, através de debates, mobilizações, projetos, com a participação dos diferentes seguimentos sociais. Nesse sentido, representantes das polícias militares sugeriram propostas na elaboração do texto constitucional. Travaram-se lutas entre corporações e os interesses eram diversos. Por outro lado, levantaram-se argumentos que apontavam para inadequação das polícias militares diante do novo momento histórico. As polícias militares foram acusadas de serem violentas e ineficientes, e sua ligação com a estrutura de poder do período anterior inviabilizaria sua permanência numa sociedade democrática. (COTTA, 2014, p. 223)

Promulgada a nova constituição do país, reconheceu-se a importância das instituições policiais militares para a nova ordem democrática, mas houve mudanças consideráveis na missão dessas organizações, expandindo, inclusive, a competência das polícias militares. No tocante à nova Constituição, Cotta também destaca,

Com o advento da Constituição de 1988, as polícias militares brasileiras iniciaram uma nova fase que se fez sentir no processo de formação, nas relações internas e na prestação de serviços às comunidades. Haveria a construção gradual de uma cultura cidadã, de participação e responsabilidades sociais. (COTTA, 2014, p.226)

A Diretriz que regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais estabelece que,

Quanto à missão constitucional, em uma perspectiva contemporânea, verifica-se que o novo Estado Democrático de Direito, concebido pela Constituição da República de 1988, redimensiona a ordem social, apresentando a ampliação da missão constitucional reservada às instituições policiais militares para além do policiamento ostensivo, direcionando seu foco de atenção ao bem estar das pessoas, à garantia dos direitos fundamentais, ao livre exercício da cidadania; enfim, à valorização da segurança cidadã e humana. (MINAS GERAIS, 2016a, p.14)

Para Gontijo (2016, p.80) a contemporaneidade no país é assinalada pela preocupação em aproximar o texto constitucional ao nosso cotidiano e observá-lo no comportamento da Administração Pública e de seus agentes na prestação de serviços.

Bergue também fez menção ao novo texto constitucional,

As mudanças trazidas ao texto constitucional, que impactaram as diretrizes estruturantes do Estado e da Administração Pública no Brasil, incluíram desde conceitos mais gerais, como o de eficiência, elevado à condição de princípio de gestão pública como expressa o artigo 37, caput, e que inspiram tecnologias gerenciais mais específicas, como é o caso da gestão pela qualidade (artigo 37, §3º, inciso I; artigo 39, §7º), além de outros correlatos, como produtividade, economicidade, racionalização e desempenho, que não obstante a sua presença implícita no arranjo de conceitos e pressupostos que subjazem à organização burocrática, passam a uma presença mais explícita no texto constitucional. (BERGUE, 2012a, p.42)

Percebe-se que a Constituição Federal de 1988 exigiu dos órgãos da Administração Pública mudanças estruturantes capazes de atender aos princípios estabelecidos em seu artigo 37, principalmente ao princípio da eficiência.

4.1 A inserção da filosofia de Polícia Comunitária na PMMG

A Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP) Nº 3.01.06/2011-CG, que regula a aplicação da filosofia de polícia comunitária na Polícia Militar de Minas Gerais, surgiu para aproximar polícia e sociedade, policiais e cidadãos. Nesse sentido, segundo Cotta (2014, p.225) “a Polícia Comunitária, tal como foi implementada, não conseguiu alterar o comportamento e as atitudes dos policiais; não se implantou como uma política abrangente, mas permaneceu restrita a algumas unidades”.

De acordo com, MINAS GERAIS (2011, p.20) a ideia central de Polícia Comunitária é possibilitar uma aproximação dos profissionais de segurança junto à comunidade onde atuam, de modo a dar característica humana ao profissional de polícia, e não apenas um número de telefone ou uma instalação física referencial. Nota-se que embora se reconheça a importância das instalações físicas de referência para a comunidade, a Instituição se preocupa com uma mudança de postura do policial em relação aos cidadãos, isso implica em mudança de cultura de seus integrantes.

A DPSSP Nº 3.01.06/2011 buscou a adaptação das atividades da Instituição à nova ordem constitucional,

Como a Constituição Federal prevê, no art. 144, que “a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”, e é a própria Constituição Federal, vontade do povo brasileiro, que define as funções da Polícia Militar, é inequívoco o raciocínio de que, na realidade, o povo é que outorga autoridade à Polícia Militar. ((MINAS GERAIS, 2011, p.21)

Segundo Cotta,

Com o advento da Constituição de 1988, as polícias militares brasileiras iniciaram uma nova fase que se fez sentir no processo de formação, nas relações internas e na prestação de serviços às comunidades. Haveria a construção gradual de uma cultura cidadã, de participação e responsabilidades sociais. (COTTA, 2014, p.226)

Trinta anos após a promulgação da Carta Magna, embora se tenha progredido bastante, a filosofia de Polícia Comunitária ainda se apresenta como um desafio para a PMMG. A primeira tentativa de implantar a filosofia de polícia comunitária na Instituição, através da Diretriz para Planejamento de Operações Nº 3008 de 1993 (revogada) não obteve o resultado esperado uma vez que nem a polícia e nem a sociedade estava preparada culturalmente para a nova realidade.

De acordo com Cotta,

Por um conjunto de fatores ligados à ausência de uma cultura baseada em práticas cidadãs e à construção de um universo militar e policial hermético, o projeto inicial da polícia comunitária foi mal compreendido, tanto pelas polícias quanto pela comunidade. Havia um abismo entre o “mundo do militar” e o “mundo do civil”. (COTTA, 2014, p.16)

No entanto, a Diretriz para Planejamento de Operações Nº 3008 de 1993 foi um passo importante, como variáveis da DPO 3008/93, surgiram novos ordenamentos internos no sentido de aproximar a PMMG à sociedade, a saber:

Em 2011, foi instituída a nova filosofia de polícia comunitária através da Diretriz Nº 3.01.06 que consiste em aproximar polícia e sociedade, policiais e cidadãos a fim de solucionarem juntos os problemas de segurança pública.

A Polícia Militar e Minas Gerais reconhece em, MINAS GERAIS (2014, p11) que de forma institucionalizada, a implantação da filosofia de polícia comunitária iniciada na década de 90 através da Diretriz de Planejamento Operacional (DPO) 3008/93 ainda é muito nova se comparada com a história bicentenária da instituição. Como toda mudança, a filosofia de polícia comunitária enfrenta muita resistência interna e também na própria comunidade. Como fator agravante desta resistência destaca-se as constantes interpretações equivocadas desta filosofia de polícia e a falta de conhecimento de sua origem e real objetivo.

Em 2014, foi instituída a Diretriz Nº 3.02.05 que consiste na criação dos Conselhos de Segurança Pública que também tem o viés de aproximar polícia e sociedade, policiais e cidadãos a fim de solucionarem juntos os problemas de segurança pública. A novidade foi a possibilidade de as comunidades, de forma organizada, apontarem os problemas de segurança pública enfrentados participar da solução.

Segundo MINAS GERAIS (2014, P.9) a Polícia Comunitária tem como ideia central a

aproximação da Polícia Militar junto as comunidades por meio de um diálogo contínuo e sedimentação de vínculos em prol da resolução de problemas. Como evolução desse conceito de relacionamento com a sociedade, desponta a participação social nas questões da segurança pública no exercício da cidadania, tendo como um meio o Conselho Comunitário de Segurança Pública (CONSEP).

Em 2016, foi aprovada a Instrução 3.03.11/2016-CG que consiste na criação das redes de proteção. Foi inspirada na Instrução 3.03.11/2011 que tratava do mesmo assunto, mas com menor abrangência. Inicialmente tratou-se da criação da Redes de Vizinhos Protegidos, o sucesso dos projetos evoluiu para as Redes de Proteção contemplando os mais diversos grupos de pessoas nos segmentos sociais.

As redes de proteção preventiva são a melhor expressão da filosofia de polícia comunitária, ou seja, de uma polícia de aproximação. Conceitualmente falando são especificamente o conjunto de pessoas organizadas para executarem ações sistematizadas. (MINAS GERAIS, 2016b, P.16)

Em 2016, foi aprovada a Instrução 3.03.18/2016-CG (setorização) que consiste, basicamente, na divisão territorial do Estado de Minas Gerais, com responsabilidade de um determinado policial militar, até o nível de setor. A setorização permitiu ao cidadão saber quem é o policial militar responsável pelo policiamento nas respectivas comunidades.

Esse modelo - setorização - tem sustentação em um dos princípios basilares que rege o policiamento comunitário, a interação do policial militar com a comunidade local buscando a prevenção criminal, (o que inclui a repressão imediata após a eclosão do delito), além de informações úteis ao planejamento e execução da atividade policial militar. (MINAS GERAIS, 2016c, P.8)

A subdivisão do espaço territorial em setores potencializa a aplicação dos princípios da polícia comunitária proporcionando atendimentos específicos às comunidades colocando o policial mais próximo do cidadão.

Em 2017, foi aprovada a Instrução 3.03.21/2017-CG que se consiste no atendimento à sociedade por equipes de policiais instalados em locais fixos e pré-estabelecidos em veículos tipo van/furgão, as Bases de Segurança Comunitárias. O projeto foi uma evolução da Instrução 3.03.11/2011 que tratava do mesmo assunto, no entanto as bases contavam com estruturas muito mais simples e filosofia menos abrangente. As Bases de Segurança Comunitária atuais contam com caracterização específica como câmeras de videomonitoramento, rádios digitais e equipamentos de segurança, patrulhamento por setores, estrutura completa para atendimento ao cidadão, registro de ocorrências, apoio de motocicletas no patrulhamento, equipamentos e recursos tecnológicos de última geração, transceptores digitais móvel, Smartphone para

consultas, telefone VOIPt, tablet com conexão à internet, Notebook com acesso à internet, impressora térmica para impressão de REDS, Nobreak para manutenção de energia elétrica, entre outros. Nesse sentido, a Instrução 3.03.21/2017-CG determina que,

A implantação das Bases de Segurança Comunitária dar-se-á por meio da setorização, estabelecendo como critérios, características socioeconômicas, demográficas, culturais, e, principalmente, a concentração de crimes violentos, em estrita observância aos problemas de segurança pública. (MINAS GERAIS, 2017b, P.14)

No final do ano de 2017, o Programa de reestruturação da PMMG, instituído com a publicação da Diretriz nº 3.01.08/2017-CG, aprovada por meio da Resolução nº 4.563, de 30 de maio de 2017, que visa reestruturar a Instituição de forma a disponibilizar o maior número de policiais militares possíveis para atendimento direto ao cidadão, consiste basicamente em centralizar as atividades administrativas e descentralizar as atividades operacionais, de atendimento direto à sociedade.

4.2 Fundamentos jurídicos da missão constitucional da PMMG

A Constituição Federativa do Brasil estabelece, em seu artigo 144, que a Segurança Pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos. (BRASIL, 1988),

Art. 144. A Segurança Pública, dever do estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade da pessoa e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – polícia federal;

II – polícia rodoviária federal;

III – polícia ferroviária federal;

IV – polícias civis;

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...].

Deve-se dizer que o Estado exerce a atividade de segurança pública através de seus órgãos policiais que têm o dever de cumprir o mandamento constitucional. Outrossim, embora não tenha o dever, todos os cidadãos são responsáveis pela segurança pública. Como nos ensina, Tourinho Filho (2013, p.554), “se todos pautassem seus atos de acordo com a lei, se compreendessem sem erros os seus direitos e cumprissem, sem falhas nem demoras, os seus deveres, o poder público não teria razão substancial de ser”.

À Polícia Militar cabe desenvolver sua missão constitucional com peculiaridades distintas das missões dos demais órgãos envolvidos na Segurança pública. Percebe-se que a proteção social é atividade essencial do estado e, portanto, não pode ser privatizada.

Na atualidade, o conceito de cidadania é cada vez mais introduzido nas diversas camadas da sociedade, trata-se de um cenário com mudanças rápidas e realidades inovadoras que desafiam a capacidade de resposta dos órgãos de segurança pública.

O Decreto-Lei nº 667/69 que reorganiza as polícias militares já definia a competência exclusiva das atividades das Polícias Militares e prevê em seu artigo 3º que:

Art. 3º - Instituídas para a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, compete às Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas jurisdições: — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

a) executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, o policiamento ostensivo, fardado, planejado pela autoridade competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos; — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

b) atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presuma ser possível a perturbação da ordem; — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 12.1.1983)

c) atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas; — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

d) atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à Força Terrestre para emprego em suas atribuições específicas de polícia militar e como participante da Defesa Interna e da Defesa Territorial; — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

e) além dos casos previstos na letra anterior, a Polícia Militar poderá ser convocada, em seu conjunto, a fim de assegurar à Corporação o nível necessário de adestramento e disciplina ou ainda para garantir o cumprimento das disposições deste Decreto-lei, na forma que dispuser o regulamento específico. — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

§ 1º - A convocação, de conformidade com a letra e deste artigo, será efetuada sem prejuízo da competência normal da Polícia Militar de manutenção da ordem pública e de apoio às autoridades federais nas missões de Defesa Interna, na forma que dispuser regulamento específico. — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

§ 2º - No caso de convocação de acordo com o disposto na letra e deste artigo, a Polícia Militar ficará sob a supervisão direta do Estado-Maior do Exército, por intermédio da Inspeção-Geral das Polícias Militares, e seu Comandante será nomeado pelo Governo Federal. — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

§ 3º - Durante a convocação a que se refere a letra e deste artigo, que não poderá exceder o prazo máximo de 1 (um) ano, a remuneração dos integrantes da Polícia Militar e as despesas com a sua administração continuarão a cargo do respectivo Estado-Membro. — (Redação dada pelo Del nº 2010, de 1983)

Embora se trate de instrumento normativo anterior à Constituição Federal de 1988, a supracitada Lei foi recepcionada pela constituição. O exercício da atividade de polícia ostensiva por outros órgãos, em qualquer nível da esfera pública, Federal, Estadual ou Municipal, constitui usurpação de função privativa das Polícias Militares.

A DIRETRIZ Nº 3.01.01/2016 - CG Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp) faz uma observação importante sobre o termo “polícia ostensiva” inserido na Constituição Federal de 1988, no lugar do termo “policimento ostensivo”, ampliando o conceito, elevando-o além do procedimento. Assegura-se que o policiamento é apenas uma fase da atividade de polícia,

Quanto à missão constitucional, em uma perspectiva contemporânea, verifica-se que o novo Estado Democrático de Direito, concebido pela Constituição da República de 1988, redimensiona a ordem social, apresentando a ampliação da missão constitucional reservada às instituições policiais militares para além do policiamento ostensivo, direcionando seu foco de atenção ao bem estar das pessoas, à garantia dos direitos fundamentais, ao livre exercício da cidadania; enfim, à valorização da segurança cidadã e humana. (MINAS GERAIS, 2016a, P.14)

A Constituição do Estado de Minas Gerais (CE/MG), visando tutelar ainda mais os direitos e garantias sociais, expandiu a competência da PMMG para além dos limites estabelecidos na Constituição Federal:

Art. 142 -A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na disciplina militares e comandados, preferencialmente, por oficial da ativa, do último posto, competindo:

I -à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e a restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;

Enumeram-se algumas considerações relevantes para o entendimento do que seja segurança pública:

- a) tem o sentido de proteção, garantia, estabilidade e harmonia social;
- b) exige organização, por intermédio de estrutura própria, com repartição de funções e

responsabilidades;

c) não há legitimidade de uma política de segurança dissociada de outras políticas públicas abrangentes;

d) não é um privilégio de classe. É regida pelo caráter geral, universal, de proteção;

e) não é uma ação de combate, guerra, defesa nacional, mas sim um serviço público sistemático e de mais alta relevância, a ser desenvolvido dentro dos limites legais e em parceria com a sociedade.

A amplitude de atividades exercidas pelos integrantes da PMMG requer qualificação profissional que exige de seus integrantes planejamento e preparo profissional com alto grau de complexidade para cobrir todo o espaço geográfico do Estado de Minas Gerais com a mesma qualidade primando sempre pela uniformidade de atuação.

4.3 A Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais

A DIRETRIZ Nº 3.01.01/2016-CG, MINAS GERAIS, (2016a, p.20) regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais define a visão, a missão e os valores da Instituição. Visão: Sermos reconhecidos como referência na produção de segurança pública, contribuindo para a construção de um ambiente seguro em Minas Gerais. Missão: Promover segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em Minas Gerais. Valores: Representatividade Respeito Lealdade Disciplina Ética Justiça Hierarquia.

Quando se define a visão em uma organização pública, o que se pretende é informar à sociedade os objetivos e aspiração para o futuro. Ao se declarar a missão, há uma delimitação da atividade e a proposta da maneira que se pretende alcançar o objetivo traçado na visão. Já os valores expressam as virtudes da organização como fontes de inspiração.

Segundo consta no Programa de Reestruturação da Polícia Militar, MINAS GERAIS, (2017b) ele foi proposto após a realização de estudos que mostraram dados que preocuparam os gestores do nível estratégico da Instituição. Como exemplo, o estudo apontou que 2.913 militares se encontram atualmente servindo em Diretorias e no próprio nível estratégico, isso sem contabilizar os militares do Gabinete Militar do Governador e discentes em curso na Academia da Polícia Militar. Segundo levantamentos, na atividade meio (atividade auxiliar da atividade-fim e área meio), estima-se a existência de mais de 7.000 policiais militares exercendo atividades diversas da atividade fim. Tal situação infere um peso significativo de efetivo na atividade administrativa quando comparada à totalidade do efetivo da Corporação, que gira em torno de 40.000 homens.

O programa de reestruturação visa a otimização e potencialização da atividade operacional de forma descentralizada com aumento de efetivo no desempenho da atividade fim (atividade operacional de polícia ostensiva onde o policial atua diretamente na prevenção e repressão ao crime, na proteção da vida e da dignidade humana, promoção da sensação de segurança, garantia do direito de ir e vir, direito a propriedade e resolução dos conflitos sociais).

Visa a eficiência administrativa através da inserção de ferramentas tecnológicas modernas com a finalidade de reduzir consideravelmente o efetivo policial militar empregado na atividade administrativa, substituindo-o por servidores civis. O que se espera é a economia de gastos públicos, ao mesmo tempo em que se objetiva a melhoria da qualidade dos serviços público prestados à sociedade.

Segundo consta no Programa de Reestruturação da PMMG, nos estudos, ficaram evidenciados o,

Aumento significativo da estrutura administrativa e conseqüente redução do efetivo empregado em atividades operacionais; baixo efetivo nas cidades de pequeno porte e dificuldade de combater o fenômeno da interiorização do crime; aumento da criminalidade violenta e conseqüente aumento do medo do crime. (MINAS GERAIS, 2017a, p.26)

Observa-se que desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, a Polícia Militar de Minas Gerais vem buscando mudanças tanto em âmbitos comportamentais de seus integrantes, bem como da sociedade, quanto mudanças estruturais, em relação à suas dependências e formas de se produzir segurança pública a fim de viabilizar uma prestação de serviços sociais de qualidade e adequados ao ambiente modificado.

Ocorre que, conforme foi observado no desenvolvimento do presente referencial teórico, a mudança organizacional requer o envolvimento de praticamente todos os integrantes da organização, Segundo Bergue (2012a, p.23) “o processo de mudança dos padrões culturais da organização, em geral não admite rupturas bruscas, tampouco autoritárias”. A mudança envolve quebra de paradigmas e deve ser inserida internamente de forma participativa com a presença de gestores preparados para debates que levem em consideração, a história da instituição, a necessidade de mudança cultural, a missão institucional contemporânea e o novo modelo proposto para os órgãos da Administração Pública.

5. METODOLOGIA

O desenvolvimento de uma pesquisa exige métodos científicos próprios para proporcionar credibilidade sobre o resultado da realidade estudada.

5.1 Tipo de Pesquisa

Para Lakatos; Marconi (2007 p.83) no desenvolvimento de uma pesquisa, o método é necessário considerando que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Segundo Gil (2008) quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois como se pode observar, tem o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema (explicá-lo), neste caso, analisar a reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais diante da dinâmica dos novos desafios sociais e da cultura organizacional. De acordo com Zanella (2009) a pesquisa exploratória “É um tipo de estudo muito utilizado em Administração Pública”.

Conclui-se que a pesquisa exploratória tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo Gil (2007), este tipo de pesquisa aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento sobre o problema, para depois planejar uma pesquisa descritiva.

Quanto aos procedimentos, de acordo com Gil (2008), a presente pesquisa pode ser classificada como bibliográfica uma vez que se desenvolveu com base em materiais já elaborados e constituídos principalmente de livros, normas e artigos científicos. Esta é uma pesquisa que se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas já existentes.

Segundo Koche (1997, p. 122), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada. É um tipo de pesquisa que se restringe ao campo de atuação no levantamento e na discussão da produção bibliográfica existente sobre o tema. Para Gil (2007, p.60) O processo de pesquisa envolve a escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

Diante da perspectiva apresentada, a presente pesquisa foi essencialmente exploratória haja vista que nela se buscou novas abordagens em relação ao tema proposto quando se discute a necessidade de uma intervenção no fenômeno cultural de uma organização antes de se

implementar a mudança organizacional, propriamente dita.

A constatação de que tentativas de mudança organizacional nas instituições pública não atingem plenamente o objetivo proposto por encontrar resistências culturais em todos os níveis da organização se tornou fonte de inspiração para a exploração do tema.

Bergue aponta que,

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor. (BERGUE, 2012b, p.18)

O objetivo principal foi buscar conhecimento que possa auxiliar e facilitar a gestão da mudança nas instituições públicas de forma a permitir maior efetividade das propostas de reestruturação uma vez que os benefícios almejados alcançarão à toda a sociedade, verdadeira destinatária dos serviços públicos.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como suporte fontes bibliográficas de autores que pesquisaram o surgimento, a evolução histórica da Polícia Militar de Minas Gerais, a cultura das organizações públicas, a complexidade encontrada pelos gestores para realizar o processo de mudança organizacional e a necessidade de mudanças na prestação de serviços públicos exigida pela sociedade contemporânea em consequência do Estado Democrático de Direitos e imposta pela Constituição Federal de 1988. Com base no tema, a pesquisa visou explorar o fenômeno dos desafios encontrados pela gestão da Polícia Militar de Minas Gerais na implantação do Plano de Reestruturação institucional diante da dinâmica das mudanças sociais e da cultura organizacional.

A primeira intervenção mostra que a força pública militar mineira nasceu para ser exército estadual. A figura abaixo, Laércio (2001), ilustra bem esse caráter de exército estadual:

Figura 1 – Imagem da tropa formada, meados de 1930



Fonte: (LAÉRCIO RAYMUNDO, 2001, p.56).

Os militares armados de fuzis e as metralhadoras postadas à frente da tropa representavam um forte poderio militar numa considerável demonstração de força para a época.

Ocorre que as características geopolítica e econômica das Minas Gerais favoreciam o surgimento de conflitos sociais que exigiam, na solução, intervenção de natureza policial por parte do Estado. Para Cotta, (2014) a necessidade de transição de uma força tipicamente militar para uma força de natureza policial fez com que a PMMG atingisse uma especialização policial precoce em relação às outras polícias militares do Brasil, fazendo com que se tornasse referência.

Com o passar dos anos a sociedade evoluiu, a forma de vida em sociedade se modificou e o Estado de Minas Gerais não precisava mais de um exército estadual, os conflitos sociais perderam o caráter militar e passaram a ser conflitos que exigiam intervenções de natureza policial. Os gestores da PMMG, visavam a continuidade da Instituição e iniciaram essa transição.

Em seu processo evolucionário histórico, a PMMG, fez a sua transição de instituição de emprego e estrutura predominantemente militar para instituição de emprego e estruturas adequadas à atividade policial, contudo, conservou características culturais da organização que são típicas de organizações de emprego essencialmente militares. Nos dias atuais a Instituição possui uma tropa preparada para realizar intervenções de caráter policial, militar e policial-militar.

A forma de se fazer policiamento no Brasil, ao longo dos anos, foi influenciada pelo modelo americano que dividiu o modelo de policiamento em três períodos, conforme se vê no quadro abaixo:

Tabela 1 - Eras do Policiamento

CARACTERÍSTICAS GERAIS	ERA POLÍTICA 1830 – 1930	ERA DA REFORMA 1930 – 1980	ERA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM A COMUNIDADE 1980 – 2000
Autorização e legitimidade	Políticos locais e lei	Lei e profissionalismo	Lei, profissionalismo e comunidade
Função	Serviço social amplo	Controle do crime	Serviço policial amplo e personalizado
Táticas e tecnologias	Patrulhamento a pé	Patrulhamento motorizado e acionamento por telefone	Patrulhamento a pé, envolvimento da comunidade para a solução dos problemas
Resultados esperados	Satisfação dos cidadãos e dos políticos locais	Respostas rápidas para controlar os crimes	Qualidade de vida e satisfação da comunidade

Fonte: (MINAS GERAIS, 2011, p.12).

Percebe-se que no primeiro período, que vai de 1830 a 1930, não havia a profissionalização do policial, a execução da atividade se baseava na satisfação das autoridades políticas. A partir de 1830 até 1980, houve a preocupação com a profissionalização dos policiais, mas a sociedade não participava. Somente após o ano de 1980 é que houve uma preocupação em envolver a sociedade na solução dos problemas de Segurança Pública que afetavam a qualidade de vida das pessoas.

A Polícia Militar de Minas Gerais instituiu a filosofia de Polícia Comunitária somente no ano de 1993, mais de uma década após a experiência americana, mas de forma muito tímida e equivocada, por isso, Cotta, (2014) aponta que o projeto inicial da polícia comunitária foi mal compreendido, tanto pelos policiais quanto pela comunidade, que havia um abismo entre o “mundo do militar” e o “mundo do civil”.

Nos dias atuais a filosofia de Polícia Comunitária está inserida em várias atividades policiais previstas no portfólio de serviços da PMMG. A institucionalização da filosofia de Polícia Comunitária, além de estreitar a relação entre policiais e cidadãos na solução de problemas relativos à defesa social, melhora a qualidade de vida das pessoas, aumenta a sensação de segurança e busca atender aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

À Polícia Militar cabe desenvolver sua missão constitucional de preservação da ordem pública com peculiaridades distintas das missões dos demais órgãos envolvidos na Segurança pública. A proteção social é essencial e constitui atividade de risco desenvolvida pelos integrantes da Instituição em ambiente de crise cujos conflitos podem ser de alta complexidade exigindo do policial muito desgaste físico, mental e autocontrole. O cenário atual é de mudanças rápidas e inovadoras em todas as áreas sociais. As ações criminosas também participam dessas inovações e desafiam a capacidade de respostas dos órgãos de defesa social.

É nesse contexto que a reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais se faz necessária e o gestor tem papel de suma importância na consolidação da mudança em tempo razoável para uma implementação eficaz. Bergue, (2012a) alerta que em uma organização pública, o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização e por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo. A cultura institucional não pode obstar o desenvolvimento da Instituição, alguns hábitos e costumes devem ficar na história para permitir a evolução e continuidade da Organização.

Bergue, (2012a) apresenta a matriz de pensamento que marca a lógica mecanicista de gestão, sem desprezar os resultados objetivos produzidos nas organizações, com reflexos na produtividade e na eficiência, bem como as limitações das organizações para o enfrentamento em situações de interesse mais complexas e dinâmicas e sintetiza os paradigmas gerenciais do processo de gestão mecanicista e sistêmico. Os paradigmas gerenciais do processo de gestão mostrados abaixo remete o gestor a uma reflexão:

Tabela 2 - Elementos constituintes dos paradigmas mecanicista e sistêmico de gestão

MECANICISTA	SISTÊMICO
Partes	Todo
Objetos	Relacionamentos
Hierarquia	Redes
Causalidade linear	Circularidade dos fluxos e relações
Estrutura	Processo
Metáfora mecânica	Metáfora orgânica
Conhecimento objetivo	Conhecimento objetivo e subjetivo
Verdade	Descrições aproximadas
Quantidade	Qualidade

Fonte: (BERGUE, 2012a, p.64). Adaptado de Andrade et al. (2006).

Diante da complexidade e dos desafios da mudança nas organizações públicas que encontra resistências em todos os níveis, seja no nível estratégico, tático ou operacional, Bergue, (2012a) estabeleceu referenciais a partir do qual é possível empreender esse esforço de reflexão acerca da resistência à mudança no quadro proposto por Hernandez e Caldas (2001), a seguir:

Tabela 3 - Pressupostos e contrapressupostos sobre resistência à mudança

PRESSUPOSTOS	CONTRAPRESSUPOSTOS
Resistência à mudança é um “fato da vida” e algo que inexoravelmente irá ocorrer em processos de transformação.	<input type="checkbox"/> a resistência à mudança é rara e deverá ocorrer somente na presença de circunstâncias excepcionais; <input type="checkbox"/> ao procurar evitar ou prevenir a resistência, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento; e <input type="checkbox"/> a resistência é um comportamento definido pelos detentores de poder quando são desafiados.
Resistência à mudança é nociva à organização.	<input type="checkbox"/> a resistência é um fenômeno saudável e positivo; e <input type="checkbox"/> a resistência é usada como uma desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados ou malsucedidos.
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	<input type="checkbox"/> seres humanos anseiam por mudança, e tal necessidade comumente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os colaboradores são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança.	<input type="checkbox"/> a resistência à mudança é um comportamento que pode ser exibido tanto por gerentes quanto por empregados.
Resistência à mudança é um fenômeno massificado.	<input type="checkbox"/> a resistência é tanto um fenômeno individual quanto coletivo que varia um indivíduo para outro em função de fatores individuais e situacionais.

Fonte: (BERGUE, 2012a, p.50). Adaptado de Hernandez e Caldas (2001).

Preocupada com a qualidade na prestação de serviços dirigidos a uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos, a Polícia Militar de Minas Gerais, alinhada a esse cenário

de transformações, elaborou o Projeto de Implantação do Programa de Excelência em Gestão da Polícia Militar de Minas Gerais / PEG – PMMG, tendo como referência o Modelo de Excelência da Gestão - MEG, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). De acordo com o estudo, as características ideais de uma prática de gestão estão representadas na figura seguinte:

Figura 2 - Características ideais de uma prática de gestão



Fonte: (MINAS GERAIS, 2016c, p.16). Adaptado de FNQ (14º Fórum de boas práticas).

O papel do gestor no processo de mudança é manejar as habilidades, essa é uma característica essencial que um líder deve ter na prática de gestão. O avanço tecnológico na área das comunicações não supre o papel do líder e nem o isenta de promover a redução sociológica e conduzir a Organização em direção aos seus objetivos.

Em uma Instituição como a PMMG que tem como pilares basilares a hierarquia e a disciplina na sustentação e a estrutura piramidal com decisões verticais nas ações de comando, há uma tendência em se dar preferência para utilização da tecnologia na comunicação dos processos decisórios em detrimento da atividade de liderança no nível de execução.

Para ROBBINS, (2005) quando se apresentam novas visões, a mudança frequentemente é de difícil aceitação. A tomada de decisão ocorre em reação a um

problema. Isto é, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos.

No caso do Plano de Reestruturação da PMMG, observa-se no quadro a seguir quais seriam as discrepâncias identificadas:

Figura 3 - Concepção das premissas do programa de Reestruturação



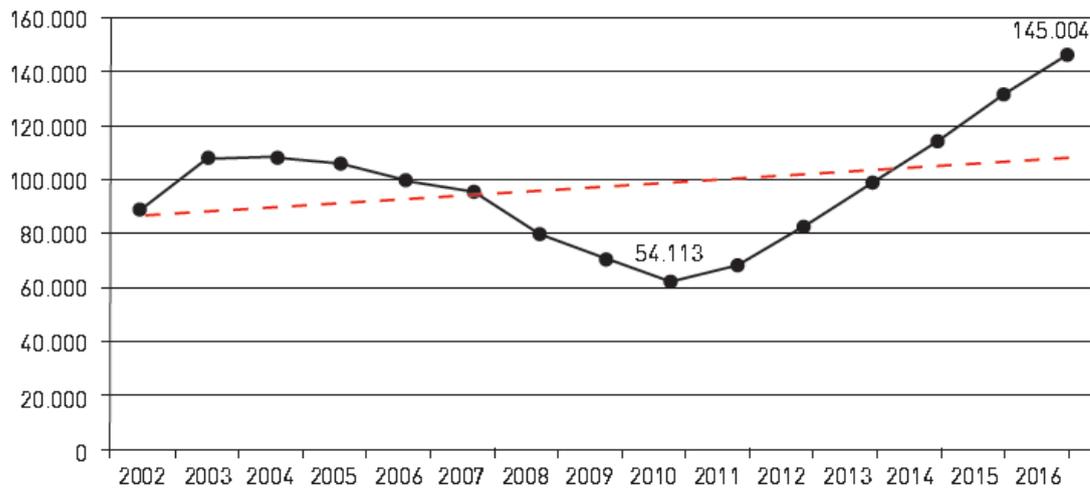
Fonte: (MINAS GERAIS, 2017a, p. 26). Adaptado de Assessoria Estratégica do Gabinete do Comando Geral.

Para cumprir sua missão constitucional, policiais militares devem estar nas ruas atuando junto as comunidades, o aumento da estrutura administrativa com atividades exercidas por policiais consome um número considerável de policiais que poderiam estar nas ruas produzindo segurança pública.

O processo de transição desperta na classe policial uma reflexão sobre os conceitos de Segurança Cidadã na proteção social.

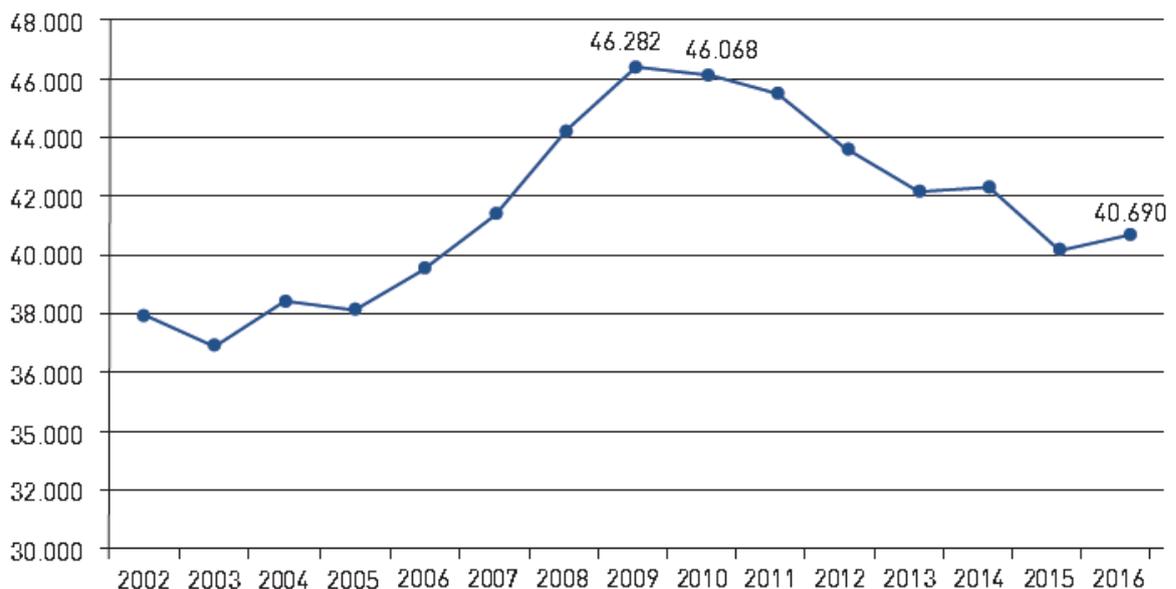
No período em que o efetivo era maior, conseqüentemente mais policiais nas ruas, os índices de criminalidade violenta estavam em queda. Observa-se nas figuras 4 e 5 a evolução dos crimes violentos em relação à evolução do efetivo entre os anos de 2002 a 2016. A linha vermelha representa a tendência crescente de crimes violentos no Estado.

Figura 4 - Evolução dos crimes violentos registrados em Minas Gerais – 2002-2016



Fonte: (MINAS GERAIS, 2017a, p. 18). Adaptado de Sistema Integrado de Defesa Social do Estado de Minas Gerais.

Figura 5 - Variação do efetivo da PMMG - 2002-2016



Fonte: (MINAS GERAIS, 2017a, p. 15). Adaptado de Assessoria Estratégica de Pessoal da PMMG.

O Plano de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais se baseia em dados como os apresentados acima. Nos anos em que o efetivo era maior e haviam mais policiais nas ruas, houve uma queda na quantidade de crimes violentos no estado que perdurou até a redução drástica do efetivo da Corporação. Na atualidade, ainda com um o efetivo menor, é possível aumentar o policiamento nas ruas. A quantidade de policiais empregados nas atividades administrativas não se justificam nos dias de hoje, mesmo porque, todos os policiais recebem

treinamentos para o exercício da atividade operacional.

O modelo de policiamento tradicional foi superado pelas ações criminosas e os índices obtiveram escaladas inimagináveis pelos órgãos de defesa social, tanto a sociedade quanto as polícias buscavam uma solução, foi aí que a Filosofia de Polícia Comunitária ganhou força. Nem a polícia e nem a sociedade de forma isolada conseguiriam enfrentar o problema, mas unidas, as chances seriam muito maiores.

Diante do sucesso da implantação da filosofia do Policiamento Comunitário em alguns países, principalmente nos Estados Unidos, a Polícia Militar de Minas Gerais, através da prática da antropofagia organizacional, adaptou a filosofia de Policiamento Comunitário à realidade e às características do Estado de Minas Gerais.

Figura 6 - Dilatação da estratégias no campo da atuação



Fonte: (MINAS GERAIS, 2011, p. 18).

O novo método de se “fazer polícia” não é uma oposição ao policiamento tradicional, não são concorrentes, são complementares. A Polícia Comunitária ultrapassa a Polícia Tradicional e está presente nas atuações previstas no portfólio de serviços da Polícia Militar de Minas Gerais. Veja abaixo algumas diferenças entre o policiamento tradicional e comunitário:

Tabela 4 - Diferenças entre Polícia Tradicional e Polícia Comunitária.

POLÍCIA TRADICIONAL	POLÍCIA COMUNITÁRIA
a) A polícia é apenas uma agência governamental responsável, principalmente, pelo cumprimento da lei;	a) A polícia é o público e o público é a polícia: os policiais são aqueles membros da população;
b) Na relação entre a polícia e as demais instituições de serviço público, as prioridades são muitas vezes conflitantes;	b) Na relação com as demais instituições, a polícia é apenas uma das instituições governamentais responsáveis pela qualidade de vida da comunidade;
c) O papel da polícia é se preocupar com a resolução do crime;	c) O papel da polícia assume um enfoque mais amplo, buscando a resolução de problemas;
d) As prioridades são, por exemplo, roubo a banco, homicídios e todos aqueles envolvendo violência;	d) As prioridades são quaisquer problemas que aflijam a comunidade;
e) A polícia se ocupa mais com os incidentes;	e) A polícia se ocupa mais com os problemas e as preocupações dos cidadãos;
f) O que determina a eficiência da polícia é tão somente o tempo de resposta às solicitações;	f) A eficácia da polícia é medida pela ausência de crime e de desordem, pela sensação de segurança e pela confiança da comunidade, mais que o tempo de resposta;
g) O profissionalismo policial se caracteriza apenas pelas respostas rápidas aos crimes sérios;	g) O profissionalismo policial se caracteriza pelo estreito relacionamento com a comunidade;
h) A função do comando é prover os regulamentos e as determinações que devam ser cumpridas pelos policiais;	h) A função do comando é incutir e desenvolver os valores institucionais;
i) As informações mais importantes são aquelas relacionadas a certos crimes em particular;	i) As informações mais importantes são as relacionadas às atividades delituosas, o que facilita a identificação das melhores estratégias para tratamento do problema;
j) O policial trabalha voltado unicamente para a marginalidade de sua área, que representa, no máximo 2% da população ali residente;	j) O policial trabalha voltado para os 98% da população de sua área, que são pessoas de bem, trabalhadoras, cidadãos e clientes da organização policial;
k) O policial é o do turno de serviço;	k) O policial é da área, conhecido, que auxilia a comunidade;
l) A força é empregada como técnica de resolução de problemas;	l) A resolução dos problemas é construída por meio do apoio e da cooperação do público;
m) Presta contas somente ao seu superior;	m) O policial presta contas de seu trabalho ao superior e à comunidade;
n) As patrulhas são distribuídas somente conforme o pico de ocorrências.	n) As patrulhas são distribuídas conforme a necessidade de segurança da comunidade, indo além dos dados estatísticos.

Fonte: (MINAS GERAIS, 2011, p. 23).

A tabela acima faz uma comparação entre o policiamento tradicional e o policiamento comunitário, o envolvimento da comunidade na solução dos problemas é um método moderno no enfrentamento dos problemas de segurança pública.

O conceito moderno de Segurança Pública no Brasil foi trazido pela Constituição Federal de 1988 que, conforme MINAS GERAIS, (2011) prevê, no art. 144, que “a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”, e é a própria Constituição Federal, vontade do povo brasileiro, que define as funções da Polícia Militar, é inequívoco o raciocínio de que, na realidade, o povo é que outorga autoridade à Polícia Militar.

Ao mesmo tempo em que a CF/88 estende a responsabilidade sobre a segurança pública para todos os cidadãos, o legislador constituinte também definiu a missão constitucional destinada a cada órgão de segurança. Portanto, o fundamento jurídico da atividade policial militar é a própria Carta Magna.

A Polícia Militar de Minas Gerais ainda caminha rumo à constitucionalização e, com isso, busca através da filosofia de Polícia Comunitária, envolver todos os atores sociais na solução dos problemas de Segurança Pública.

Segundo consta no Plano de Reestruturação da PMMG, MINAS GERAIS, (2017a) houve aumento significativo da estrutura administrativa e conseqüente redução do efetivo empregado em atividades operacionais; baixo efetivo nas cidades de pequeno porte e dificuldade de combater o fenômeno da interiorização do crime; aumento da criminalidade violenta e conseqüente aumento do medo do crime.

Sendo assim, a Instituição busca, diante do Plano de Reestruturação, cumprir a sua missão constitucional de forma consciente e eficiente, utilizando o maior número possível do seu efetivo policial nas atividades de proteção social.

Os índices de criminalidade e violência no Estado de Minas Gerais na última década revelam a necessidade de uma reestruturação com ações ousadas e inovadoras capazes de interferir na cultura organizacional, nos processos de gestão e na interação comunitária.

A interferência na cultura reconhecendo que na trajetória da Instituição se consolidou crenças, valores e ações incompatíveis com os novos objetivos institucionais, mas que ainda são cultivadas por alguns integrantes representando um desafio para a prática de gestão. Nesse sentido, Bergue (2012a) observou que nos processos de mudança organizacional promovidos pela via da transferência de elementos gerenciais estão fortemente relacionados à disparidade entre os fundamentos e padrões culturais.

A gestão deve ser participativa, incentivadora e analisada periodicamente no sentido de obter os resultados esperados por meio da capacidade de resposta da equipe para promover a

transformação. Robbins (2005) ao escrever sobre a liderança transformadora, diz que para que uma organização alcance metas e reconhecimento, de modo a atingir a eficácia ótima, é preciso que seja orientada por dois pilares: liderança e administração ou gestão. Na PMMG as práticas de gestão, coordenação e controle são instrumentos de grande importância para o alcance dos objetivos da Instituição.

A interação comunitária está institucionalizada pela PMMG através da Filosofia de Polícia Comunitária presente no portfólio de serviços como estratégia organizacional que visa a melhoria da gestão operacional com ênfase na mobilização e participação social, resolução de problemas de segurança pública através da integração, parceria e conscientização comunitária estabelecendo aumento da sensação de segurança e laço de confiança entre a comunidade e a Instituição.

Verifica-se a existência de uma estreita relação entre a cultura organizacional, a prática de gestão e a interação comunitária. Até o início da década de noventa a atuação da polícia militar não contemplava a participação comunitária na solução dos problemas de defesa social.

A Filosofia de Polícia Comunitária iniciada no ano de 1993 encontra resistências internas e externas até os dias atuais, em menor escala, no entanto, são mais de duas décadas de trabalho de gestão nesse sentido. Os projetos desenvolvidos pelo nível estratégico da organização levam anos para serem efetivados de forma sistêmica, ou seja, a aceitação e a prática nos níveis tático e operacional esbarram em barreiras culturais que comprometem, dentro de um prazo razoável, os resultados esperados. Ainda assim, essas barreiras têm sido superadas pelas habilidades dos gestores da Instituição.

A figura abaixo mostra os resultados em Belo Horizonte entre os anos de 2013 a 2017:

Figura 7 - Crimes violentos em Belo Horizonte 2013 - 2017

Crimes violentos BHTE	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Estupro consumado	148	130	138	141	138	695
Estupro de vulnerável consumado	103	147	133	130	103	616
Estupro de vulnerável tentado	18	22	18	10	15	83
Estupro tentado	85	51	48	48	29	261
Extorsão consumado	977	730	706	769	393	3575
Extorsão mediante sequestro consumado	56	43	27	35	16	177
Homicídio consumado	670	634	520	484	446	2754
Homicídio tentado	867	759	652	662	512	3452
Roubo consumado	24749	28747	35697	38556	31316	159065
Sequestro e cárcere privado consumado	63	38	44	44	40	229
Total por ano	27736	31301	37983	40879	33008	170907

Fonte: Setor de Estatística da 1ª Região da PMMG. Armazém de dados extraído em junho de 2018.

Pela primeira vez nos últimos anos as estatísticas de crimes violentos em Minas Gerais e em Belo Horizonte apresentaram queda. A reversão na curva dos índices começou a ocorrer, principalmente, na capital onde se percebe a maior redução dos nos índices criminais.

O Plano de Reestruturação da PMMG, iniciado em 2017, que possibilitou o aumento da quantidade de policiais nas ruas, somado ao fortalecimento da Filosofia de Polícia Comunitária cuja ação foi materializada através do lançamento do projeto das Bases de Segurança Comunitária se mostrou uma excelente estratégia de enfrentamento à criminalidade.

A redução dos índices de crimes violentos registrados na Cidade de Belo Horizonte indica que a Instituição está no caminho certo e que o projeto, Base de Segurança Comunitária, deve se estender para as cidades do interior do estado.

O projeto de lançamento das Bases de Segurança Comunitária iniciado em Belo Horizonte prevê uma maior aproximação da PMMG junto às comunidades e coloca os policiais mais próximos dos cidadãos. O que se busca nessa interação é a redução da criminalidade e o aumento da sensação de segurança das pessoas. Essa aproximação estreita a relação entre policiais e cidadãos, mas é uma estratégia que ainda encontra barreiras culturais de ambas as partes.

A solução do problema cultural parece estar na preparação dos gestores em todos os níveis para o exercício das ações de comando já que a gestão na PMMG é exercida pelos comandantes nos diversos níveis. Nas instituições militares, comandante é a denominação genérica dada ao militar que planeja, organiza, dirige, coordena e controla o emprego de equipe de trabalho no teatro de ações em busca dos objetivos institucionais.

O cenário em que as organizações públicas estão inseridas se modifica constantemente e a sociedade contemporânea está cada vez mais consciente dos seus direitos e exige dos órgãos da Administração Pública uma prestação de serviços públicos com qualidade. Neste contexto, entende-se que as respostas para os problemas estão na prática de gestão e na tomada de decisão dos gestores.

Na Polícia Militar de Minas Gerais a tomada de decisão parte do Comandante Geral da Instituição, assessorado pelo seu Estado Maior, sendo que a tarefa de fazer a redução sociológica, ou seja, a transição da antiga para a nova prática, incumbe aos demais policiais militares que exercem atividade de comando nos diversos níveis.

As mudanças organizacionais podem encontrar resistências internas em todos os níveis de comando que dificultam ou até impedem o processo de transição, trabalhar esse fenômeno chamado de redução sociológica é uma tarefa dos gestores. A redução sociológica não é uma

tarefa fácil, exige o comprometimento de todos os integrantes da organização para fazer a transposição dos elementos culturais.

Segundo Cotta,

No limiar do século XXI, a Instituição busca uma nova identidade. Assim como toda a sociedade brasileira, ela procura caminhar por caminhos da democracia: de soldado a técnico de segurança do cidadão. Certamente, é um processo que ainda está em construção, e que necessita da participação efetiva de policiais e demais cidadãos. (COTTA, 2014, p. 236)

Neste sentido, há necessidade de aprimorar a metodologia das ações de comando a fim de subsidiar tomadas de decisões coerentes com os objetivos da Instituição, eliminando ao máximo as possibilidades de resistências internas e externas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado obtido nesta pesquisa leva a uma reflexão sobre o Plano de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais prevista na Diretriz Nº 3.01.08/2017, um tema que para os órgãos da Administração Pública têm grande relevância haja vista a necessidade de mudanças culturais e operacionais dos servidores públicos. Diante da complexidade do ambiente em que estão inseridos os órgãos da Administração Pública, bem como, o cenário político-social em que a sociedade brasileira se encontra, a sobrevivência das instituições públicas dependem de respostas rápidas e satisfatórias em relação aos serviços públicos prestados.

Em uma revisão criteriosa do Plano de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais, verifica-se a necessidade de uma efetivação célere para atender a uma demanda atual da sociedade. Para tanto, os gestores da Instituição, especialmente os que atuam nos níveis tático e operacional, devem possuir as habilidades de liderança necessárias, tais como capacidade de comandar, coordenar, gerenciar e estarem preparados para conduzir o comportamento dos demais integrantes em direção aos objetivos institucionais definidos.

A mudança deve ser sistêmica, e, para tanto, o envolvimento dos integrantes da Instituição deve ser maciço, sob pena de retardo ou até o fracasso dos objetivos da Instituição.

A mudança organizacional visa adequar o comportamento da organização ao ambiente para a sobrevivência da Instituição. Esta é uma tarefa dos gestores, principal canal de comunicação entre os integrantes da organização. Nas instituições militares a gestão organizacional é feita pelos comandantes nos diversos níveis, obedecendo-se a cadeia de comando, portanto, os desafios culturais encontrados na organização podem ser superados desde que seus gestores estejam devidamente preparados para o processo de transição na mudança cultural.

Verifica-se que os traços culturais típicos do nascimento da Polícia Militar de Minas Gerais possuem princípios, crenças e valores rígidos que impõe um processo dificultoso e desafiador e se apresenta como fator desfavorável para promover mudanças. A ruptura brusca dos elementos culturais para impor o abandono de antigos hábitos pode obter efeito inverso e promover acomodação cultural.

A complexidade em se promover mudanças na Polícia Militar de Minas Gerais é superada pelo dinamismo do ambiente social que exige iniciativas da Instituição para promover transformações. A capacidade institucional de adaptação ao ambiente modificado e a capacidade de seus gestores para detectar riscos e tendências, somados à criatividade para desconstruir e eliminar elementos culturais incompatíveis com os objetivos institucionais são

fatores favoráveis aos processos de mudança.

Finalmente, sugere-se que em pesquisas futuras, as informações produzidas no presente estudo sirvam como base para novos estudos que estabeleçam critérios específicos para gestão organizacional no processo de mudanças.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012a.

_____. **Comportamento organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012b.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Saraiva, 2016.

BRASIL, **Decreto Lei nº 667 de 02 de Julho de 1969**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De10667.htm. Acesso em: 02 de junho de 2018.

COTTA, Francis Albert. **Breve História da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2 ed. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2014.

FREITAS, Lauro Soares de. **A institucionalização do modelo de gestão CompStat na Polícia Militar de Minas Gerais sob a perspectiva teórica do Translation e trabalho institucional [manuscrito]** / Lauro Soares de Freitas, 2015. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONTIJO et al. **Sobre Gestão e Políticas Públicas**. Barbacena, MG: Ed. UEMG, 2016.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e prática de pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LAÉRCIO RAYMUNDO, Pereira. **Um Século a Serviço do Exército**, primeira edição 2001, conselho editorial da Biblioteca do Exército.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

MATOS, Francisco Gomes. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretriz nº 3.01.06/2011 - CG. **Regula a Aplicação da Filosofia de Polícia Comunitária pela Polícia Militar de Minas Gerais**. – Belo Horizonte: Seção de Emprego Operacional – EMPPM/3, 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretriz nº 3.02.05/2014 – CG. **Regula a mobilização social, estruturação e funcionamento dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública no âmbito da PMMG** – Belo Horizonte: Comando-Geral, 2014.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Plano Estratégico 2016 – 2019**. Belo Horizonte: Equipe de Gestão Estratégica/Estado-Maior, 2015.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretriz nº 3.01.01/2016 - CG. **Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2. ed. rev. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2016a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Instrução nº 3.03.11/2016 – CG. **Regula a implantação da rede de proteção preventiva nas comunidades do Estado de Minas Gerais**. 2.ed. ver. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2016b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para a Excelência da Gestão da Polícia Militar de Minas Gerais –DEG**: Compromisso com a Excelência. Belo Horizonte: Núcleo de Gestão da Qualidade – ADO, 2016c.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Instrução nº 3.03.18/2016 – CG. **Estabelece critérios para Setorização e Gestão do Policiamento no Estado de Minas Gerais** – Belo Horizonte: Comando-Geral, 2016c.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Diretriz nº 3.01.08/2017-CG. **Programa de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2017a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Instrução n. 3.03.21/2017-CG. **Regula o emprego das Bases do Projeto Segurança Comunitária**. Belo Horizonte: Assessoria Estratégica de Emprego Operacional, 2017b.

MINAS GERAIS. **Polícia Militar lança projeto Segurança Comunitária em Belo Horizonte**. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/conteudo.action?conteudo=135903&tipoConteudo=noticia>. Acesso em: 30 de julho de 2018.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>. Acesso em: 02 de junho de 2018.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **História da Polícia Militar de Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/bpgd/conteudo.action?conteudo=501&tipoConteudo=itemMenu>. Acesso em: 02 de junho de 2018.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

TERRA, José Claudio. **Dez Dimensões da Gestão da Inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro. 2012.

TOURINHO FILHO, Fernando da Costa. **Processo Penal**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES UAB, 2012.