

Sergio Alexandre Moraes

ANÁLISE DA QUALIDADE DAS OPERAÇÕES POLICIAIS NOS DESTACAMENTOS
DE POLÍCIA MILITAR DA 117ª CIA PM DO 9º BPM, COM FOCO NO CUMPRIMENTO
DE METAS DO ACORDO DE RESULTADOS, NO ANO DE 2010.

Belo Horizonte
2011

Sergio Alexandre Moraes

ANÁLISE DA QUALIDADE DAS OPERAÇÕES POLICIAIS NOS DESTACAMENTOS
DE POLÍCIA MILITAR DA 117ª CIA PM DO 9º BPM, COM FOCO NO CUMPRIMENTO
DE METAS DO ACORDO DE RESULTADOS, NO ANO DE 2010.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP 2011 do Centro de Pesquisa e Pós-graduação (CPP) da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM) e da Fundação João Pinheiro (FJP), como requisito para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Ten Cel Armando Leonardo Linhares de Araújo Ferreira da Silva

Belo Horizonte
2011

Sergio Alexandre Moraes

Análise da qualidade das operações policiais nos Destacamentos de Polícia Militar da 117ª CIA PM do 9º BPM, com foco no cumprimento de metas do acordo de resultados, no ano de 2010.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP/2011 da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM) e da Fundação João Pinheiro (FJP), como requisito para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador

Presidente da banca

Avaliador civil

Belo Horizonte, __ de _____ de 2011.

Dedico este trabalho a Vanessa, minha esposa, e aos meus filhos Ana Laura e Luiz Felipe, porque são essas pessoas que fazem meu coração sorrir. Fizeram diferença na minha vida e me ajudaram a entender que não importa em quantos pedaços meu coração tenha se partido, pois o mundo não irá parar para que eu o conserte.

Agradeço

A Deus primeiramente, que nos concede serenidade necessária para aceitar as coisas que não podemos mudar, coragem para modificar aquelas que conseguimos e sabedoria para distinguir umas das outras. A Ele, toda honra toda glória e louvores.

A minha esposa e aos filhos, que sempre estão comigo, nas horas difíceis ou boas, sempre com pensamentos positivos, na certeza que seremos vitoriosos, pois é sabido que Deus jamais nos dará um fardo no qual não conseguiremos carregar.

Ao meu orientador, Ten Cel Leonardo, quem me aceitou como orientando. Sua atenção iluminou meu caminho e me ensinou, que “somos mais do que vencedores quando traçamos objetivos na nossa vida”.

Aos amigos em geral, e colegas de curso que contribuíram de maneira exemplar, para que meu trabalho fosse concretizado.

Aos professores da Polícia Militar e da Fundação João Pinheiro, às funcionárias das bibliotecas de ambas as instituições, pela boa vontade e paciência.

A todos que de maneira direta e indireta contribuíram para o sucesso deste trabalho.

MUITO OBRIGADO!

Sempre que te perguntarem se pode fazer um trabalho, responde que sim e te ponhas a aprender como se faz.

Franklin D. Roosevelt

RESUMO

O presente estudo visa a analisar a qualidade das operações policiais que foram desencadeadas, no ano de 2010, nas Frações Destacadas da 117ª Cia PM do 9º BPM e procura estabelecer um paralelo entre o cumprimento de metas do acordo de resultados e as propostas de melhorias, além de avaliar a forma de realização das operações policiais. Justifica-se o estudo pela necessidade de verificar se as operações policiais executadas nos municípios sede de Dst PM vêm sendo feitas em conformidade com as Diretrizes da Corporação e com o propósito de uma prestação de serviço de qualidade. Buscou-se referencial teórico nas áreas de Gestão da Qualidade, Administração e Planejamento Estratégico além de diretrizes e normatizações internas da PMMG. Para levantamento de dados estatísticos, pesquisou-se o Anexo “C” da Diretriz 3.02.01/09-CG e dos Boletins de Ocorrências realizados pelos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM e das entrevistas junto aos chefes da 3ª Seção de Polícia Militar da 13ª RPM e do 9º BPM e do comandante (Cmt) da 117ª Cia PM do 9º BPM. O resultado da pesquisa confirmou a hipótese de que as dificuldades de efetivo, logística e execução operacional dos Destacamentos da 117ª Cia PM influenciam na qualidade das operações executadas. A conclusão sugere intensificação do “consórcio de Destacamentos”, presença de um analista criminal na 117ª Cia PM e acompanhamento sistemáticos dos processos.

Palavras-chave: Qualidade dos Serviços. Operações Policial-militares. Acordo de Resultados.

ABSTRAT

The present study aims to analyze the quality of police operations were launched in the year 2010, in fractions separated from the 117th Cia PM the 9th Battalion and seeks to establish a parallel between the achievement of goals of the agreement of results and proposed improvements, Apart from evaluating the execution of a police operations. The study is justified by the need to verify that the police operations carried out in the districts headquarters PM Dst have been made in accordance with the Guidelines of the Corporation and for the purpose of providing a quality service. We tried to theoretical areas of Quality Management, Administration and Strategic Planning as well as internal guidelines and norms PMMG. For statistical data collection, searching the Annex "C" of the Policy 3.02.01/09-CG and police reports made by the Dst PM Cia PM 117th Battalion of the 9th and interviews with the heads of the 3rd Section of Police Military RPM of the 13th and 9th Battalion and Commander (CMT) Cia PM 117th Battalion of the 9th. The survey results confirmed the hypothesis that the difficulties of effective logistics and operational implementation of detachments of the 117th PM Cia influence the quality of the operations performed. The conclusion suggests intensification of the "consortium of Detachments," the presence of a crime analyst in the 117th Cia PM and systematic monitoring of processes.

Keywords: Quality of Service. Police-military operations. Outcome Agreement.

LISTA DE ABREVIATURAS

AGR	Assessoria de Gestão para Resultados
APM	Academia de Polícia Militar de Minas Gerais
BPM	Batalhão da Polícia Militar
BPTran	Batalhão de Polícia de Trânsito
Cb PM	Cabo
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
CESP	Curso de Especialização em Segurança Pública
CF	Constituição Federal de 1988
CG	Comando Geral
CIA PM	Companhia Policial-Militar
Cia PM Ind MAT	Companhia Policial-Militar Independente de Meio Ambiente e Trânsito
CICOp	Centro Integrado de Comunicações Operacionais
Cmt	Comandante
Consep	Conselhos Comunitários de Segurança Pública
CPC	Comando de Policiamento da Capital
CPE	Comando de Policiamento Especializado
CPP	Centro de Pesquisa e Pós-graduação
CQ	Círculo de Qualidade
Dst PM	Frações PM destacadas
EMPM	Estado-Maior da Polícia Militar
FJP	Fundação João Pinheiro
GQT	Gestão da Qualidade Total
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
P/3	3ª Seção de Polícia Militar
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMMG	Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
RISP	Região Integrada de Segurança Pública
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
RPM	Região da Polícia Militar
Sd PM	Soldado
Sdst PM	Subdestacamento Policial Militar
Seds	Secretaria de Estado de Defesa Social
Sgt PM	Sargento
Ten Cel	Tenente Coronel
UEOp	Unidades de Execução Operacional
UGE	Unidade de Gestão Estratégica
ZQC	Zonas Quentes de Criminalidade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1	Distribuição numérica e percentual das Operações Policiais Militar realizadas pelos Dst PM, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011	105
Tabela 2	Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o efetivo empregado nos destacamentos, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011	108
Tabela 3	Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o tempo empregado em cada uma delas, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011	109
Tabela 4	Crimes por município nos meses de janeiro a maio dos anos de 2010 e 1011 – Barbacena – 2011	111
Tabela 5	Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o número de viaturas empregadas na execução, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011	113
Tabela 6	Crimes ocorridos nos Dst PM da 117ª CP do 9º BPM no ano de 2010 – Barbacena – 2011	117
Tabela 7	Operações realizadas pelos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM no ano de 2010 – Barbacena – 2011	118
Quadro 1	População e efetivo por município sob responsabilidade da 117ª Cia PM – Barbacena – 2011	48
Quadro 2	Situação de viaturas empregados nos destacamentos da 117ª Cia PM – Barbacena – 2011	48
Quadro 3	Operações por destacamento da 117ª Cia PM em 2010 – Barbacena – 2011	49
Quadro 4	Operações do acordo de resultados	91
Quadro 5	Correlacionamento entre operações realizadas e crimes ocorridos nas áreas dos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM no ano de 2010 – Barbacena – 2011	120
Figura 1	Representação da estrutura organizacional da PMMG	26
Figura 2	Mapa da articulação Operacional da 13ª RPM – Barbacena – 2011	46
Figura 3	Mapa da articulação operacional do 9º BPM – Barbacena – 2011	47
Figura 4	Fatores de Qualidade e 5S	55
Figura 5	Conceito básico de qualidade	56
Figura 6	Implementação do PDCA	58
Figura 7	Gerenciamento para melhorar - Meta de melhoria	60
Figura 8	Gerenciamento para manter meta padrão	61
Figura 9	PDCA aplicada com os objetivos de manter e melhorar	62
Figura 10	Os critérios de avaliação da qualidade do serviço	83
Figura 11	Fluxo da Gestão de Qualidade das Operações	95
Figura 12	Fluxograma do Relatório Mensal de Atividades	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS	15
2.1 As Funções da PMMG até a atualidade.....	16
2.2 A atividade policial na PMMG.....	18
2.4 Organização e Articulação.....	26
2.5 Modelos e evolução do Policiamento.....	27
2.6 A 13ª RPM, o 9º BPM e a 117ª Cia PM.....	45
3 QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS	50
3.1 Conceituação e definição de qualidade em produtos e serviços.....	56
3.2 Eficácia, eficiência e efetividade nos serviços.....	62
4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	69
4.1 Considerações sobre a nova gestão pública.....	69
4.2 Avaliação da qualidade em Serviços Públicos.....	74
4.3 Acordo de Resultados na Polícia Militar de Minas Gerais.....	78
4.4 Gestão de qualidade na Polícia Militar de Minas Gerais.....	82
5 QUALIDADE DAS OPERAÇÕES POLICIAIS	87
5.1 Conceituação das Operações Policiais.....	88
5.2 Procedimentos para execução com qualidade das operações policiais.....	93
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	104
7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	122
REFERÊNCIAS	127
ANEXO ÚNICO - Anexo “C” da Diretriz nº 3.02.01/09-CG	139
APÊNDICE ÚNICO – Questionário aplicado	140

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a qualidade dos produtos e serviços é cada vez mais esperada e exigida pelos cidadãos. Essa busca por excelência faz com que o trabalho seja direcionado ao atendimento das necessidades, desejos e expectativas do cidadão-cliente.

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG) está inserida nesse contexto da prestação de serviço público de qualidade, ou seja, além de atender às necessidades do cidadão, deve ser capaz de promover transformações, de forma a melhorar a sensação de segurança das pessoas. Portanto, os serviços públicos precisam estar consoantes com os princípios básicos de administração citados pela Fundação Nacional da Qualidade, a saber: fortalecimento dos sistemas e dos processos, motivação e participação do pessoal e do trabalho em equipe, subsídio de decisões em informações confiáveis, da comunicação e da coordenação e demonstração do compromisso da liderança.

O acordo de resultado estabelecido pelo Governo do Estado atribuiu a Secretaria de Estado de Defesa Social (Seds), a partir do ano de 2008, alguns indicadores relacionados ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI). Além da redução de homicídios, crimes violentos e crimes violentos contra o patrimônio, que constituem os acordos de 1ª etapa, também couberam especificamente à Polícia Militar metas internas, constituindo a 2ª etapa do acordo, referentes ao aumento de operações e apreensões de armas de fogo.

A ampliação de operações policiais nos destacamentos, objeto do presente estudo, originou um resultado considerado ano a ano, para os quais foi necessário estabelecer diretrizes para que as mesmas fossem executadas com qualidade. Dessa forma, torna-se necessário acompanhar esse processo, analisar e propor, se for o caso, mudanças na execução das operações que vão além do cumprimento das metas.

Os Dst PM – por estarem sediados em cidades menores e serem Frações Policiais constituídas, via de regra, por dois sargentos (Sgt PM) e seis cabos (Cb PM) e/ou soldados (Sd PM) – pode apresentar maior dificuldade em realizar as operações policiais. Devido às suas peculiaridades, como o efetivo normalmente menor do que o previsto, a distância da sede da Unidade, a carência de recursos logísticos, entre outros, pode influenciar na qualidade das operações policiais, particularmente nos dez Dst PM que são subordinados à 117ª Cia PM do 9º BPM. São eles: Alfredo Vasconcelos, Bias Fortes, Cipotânea, Desterro do Melo, Ibertioga, Piedade do Rio Grande, Santa Bárbara do Tugúrio, Santa Rita de Ibitipoca, Santana do Garambéu e Senhora dos Remédios.

Com o presente estudo buscou-se analisar a qualidade das operações policiais que foram desencadeadas no ano de 2010, nesses Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM, estabelecendo um paralelo com o cumprimento de metas do acordo de resultados e as propostas de melhorias. O objetivo geral é analisar como foram realizadas as operações policiais nas Frações PM destacadas (Dst PM) da 117ª Cia PM, sob o ponto de vista da qualidade e do cumprimento de metas do acordo de resultados. Como objetivos específicos, delineou-se:

- verificar a ocorrência de óbices ao desencadeamento das operações policiais militares nos Destacamentos do 9º Batalhão;
- verificar a eficácia da execução das operações conforme as necessidades do Destacamento PM, em consonância com a criminalidade local;
- identificar a influência do cumprimento dos indicadores de qualidade nas operações, previsto em norma, em detrimento do atendimento às metas do acordo de resultados.

A PMMG está presente em todos os 853 municípios mineiros, mesmo nos menores municípios, e em vários distritos, por meio dos Dst PM e Subdestacamentos de Polícia Militar (Sdst PM). Segundo a Instrução 3.05.03/10, os Dst PM e Sdst PM são o tipo de Fração PM que predomina no Estado, porque significam, numericamente, a presença constante da PMMG em mais de 64,83% do território mineiro, a 17,7% da população do Estado e a um espaço geográfico próximo da metade do território Mineiro. Em conjunto, os militares estaduais da PMMG, nessas Frações, equivalem a apenas 5,52% do efetivo operacional da Organização. É perceptível e notória a evolução dos serviços prestados pela PMMG, que busca constantemente o aprimoramento, a cientificidade e a participação comunitária no planejamento de suas ações.

Os Dst PM possuem algumas peculiaridades, como número reduzido de policiais, carência de recursos logísticos e dificuldades na execução operacional. Assim, a pergunta norteadora deste trabalho versou sobre se essas peculiaridades dos Dst PM interferem na execução das operações policiais do ponto de vista da qualidade e do cumprimento de metas do acordo de resultado.

Para responder a esse questionamento, delineou-se como hipótese que os entraves relacionados a recursos humanos, logísticos e operacionais dos Dst PM podem prejudicar a qualidade das operações policiais.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, com o objetivo de realizar uma análise da qualidade da atuação da PMMG nas operações policiais realizadas pelos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM em 2010, com foco no cumprimento de metas do

acordo de resultados. Portanto, foi necessária a busca de conhecimentos científicos existentes acerca do assunto. Deu-se, também, por meio da verificação da legislação, documentos e diretrizes internas da Polícia Militar.

Assim, o referencial teórico deste estudo se baseou principalmente em Brodeur (2002), Deming (1990), Juran (1992), Ansoff e McDonnell (1993), Robbins (2001), Paladini (2009), Gianese (1994), Oliveira (2002) e Simesik (2001), entre outros. Elegeu-se tais autores pela coerência conceitual acerca da Gestão da Qualidade, Administração e Planejamento Estratégico, conceitos-chave para a compreensão do tema deste trabalho. As fontes documentais referem-se às diretrizes e normatização interna da PMMG, à missão e ao poder de polícia das Polícias Militares em consonância com as Constituições Federal e Estadual que também está inserida a função do Ministério Público.

Foram pesquisadas a Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG que regula o emprego operacional da PMMG; a Diretriz nº 3.02.01/2009-CG que estipula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na PMMG; a Instrução nº 3.03.05/2010-CG que determina a atuação operacional dos policiais militares lotados nos Destacamentos e Subdestacamentos da PMMG; a Diretriz de Gestão para Resultados 001 que organiza e disciplina o sistema integrado de gestão para resultados da PMMG; a Diretriz de Gestão para Resultados nº 2 que estabelece parâmetros para alcance de resultados na gestão operacional; além dos Boletins Especiais da Polícia Militar, documentos elaborados pela própria instituição e demais obras correlatas ao objeto de pesquisa. Devido à complexidade do assunto escolhido, não foi seguida qualquer posição doutrinária como definitiva na busca pela resposta à principal indagação do trabalho, procurando expor o tema de forma mais coerente e simples possível.

Com o desenvolvimento da pesquisa, pretende-se oferecer subsídios para o Comando da PMMG, a fim de que os setores e órgãos envolvidos no processo tenham uma dimensão da realidade pesquisada e vivida e possam tomar providências necessárias para dirimir os problemas apresentados.

Diante da necessidade de sistematização do assunto, este trabalho está dividido em sete seções distintas, sendo esta introdução considerada a primeira.

As funções da PMMG até a atualidade são o foco central da segunda seção, na qual procurou relatar o papel do órgão, desde sua criação até os dias atuais, perpassando pela atividade policial na PMMG, a missão constitucional da Corporação, sua organização e articulação, modelos e evolução do policiamento, além de um breve relato do objeto de estudo, ou seja, os Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM, inserido na 13ª RPM.

O terceiro item é dedicado à qualidade de produtos e serviços. O mote foi mostrar, de forma sucinta, a conceituação e a definição de qualidade em produtos e serviços, além da eficácia, eficiência e efetividade nos serviços.

Já a quarta é destinada à qualidade dos serviços públicos, com o levantamento de considerações sobre a nova gestão pública, além da avaliação da qualidade em serviços públicos, do acordo de resultados na PMMG e da gestão de qualidade na PMMG.

A quinta seção aborda a qualidade das operações policiais, com destaque para a conceituação das operações policiais e os procedimentos para execução com qualidade das operações policiais.

Na sexta parte, estão apresentados os dados levantados por meio dos relatórios de serviço e de avaliação de qualidade de operação policial militar (Anexos “C” da Diretriz 3.02.01/09-CG) das unidades-alvo do presente estudo e da análise das entrevistas realizadas.

Finalmente, na sétima seção, estão apresentadas as conclusões do estudo e as sugestões elaboradas a partir desses resultados. A seguir, são indicadas as referências utilizadas na elaboração do estudo, além dos anexos e apêndices.

2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Polícia é um vocábulo grego (*politeia*) que derivou para o latim (*politia*), ambos com o mesmo significado: governo de uma cidade, administração, forma de governo. A Polícia é um órgão governamental, presente em todos os países, cujo papel é a repressão ao crime e a manutenção da ordem pública, por meio do uso da força se necessário, fazendo cumprir a lei. Cabe a ela também funções exclusivas como a prevenção da criminalidade, investigação e apuração dos delitos cometidos, quando o policiamento preventivo falha, ou seja, não cumpre na íntegra sua tarefa, fornecendo subsídios ao Poder Judiciário para que os criminosos sejam devidamente processados conforme a legislação vigente (ALMEIDA JUNIOR, 2005).

Segundo Almeida Junior (2005), são denominadas polícias militares no Brasil as forças de segurança pública de cada uma das unidades federativas que têm função primordial o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública nos Estados brasileiros e no Distrito Federal, como inserido no artigo 144 da Constituição Federal de 1988 (CF) (BRASIL, 2002). São subordinadas aos governadores dos Estados e do Distrito Federal (art. 144 § 6º - CF), representam forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro e integram o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social brasileiro. Seus integrantes são chamados de militares dos Estados (artigo 42 - CF), assim como os membros dos Corpos de Bombeiros Militares. Cada Polícia Militar estadual é comandada por um oficial superior do posto de coronel, chamado de comandante-geral (OLIVEIRA, 2006).

No Brasil, a designação Polícia Militar é utilizada para designar os órgãos de polícia preventiva e uniformizada das unidades federativas e têm sua origem nas Forças Policiais criadas durante o período do Brasil Imperial, que foram, em alguns casos, extintas ou fundidas às outras corporações policiais ostensivas durante o Regime Militar. Segundo Fonseca (2006), o soldado de polícia era aquele militar que integrava as milícias dos estados brasileiros, subordinadas aos presidentes de estado e, posteriormente, governadores, as quais recebiam várias denominações como brigada policial, brigada militar, força pública e polícia militar. A partir do regime militar instalado no Brasil em 1964, todas essas milícias estaduais foram padronizadas pela legislação. Seus respectivos comandos passaram a ser realizados por oficiais do Exército Brasileiro, à exceção de Minas Gerais. E suas respectivas designações foram padronizadas com o termo Polícia Militar.

A força militar de patrulhamento genuinamente brasileira e mais antiga é a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, que tem a sua origem no Regimento Regular de

Cavalaria de Minas, em 9 de junho de 1775, no distrito de Cachoeira do Campo, município de Ouro Preto, o qual tinha como missão guardar as minas de ouro descobertas na região de Vila Rica (atual Ouro Preto) e Vila do Carmo (atual Mariana). O patrono da Polícia de Minas Gerais é o Alferes Tiradentes, herói da Inconfidência Mineira e que serviu no Regimento Regular de Cavalaria de Minas (ALMEIDA JÚNIOR, 2005).

As polícias militares em alguns Estados foram criadas em 1831 depois de ato do regente padre Diogo Feijó. A partir da Constituição Federal de 1946 (que redemocratizou o país após o Estado Novo), as Corporações dos Estados passaram a ser denominadas Polícias Militares, com exceção do Rio Grande do Sul, que manteve o nome de Brigada Militar em sua força policial, e de São Paulo, o qual conservou a denominação de Força Pública do Estado de São Paulo até 1970.

2.1 As funções da PMMG até a atualidade

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG) tem por função primordial a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública no Estado de Minas Gerais. Períodos históricos marcaram os papéis da Polícia Militar de Minas Gerais, delineando seu perfil próprio ao longo de sua existência. De 1775 a 1969, a essência prevalecente desde a origem era a função de tropa regular, reserva auxiliar do Exército, guardando, com aquela força, similaridade de treinamento, ideologia, estrutura organizacional, hierarquia fiel e postura essencial de infantaria – traços que permanecem até os dias atuais, quando se observa a estrutura e o organograma de disposição das Unidades pelo território mineiro. Nesse período, verifica-se que, desde a Constituição de 1934, o termo Polícia Militar já fazia parte de seu contexto, considerando-a forças auxiliares do Exército, herdando, como tal, características doutrinárias e operacionais (ALMEIDA JÚNIOR, 2005).

Nesse interregno, ou seja, de 1934 a 1969, a corporação efetivamente desempenhou seu papel de auxiliar das forças federais, tendo sido submetida a controle e treinamento permanentemente voltados para a missão de “combater”, “eliminar”, “aniquilar” o “inimigo”.

O advento do Decreto 667, de 2 de julho de 1969, no tocante ao papel das Polícias Militares, significou um divisor de águas, uma vez que estabeleceu um novo conceito de atuação, conferindo às Corporações função de preservação e manutenção da ordem

pública, a fim de responder às demandas sociais. Também lhes garantida a exclusividade das atividades de policiamento ostensivo (OLIVEIRA, 2006).

Entre as principais mudanças, duas merecem destaque com o caráter ilustrativo dessa nova era: o rádio patrulhamento motorizado (que facilitava e ampliava o deslocamento e a capacidade de resposta mais rápida) e a criação da Central de Operações de Radiopatrulha (hoje CICOp), com a disponibilização de números de telefones para que o público pudesse comunicar/solicitar o atendimento *in loco*.

No novo paradigma de defesa da segurança pública, a Corporação precisou se adequar, criando novas Unidades, bem como procedendo uma revisão de conceitos de operações, novas formas de intervenção, perante a nova modalidade de atuação, dessa vez, fora dos quartéis, junto e em função da sociedade, tendo como escopo a antecipação às consequências de conflitos sociais decorrentes de desigualdades e carências sociais.

Nesse processo de busca e adequação da instituição Polícia Militar, com vistas ao aperfeiçoamento e à identificação da prestação de serviço nos moldes de uma sociedade inserida nos novos parâmetros de democracia, no início dos anos 2000, consolidaram-se conceitos no sentido de capitalizar os indicadores de criminalidade, reconhecendo que o exaurimento e as limitações técnicas e táticas tradicionais até então empregadas, comprometiam os resultados dos esforços como resposta para a prevenção ao crime.

Surgiu, então, o conceito de Gestão Pública por Resultados, ou Polícia Orientada por Resultados, no qual se adotou novos mecanismos no acompanhamento da evolução da criminalidade e da violência, dentro de um conceito moderno e progressista de ser e de se fazer polícia ostensiva (MINAS GERAIS, 2002).

A Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2002-CG – DSSP 01/02 era baseada na ideia central de melhoria da gestão operacional orientada por resultados, “desenhada para atuar como vetor de sustentação e modernização das ações afirmativas na prevenção criminal levadas a efeito pela Polícia Militar de Minas Gerais”. (MINAS GERAIS, 2002)

A espinha dorsal desse novo modelo se fundamentava, entre outros aspectos, no caráter científico, cujos principais pilares de sustentação eram:

- emprego da geoestatística, como ferramenta de coleta e utilização de dados, fundamental na leitura do ambiente de evolução do crime;
- identificação das “Hot Spots” ou Zonas Quentes de Criminalidade (ZQC);
- análise científica permanente dos indicadores de segurança pública, por meio das suas relações entre os índices e taxas de segurança pública;

- definição de resultados pré-estabelecidos a serem alcançados.

Outra ferramenta complementar a esse novo modelo de otimizar as ações de policiamento, era a participação comunitária na identificação e no reconhecimento das necessidades locais, buscando as soluções mais apropriadas, mediante uma aproximação permanente entre os policiais de rua e os membros da comunidade.

O policiamento comunitário permite aos membros da comunidade levar ao conhecimento da polícia problemas que mais os afligem. Uma vez informada sobre essas preocupações, a polícia deve trabalhar com os cidadãos para atacá-las, ao mesmo tempo em que os estimula a auxiliar na resolução dos problemas que preocupam a polícia. (MINAS GERAIS, 2002)

Estabelecimento de elos de confiança com o policial, melhoria dos níveis de cooperação e parceria, enfoque no maior envolvimento comunitário com as questões relativas à redução da criminalidade e do medo, também estavam entre os pressupostos que constituíam as bases dessa parceria entre comunidade e Polícia, com a participação de todos os membros da coletividade onde o policial atua diariamente.

Enfim, buscou-se a consolidação do processo de inserção do policial em seu ambiente de trabalho, em razão do conhecimento pormenorizado que passa a ter e da sua relação com as peculiaridades geográficas e sociais do local de atuação (MINAS GERAIS, 2002).

2.2 A atividade policial na PMMG

A atividade policial militar é dinâmica e complexa. Requer a aquisição, o domínio e a constante atualização de conhecimentos, habilidades¹ e atitudes², que capacitem o trabalhador a atuar de maneira efetiva. Essa performance do policial militar faz com que a atividade seja singular frente às demais existentes, o que torna cada vez mais evidente a necessidade e a importância de um treinamento efetivo a esses profissionais (BRODEUR, 2002).

Em seu cotidiano, o policial militar pode confrontar-se com uma grande variedade de pessoas e situações conflitantes, o que exige apurada percepção dos diversos

¹ Habilidades: capacidade de executar atividades mais ou menos complexas que, em grande parte, desenvolvem-se por meio de treinamento, sendo resultado da aplicação repetitiva. (BRUNNER, 1994)

² Atitude: disposição adquirida em processos de aprendizagem individuais ou sociais em direção a certas reações mentais, afetivas ou comportamentais frente a determinadas situações, pessoas ou coisas. (BRUNNER, 1994)

aspectos e tomada de decisões precisas diante, às vezes, de risco de vida. Ele envolve-se em ocorrências policiais de toda natureza, como crimes em andamento, brigas domésticas, crianças perdidas, acidentes de automóvel, presença de pessoas suspeitas, supostos arrombamentos, distúrbios públicos e mortes não naturais, entre outras. Diante dessas situações, o policial executa várias ações como deter, capturar, relatar, tranquilizar, advertir, prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, abordar, conduzir, atirar, passando a valer da afirmativa de Bayley (2001, p.119), o policial realiza funções tão variadas que impedem, muitas vezes, de serem relacionadas.

Ao mesmo tempo as atribuições são um indicador muito cru do que a polícia está fazendo. A atribuição designada para a maior parte dos policiais em todo o mundo é o patrulhamento. Contudo, patrulhamento (a pé e motorizado) é uma atividade multifacetada. Oficiais de patrulha são pau-prá-toda-obra (BAYLEY, 2001, p.119)

Para que o policial militar possa cumprir eficientemente sua missão constitucional³, ele desenvolve várias atividades que pressupõem a mobilização de habilidades em seus diversos graus de complexidade. Essas atividades encontram-se em vários referenciais teóricos⁴ que abordam sobre a atuação policial militar.

A atividade de polícia ostensiva de prevenção criminal pode ser definida como aquela exercida com exclusividade pela Polícia Militar e visa, em primeiro momento, a impedir a ocorrência de delitos por meio de ações isoladas ou em formação de tropa por policiais identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento ou viatura e apetrechos⁵. É também o desempenho suplementar de atividades de repressão imediata. Obviamente, sua principal característica é a ostensividade, assim referenciada por Lazzarini (1995, p.103):

A Polícia Ostensiva foi adotada por dois motivos: o primeiro, de estabelecer a exclusividade constitucional e, o segundo, para marcar a expansão da competência policial dos policiais militares. É justamente a presença do policial fardado ou da viatura caracterizada, que inibe a conduta delitativa. Essa é a forma direta de prevenção, pois existe a indireta, resultante da atividade repressiva exercida no ciclo da persecução criminal.

Constam no Mapeamento de Competências (MINAS GERAIS, 2002) o ambiente de trabalho e os horários do policial militar:

³ Segundo a Constituição Federal de 1988, a missão do policial militar é exercer a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

⁴ Entre os títulos, pode-se citar também a Constituição Estadual, o Estatuto de Pessoal da Polícia Militar e o Catálogo Brasileiro de Ocupações.

⁵ Equipamentos policiais como: coletes, cassetetes, armas, apitos, dentre outros.

[...] são diversos, podendo em ambientes desconfortáveis (longos períodos em pé, imóvel ou efetuando longas caminhadas durante o patrulhamento, em alturas ou em contato com agentes tóxicos e poluentes), e em situações que exijam resistência física e controle emocional, mesmo sob pressão psicológica, além de estarem expostos a risco de vida na rotina profissional.

Além dessa variável, a atuação policial militar exige a capacitação em aplicar a legislação vigente e institucional no uso de técnicas de defesa pessoal, empregar progressivamente força e arma de fogo, manusear armamentos e equipamentos policiais e identificar drogas ilícitas, armas e documentação irregulares (BRODEUR, 2002).

Dessa forma, o policial militar tendo as leis internalizadas de modo consciente estará apto não apenas em exercê-las, mas também em fazê-las cumprir, desempenha o seu poder de polícia e respeita seus limites legais. Para o exercício da função, o policial militar deve ser capaz de trabalhar em equipe de forma a colaborar e se adaptar aos papéis de ser comandante e ser comandado. Saber ouvir e identificar as necessidades da comunidade e buscar soluções é mais uma das demandas desse profissional que deve administrar conflitos e privilegiar técnicas de verbalização em detrimento do uso da força.

O policial militar é capaz de gerenciar dados relativos à preservação da ordem pública na área de responsabilidade, realizar a análise de cenário e agir mediante planejamento prévio, com base nas variáveis de cada situação.

O ambiente e as condições de trabalho descritas acima levam a inferir que, além de uma formação adequada, a capacidade técnica, as experiências pessoais e as competências estruturais e pessoais⁶ devem ser desenvolvidas, atualizadas e reforçadas continuamente, a partir de um treinamento sistemático, planejado e executado com base em padrões pré-estabelecidos, a fim de que as demandas de atuação policial militar sejam atendidas.

Para que o policial militar cumpra com eficiência seu serviço, é necessário conhecer a missão da PMMG, nesse sentido, a seguir será abordado o assunto com suas nuances.

⁶ Segundo o mapeamento, a competência estrutural diz respeito à personalidade e ao pessoal, às atitudes e valores que devem ser assimilados pelos policiais militares em sua formação e treinamento e que devem nortear sua prática.

2.3 Missão constitucional

A criminalidade e a violência são parceiras do homem desde o início da civilização, acompanhando-o até os dias atuais.

Nesse sentido, Rodrigues (*apud* SOUSA 2001, p.18) descreve que:

[...] a violência é contemporânea do homem o que nos leva a refletir sobre o futuro. Tendo a violência, em seu nascedouro, várias causas, predominantemente as sociais, é utópico pensar em sua erradicação na medida em que o Estado não tem como combatê-las. Diante desse quadro, muitos têm defendido a participação da comunidade como forma de enfrentar os problemas e encontrar as soluções mais adequadas.

Não ocorrendo uma resposta eficaz do Estado, a violência pode extrapolar os índices de normalidade e assim crescer em escalas geométricas. A violência gera o medo, e o medo a violência, tornando um círculo vicioso que se instala na coletividade, sendo necessário, a todo custo, rompê-lo buscando a normalidade de uma vida em comunidade.

Costa (1992, p.1) comenta que:

Ensinam os mestres da Ciência Política que nasce um Estado quando homens organizam e institucionalizam a segurança da coletividade. Assim nasceram todos os Estados na face da terra, desde suas concepções mais reduzidas territorialmente, como a “polis” grega, até os imensos impérios.

O primeiro dos deveres do Estado é consequentemente proporcionar segurança aos cidadãos.

Essa segurança teria como suporte três vetores:

- i. A existência de boas leis, regulando as relações “Estado-Cidadão” e “Cidadão-Cidadão”, no plano teórico;
- ii. A prática de medidas de controle social, nas formas espontâneas, tais como a família e a igreja, incentivos ideais da educação como valor social e qualitativo, das tradições e dos bons costumes;
- iii. A presença efetiva de instituições oficiais de controle social, assegurando a eficácia das leis e dos costumes, tais como os sistemas de ensino (educação com valor individual e quantitativo), de polícia, de justiça e de correção (no modelo brasileiro, predominantemente concebido como ‘prisional’).

A Polícia Militar é uma instituição organizada, indispensável numa sociedade juridicamente constituída. Seu papel é sempre fundamental em termos de Justiça Criminal porque, em sua missão, procura não perdoar o crime e nem desculpar o criminoso, apresentando-o para o cumprimento do devido processo penal. Exerce suas missões de

maneira preventiva, visando, de forma também sigilosa e com o serviço ostensivo, a prevenir a prática de atos atentatórios à segurança pública⁷.

O serviço policial é uma profissão cujos deveres não cessam, mesmo nas chamadas “horas de folga”, em que quase todas as demais profissões encerram a obrigatoriedade da função. As suas atribuições são de caráter permanente e obrigatório. Isso implica o dever de agir sempre que necessário. O profissional deve, portanto, conhecer bem o seu mister, pois o ato policial deve ser nobre, elevado e moral; o ato técnico é revestido de indiscutível conteúdo ético, visto que tem por escopo alcançar e produzir o bem.

Em verdade,

No contexto sistêmico da Defesa Social, a Polícia Militar assume papel de relevância na preservação da ordem pública, prevenindo ou inibindo atos antissociais, atuando repressivamente na restauração da ordem pública, adotando medidas de proteção e socorro comunitários ou atuando em apoio aos órgãos da administração pública, no exercício do poder de polícia que lhes couber. (MINAS GERAIS, 2002, p.2).

Quanto menor o valor que o povo atribui à função de segurança e menor o número de homens qualificados nas polícias, maior será o menosprezo da opinião pública e também maior será a possibilidade de o marginal se voltar contra a ação da Polícia. A melhor proteção que dispõe uma comunidade repousa no grau de eficiência, desenvolvimento e respeito de um aparelho policial, responsável e bem ajustado no cumprimento de sua missão de oferecer proteção aos cidadãos.

Na atuação de policiamento ostensivo, o policial militar poderá:

1. Averiguar – visa à constatação do grau de tranquilidade desejável e/ou à tomada de dados e exame de indícios que poderão conduzir a providências subsequentes;
2. Advertir – É o ato de interpelar o cidadão encontrado em comportamento que ainda não se configure em infração penal (conduta inconveniente), buscando a mudança de atitude.
3. Prender – É o ato de privar da liberdade alguém encontrado em flagrante delito ou em virtude de mandado judicial. (MINAS GERAIS, 2002)

Não obstante, deve reprimir o crime com energia legal, mas também velar para garantir o sossego e o repouso da população. Com a ação preventiva evita a prática de ilícitos

⁷ Garantia que o Estado proporciona aos cidadãos, a fim de assegurar a ordem pública, contra violação de toda espécie, sendo a ordem pública o conjunto de regras formais, coativas que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais em todos os níveis e estabelecer um clima de convivência harmoniosa e pacífica, constituindo em uma situação ou condição que conduz ao bem comum (MINAS GERAIS, 1981).

penais e garante a manutenção da ordem pública⁸. Sua missão essencial é prevenir, realizando policiamento ostensivo, o que permite instruir a população, para que esta também preste seu auxílio, cumprindo e fazendo cumprir as normas de conduta social. Em missão, pugna na aplicação correta das leis, atuando com segurança nas ações preventivas e repressivas. Para tal, necessita possuir conhecimentos policiais e jurídicos, uma vez que são fundamentais ao exercício de sua profissão, assim como memorizarem o que determinam os seus regulamentos internos (MINAS GERAIS, 2002).

Portanto, cabe ao Estado a função da preservação da ordem pública, como consubstanciado na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 144 (BRASIL, 2002).

Art. 144 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: [...]

V- polícias militares e corpos de bombeiros militares. [...]

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

§ 6º - Às polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Estudando as determinações constitucionais relacionadas às Polícias Militares, na Carta Magna, verifica-se que o legislador ao atribuir-lhe como missão a preservação da ordem pública concedeu-lhe amplitude bem superior do que simplesmente a ação repressiva e, sobretudo, ações preventivas, no intuito de que os crimes não venham a ocorrer, uma vez que ordem pública é assim definida por Lazzarini (1998, p.8):

A ordem pública, em outras palavras, existirá onde estiver ausente a desordem, isto é, os atos de violência, de que espécie forem, contra as pessoas, bens ou o próprio Estado. [...] E, no que interessa à Polícia, em especial às Polícias Militares, instituídas, em 1969, para a manutenção da ordem pública nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, a ordem pública, que elas têm por missão assegurar, definir-se-á pelo seu caráter principalmente material, cuidando de evitar desordens visíveis, isto é, só as manifestações exteriores de desordem justificam a sua intervenção, como lembra, com ponderação, Jean Rivero que, ainda, acrescenta o caráter público de sua ação em geral, ou seja, a polícia não só respeita o foro íntimo, como ainda o domicílio privado, exceto na medida em que as atividades que aí se desenrolarem tiverem efeitos externos, havendo, até mesmo, um caráter limitado nessa ação à tranquilidade, à segurança e à salubridade, tudo sem prejuízo

⁸ A manutenção da ordem pública, entendida como o exercício dinâmico do poder de polícia, no campo da segurança pública, manifestado por atuações predominantemente ostensivas, visa a prevenir e/ou coibir os delitos e a dissuadir e/ou reprimir os eventos que violem essa ordem pública para garantir sua normalidade. A atividade executada para manter a ordem pública é o policiamento ostensivo, que é executado com exclusividade pela Polícia Militar, observando características, princípios e variáveis próprias, visando à tranquilidade pública.

de que, no caso particular das polícias especiais, a noção de ordem pública pode receber um conteúdo mais vasto.

Ainda referindo-se à missão da Polícia Militar, o art. 142 da Constituição Estadual de Minas Gerais atribue competência à PMMG para exercer atividade de policiamento ostensivo de prevenção criminal, de segurança de trânsito urbano e rodoviário e de florestas e mananciais (MINAS GERAIS, 2006):

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 de patrimônio cultural.

A Constituição do Estado de Minas Gerais ampliou consideravelmente as disposições legais sobre a segurança pública, observando rigorosamente os limites estabelecidos pela Constituição Federal.

A missão geral da Polícia Militar, prevista nas Diretrizes para a Produção de Serviços de Segurança Pública, DPSSP 01/2002 (MINAS GERAIS, 2002, p.38), é:

Executar no Estado de Minas Gerais, dentro da circunscrição de cada Região da Polícia Militar, polícia ostensiva de preservação da ordem pública de acordo com os preceitos constitucionais, cabendo-lhes, portanto, planejar, organizar, dirigir e controlar o emprego de suas unidades subordinadas.

Entre as missões particulares da Polícia Militar, previstas na mesma obra supracitada (MINAS GERAIS 2002, p. 39), destacam-se: execução das atividades de socorrimto público inerentes à Polícia Militar de Minas Gerais como integrante do Sistema de Defesa Social, por meio de medidas preventivas, de socorro, de assistência e recuperativas; promoção de ações/operações policiais e/ou militares, visando ao combate sistemático ao crime organizado; proteção, preservação e melhoria do meio ambiente; prevenção e repressão ao tráfico ilícito e ao uso de drogas; prevenção e repressão à prática de atos de extorsão mediante sequestro; rastreamento, quando em perseguição ao infrator; combate sistemático das infrações penais e restauração em caso de perturbação da ordem, em todo o Estado.

No contexto da Defesa Social, a Polícia Militar assume papel relevante na preservação da ordem pública com a prevenção de infrações penais e na repressão para a restauração da ordem pública.

Durante a execução da ação preventiva, tomando conhecimento da violação da ordem pública, cabe à PM a primeira ação de intervir na ocorrência, adotar as providências necessárias e direcionar para o órgão público ou particular competente para dar prosseguimento à ação administrativa e/ou penal cabível.

Na sua fase repressiva, tão logo haja a ruptura da ordem pública, não deve o militar constituir-se em mero relator da ocorrência, e sim num verdadeiro defensor, protetor e acolhedor do indivíduo vitimado e efetivo agente em perseguição ao criminoso ou agente de ato infracional, visando à sua prisão/apreensão ainda na flagrância delituosa. No exercício da Polícia ostensiva, o militar age de iniciativa, independente de solicitação ou de requisição. As providências policiais básicas, previstas em MINAS GERAIS (2002, p.101), a serem adotadas, em princípio, pelo militar que intervier numa ocorrência policial a qual resulte em crime ou contravenção penal, são as seguintes:

1. Assistência à vítima;
2. Prisão do criminoso ou contraventor (agente), em flagrante delito;
3. Apreensão do instrumento do crime e/ou seu produto, se for o caso;
4. Isolamento e preservação do local do crime, controlando também o trânsito de veículos e pessoas;
5. Arrolamento de testemunhas;
6. Rastreamento, se for o caso;
7. Comunicação do fato à autoridade de polícia judiciária.

A Polícia Militar tem, entre suas missões, o dever de restabelecer a ordem pública, de imediato, tão logo haja a manifestação de sua ruptura, amparando o cidadão que teve os seus direitos e garantias violados, procedendo às diligências necessárias à captura do delinquente. Se não for possível agir diretamente sobre a vontade do agente, a Polícia Militar deve obstaculizar a ação do infrator, enfatizando a ação preventiva. A presença ostensiva, correta e vigilante do militar nos locais de risco, a qualquer hora, inibe a ação do delinquente, como também reduz os riscos e estabelece um clima de confiança no seio da comunidade. A rapidez de resposta é fator primordial para a eficiência e a eficácia das ações a cargo da Polícia Militar, cujo objetivo maior é prestar um atendimento ao público com excelência.

2.4 Organização e Articulação

A organização da PMMG consta da Lei Estadual 6.624, de 18 de julho de 1975, que foi alterada pela Lei Estadual 9.774, de 7 de junho de 1989, ficando conforme a Figura 1:



FIGURA 1 – Representação da estrutura organizacional da PMMG

Fonte: (MINAS GERAIS, 1975)

Minas Gerais (1975) define a organização da PMMG, mencionando que o Nível Estratégico é formado pelas Unidades de Direção que realizam o planejamento geral, visando à organização da Corporação. Já o Tático é constituído pelas Unidades de Direção Intermediária, responsáveis, perante o comandante-geral, pela condução das respectivas Unidades de Execução Operacional. O Nível Operacional, por sua vez, é composto pelas Unidades de Execução, que realizam a atividade-fim e atividade-meio da Polícia Militar, conforme diretrizes, ordens e instruções das Unidades de Direção.

O Comando-Geral compreende o Gabinete do Comando-Geral (GCG) e o Estado-Maior da Polícia Militar (EMPM) que tem como chefe o subcomandante-geral, substituto eventual do comandante-geral (MINAS GERAIS, 1975). As Unidades Setoriais de Direção Intermediária (Diretorias) são responsáveis pela direção intermediária dos sistemas de atividades especializadas de apoio, e Unidades de Direção Intermediária (Regiões da Polícia Militar - RPM), pelas operações policiais nas respectivas regiões de responsabilidade, conforme diretrizes e ordens emanadas do Comando-Geral (MINAS GERAIS, 1975).

Segundo Paulino (2009), para facilitar o planejamento, o comando, a execução, a coordenação e o controle, o território mineiro foi dividido em regiões, áreas, subáreas,

setores e subsetores de acordo com as necessidades e especificidades regionais. Por região, atribui-se o espaço geográfico de Região de Policiamento; por área, aquele atendido pelo Batalhão; por subárea, o abrangido pela Companhia; por setor, o gerido pelo Pelotão; e por subsetor, o de responsabilidade do Grupo de Polícia Militar (Destacamento), que pode ser dividido em subgrupos PM (sub-destacamentos).

A Polícia Militar de Minas Gerais articula-se em três segmentos: Belo Horizonte, Região Metropolitana e Interior. Em Belo Horizonte, está localizada a 1ª Região da Polícia Militar composta por nove Batalhões incluindo o BPTran e nove Unidades que executam serviços especializados e compõem o Comando de Policiamento Especializado (CPE). Na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), estão ainda a 2ª RPM sediada na cidade de Contagem e a 3ª RPM sediada em Vespasiano.

A Polícia Militar, no interior do Estado, possui quinze Regiões, da quarta à décima oitava, cada uma composta de Batalhões e Companhias Independentes, que se dividem em Frações PM, fazendo-se, assim, presente nos 853 municípios mineiros.

2.5 Modelos e evolução do policiamento

A Polícia no Brasil seguiu o modelo político de organização policial presente na França e em Portugal. Ao contrário da moderna polícia inglesa, caracterizada pelos princípios da burocracia, racionalidade, legalidade, impessoalidade na imposição da ordem e garantia do Estado de direito, a polícia brasileira evidenciou o caráter instrumental da organização, não a serviço do público, mas do Estado e dos grupos dominantes, no sentido de fortalecer o uso privado da violência contra a sociedade, vigiando para que qualquer ameaça considerada subversiva ao poder político fosse contida pela força da repressão (PAIXÃO, 1981; 1991:39).

De acordo com Paixão (1981), a consequência mais evidente e duradoura desse modelo centralizado de polícia, presente de forma diferenciada na França, Portugal, Espanha e no Brasil, é a desconfiança recíproca entre policiais e cidadãos. Nesse sentido, a representação social da Polícia enquanto força a serviço dos interesses dos dirigentes políticos no poder e contra a sociedade implicou, para o cidadão comum, em algum grau de incerteza e imprevisibilidade quanto ao que poderia ocorrer no caso de um encontro face a face com um policial (BRETAS, 1997). A essa reação automática frente à Polícia, geralmente soma-se o sentimento de medo, mesmo por parte de pessoas que, a priori, nada teriam que temer dada a

própria condição de “cidadãos ordeiros”. Entretanto, o estudo sobre o surgimento da instituição no Brasil, realizado pelo historiador Bretas (1997), mostra que, aos olhos dos policiais, o indivíduo só é considerado e definido como “cidadão ordeiro” até que se prove o contrário. O policial, de imediato, não reconhece o cidadão comum, o que ele busca é identificar o que está “oculto”. Dessa forma, um possível contato de aproximação entre policiais e cidadãos só ocorre após uma observação atenta e após a identificação de elementos que permitam definir o sujeito ou como “cidadão ordeiro” ou “suspeito”.

Do século XIX ao início do século XX, o trabalho de polícia era aprendido a partir das experiências práticas do dia a dia. Policiais não passavam por nenhum treinamento formal que os habilitassem a exercer sua função. Embora estivessem sujeitos à obediência a regras rígidas do comando centralizado, o desenvolvimento da profissão de polícia baseava-se nos resultados de decisões e procedimentos tomados na prática diária nos encontros com a população, seguindo, na maioria das vezes, cursos de ação quase sempre previsíveis. O saber do policial constituía-se, assim, a partir dessas experiências de rotina (BRETAS, 1997).

Entretanto, de acordo com Bretas, o saber policial não se desenvolve de forma isolada do contexto de valores sociais mais amplos que caracterizam a sociedade em cada época. Como bem lembra Paixão, “gostemos ou não delas, instituições — como a universidade e a polícia — são espelhos da sociedade” (PAIXÃO, 1991, p.39), também afetando a sociedade. Assim, no período do Brasil Império, caracterizado por uma estrutura social hierarquizada e ordenadamente dividida entre o mundo dos brancos e dos escravos, as práticas policiais eram menos suscetíveis a equívocos na definição de quem eram “os fora da lei” (BRETAS, 1997).

Todavia, a mudança do cenário social e econômico das cidades provocada por grandes transformações políticas – como a extinção do trabalho escravo, a entrada em massa de imigrantes europeus, a emergência de novos atores sociais representados pelas camadas médias da população e a inauguração do governo Republicano no Brasil em 1889 – implicou a desorganização e, conseqüentemente, no reordenamento da atividade policial. Se o alvo privilegiado da vigilância policial era o cidadão comum, partindo-se do pressuposto que pessoas da elite eram consideradas “superiores”, devendo ser, por isso, “protegidas e não policiadas” (BRETAS, 1997, p.163), a subversão da hierarquia social brasileira verificada na transição do Império para a República trouxe dificuldades para os policiais na distinção e na identificação entre os “suspeitos” e a população ordeira, uma vez que esta passa a ser constituída por cidadãos cuja identificação e classificação como “comuns”, não é mais tão

simples de ser feita, exigindo-se indicadores mais eficientes capazes de distinguir “homens de bem” entre “vagabundos, desordeiros e trabalhadores”. Assim, na visão de Bretas (1997):

As práticas de identificação social no período imperial diminuía em muito os riscos de equívocos, e mesmo quando isto ocorria, podia ser relevado se a vítima era identificada não como escravo, mas como negro liberto. No início da República, policiais poderiam pagar caro pelos equívocos, e expandia-se cada vez mais o grupo social que não se incluía entre os objetos de violência dos estratos inferiores da sociedade nem entre os que deviam receber a deferência concedida ao poderoso. A emergência de supostas camadas médias desorganizava o trabalho policial. (BRETAS, 1997, p.101)

Nessa perspectiva, novos atores passam a integrar os grupos populares, compondo o cenário das cidades - prostitutas, *cáftens*, estrangeiros, mendigos, vadios, trabalhadores, menores de rua. A vadiagem, a mendicância, como também as greves e manifestações de protesto populares, que se intensificam com a efervescência da vida urbana e o crescimento das cidades no final do século XIX, são objetos constantes de repressão e punição; ampliando, aos olhos do policial e dos grupos no poder, o leque de elementos negativos causadores de desordem. Isso requeria dos policiais o desenvolvimento de habilidades no trato com diferentes grupos sociais e a inclusão de novas categorias de classificação — gênero, nacionalidade e trabalho —, além de cor e classe social.

Nesse sentido, os recursos disponíveis para exercer as funções policiais de disciplinar desordeiros e impor a ordem na cidade, comumente restritos ao uso da violência, também se ampliaram passando a incorporar meios extralegais de negociação no controle da violência e da desordem pública. Porém, o texto abaixo sobre a ação policial descrita por Nicolau Sevckenko no controle da revolta da vacina, no Rio de Janeiro, ilustra bem como a violência é ainda o elemento característico do “estilo de repressão” utilizado pelo Estado contra a resistência de trabalhadores, miseráveis, identificados como a “classe perigosa”:

A violência policial se distingue não só pela sua intensidade e amplitude mas sobretudo pelo seu caráter difuso...Os alvos da perseguição policial não eram aqueles indivíduos que se poderia comprovar terem tido alguma participação nos distúrbios, mas sim, genericamente, todos os miseráveis carentes de moradia, emprego e documentos, que eram milhares e cuja única culpa era viverem numa sociedade caótica e serem vítimas de uma situação crônica de desemprego e crise habitacional que a própria administração havia desencadeado. (SEVCENKO *apud* BRETAS, 1997, p. 94)

Segundo essa linha de pensamento, é recorrente a explicação dada por Paixão (1981) sobre a “lógica em uso” e a “lógica reconstruída” desenvolvidas por Cicourel (1968) como métodos de geração de categorias criminosas utilizados pela organização policial e seus

membros. A “lógica em uso”, utilizada no trabalho prático e rotineiro de policiais de identificar e tipificar indivíduos e contextos como “suspeitos” ou não, tem como produto final a “lógica reconstruída” pela organização policial e evidenciada nas estatísticas oficiais. Nessa perspectiva, a elaboração de dados oficiais e, conseqüentemente, a produção de categorias criminosas mostram o poder da organização policial na “atribuição de significados morais e legais a atos e indivíduos”. Ainda segundo Paixão:

Como mostra Cicourel, através da análise minuciosa da interação entre policiais e suspeitos, a atividade prática do policial consiste no uso e aplicação de tipificações e estereótipos a “situações”: utilizando seu estoque de conhecimento de senso comum e técnicas de interrogatório aprendidas organizacionalmente, policiais competentes categorizam eventos como instâncias de delinquência, e seus atores apresentam aparências típicas de delinquentes — “más atitudes”, pais separados, ou definidos como incompetentes, desempenho escolar negativo, pobreza, associações com suspeitos. Assim, categorias legais são preenchidas prospectivamente em função do poder do policial de atribuir significados morais (e legais) a expressões indexadas que tipificam indivíduos como suspeitos, e suspeitos como indiciados. E na medida em que esta atribuição de significados é baseada na suposição de que as causas do crime residem na marginalidade urbana, convertida então em objeto preferencial de vigilância e inspeção rotineiras, a correlação que encontramos entre marginalidade e criminalidade torna-se uma “profecia auto cumprida”. Em outras palavras, o estudo de estatísticas oficiais oferece mais informações sobre a organização que as produziu do que sobre o fenômeno que elas pretendem descrever. (PAIXÃO *apud* PINHEIRO, 1981, p.42-43).

A experiência e tradição da força policial brasileira em legitimar-se a serviço dos grupos dominantes no poder e contra a sociedade demarcam as fronteiras entre policiais e cidadãos, traduzindo, conforme Paixão, o problema ainda em pauta na agenda política do Brasil, da redução do poder de polícia “como condição de construção da democracia no plano das interações sociais rotineiras e cotidianas.” (PAIXÃO, 1988, p.7).

Se, por um lado, a estigmatização e a suspeição das classes populares consistiam a prática sistemática do trabalho policial, isso não significou o estabelecimento de relações menos conflituosas entre policiais e indivíduos de classes superiores. Como salienta o historiador Bretas, embora praticassem delitos, denominados nos anos 1930 por Edwin Sutherland de “crimes de colarinho branco”, esses tipos de infrações não eram controlados pela polícia, mas por outros órgãos. Entretanto, nos casos de transgressões que implicavam o envolvimento policial, a elite geralmente ocupava a posição de vítima de crimes contra a propriedade.

Contudo, em situações nas quais era preciso agir contra pessoa influente, da alta sociedade, os policiais geralmente acabavam por ignorar o caso ou se render à posição de

“superioridade” e intimidação do envolvido, principalmente se ele tivesse algum vínculo com a segurança pública.

O curso da ação policial tanto quanto da legalidade ou não das decisões tomadas dependia de quem eram os atores envolvidos numa ação delituosa, influenciando, assim, o estabelecimento de relações distintas para grupos sociais em posições assimétricas na hierarquia social. Nessa perspectiva, é importante a reflexão de Paixão sobre a “lógica em uso” e a “lógica reconstruída” pela polícia que acaba por definir eventos e indivíduos como criminosos ou não, de modo autônomo em relação aos formalismos legais, contrariando os princípios basilares da igualdade e liberdade do Estado democrático de direito. Como expõe Paixão, policiais passam da condição de executores para produtores da lei:

Assim, a definição social da realidade criminosa do policial independe da lei e, na medida em que a lei reduz a “autonomia e flexibilidade” que o policial necessita para realizá-la cotidianamente, a lei se torna um elemento hostil, antagônico em relação aos padrões organizacionais de eficiência, um constrangimento e uma barreira à implementação do conceito policial de segurança pública. Daí a hostilidade do policial em relação a leis de proteção aos direitos civis, que “manietam a polícia”, na medida em que supõem uma igualdade moralmente irresponsável aos olhos do policial: se o “bom cidadão” e o “suspeito conhecido” compartilham do mesmo direito, este direito é incapaz de proteger eficientemente o “bom cidadão”. (PAIXÃO *apud* PINHEIRO, 1981, p.43)

É dentro dessa linha de pensamento que a solução para o dilema da lei e ordem pode ser colocado, de acordo com Matza, citado por Paixão (*apud* Pinheiro, 1981), na distribuição de “legalidade para os bons cidadãos e de uma ordem imposta para os ‘criminosos conhecidos’”, evocando:

a oposição, notada por um observador da organização policial brasileira em 1825, entre a “polícia de gente”, dócil às hierarquias de classe, e a “polícia de moleque”, disciplinadora das classes baixas urbanas. O policial se vê “distribuindo justiça por amostragem”, consciente que seu poder se torna rarefeito na medida em que se aproxima das classes médias e alta e confundindo, em sua atividade prática, crime e pobreza. (PAIXÃO *apud* PINHEIRO, 1981, p.44)

As questões apresentadas sobre o surgimento da polícia no Brasil e as formas de interação assimétrica entre policiais e diversos atores sociais e a consequente distribuição desigual de segurança pública tornam-se recorrentes com a discussão sobre o isolamento entre polícia e sociedade, tanto no Brasil como em países no mundo inteiro, sobre segurança pública como um dos entraves de sociedades democráticas.

Se, por um lado, queixas e desconfianças do público em relação à Polícia e, por outro, a resistência policial à aproximação de civis espelham representações coletivas construídas no século passado sobre a “polícia de gente” e a “polícia de moleque”, mostrando que, a despeito das tentativas de mudanças inerentes ao processo de consolidação da democracia no país, pouco se alterou, em termos da questão substantiva do direito à segurança como bem público. O dilema entre lei e ordem evidencia o impasse do Estado enquanto instância soberana e racional, criado pelos homens e para os homens, a fim de assegurar a todos o direito à igualdade, à liberdade e à segurança da vida em sociedade, face ao medo generalizado da ameaça e do perigo constante da morte violenta que os homens em estado de natureza estão sujeitos (PAIXÃO, *apud* PINHEIRO, 1981, p.6).

A questão da desconfiança entre cidadãos comuns e policiais é também considerada com outro enfoque por parte dos militares. É comum, nos seus discursos, atribuírem a dificuldade dos civis se aproximarem deles a um fator cultural presente no processo de socialização das crianças. Segundo seus depoimentos, as crianças desde cedo aprendem a ter medo da polícia, sendo comum alguns pais recorrerem a ditados como “menino fique quieto se não vou chamar a polícia para te prender!” A Polícia é assim associada e percebida pelos indivíduos, nos primeiros anos de educação, como símbolo de punição e repressão, algo a ser temido. Confunde-se, portanto, o respeito à autoridade, que supostamente a profissão de policial deveria estimular, com o sentimento de medo. Além disso, a escolha da carreira de policial, como mostra o historiador Bretas (1997), implicava estar de acordo com certos valores da classe média e/ou a busca de uma posição respeitável na sociedade. O autor explica que:

No Brasil, a respeitabilidade conferida por uma carreira de policial — ou mesmo toda a noção de respeitabilidade — derivava principalmente da pequena parcela de autoridade obtida; mesmo uma fração diminuta de poder na sociedade significava respeitabilidade. Por isso seus valores refletiam os dos grupos em posição de autoridade, que no início do século estavam particularmente preocupados com o comportamento dos pobres. (BRETAS, 1997, p.145)

Ao valor social de “respeitabilidade” atribuído à profissão de polícia soma-se a crença na superioridade do policial em relação aos civis, cultuada na organização desses profissionais e reforçada socialmente pelo medo generalizado da polícia. Todavia, ao mesmo tempo, a imagem sacralizada do policial como alguém superior e dotado de poder acima dos cidadãos comuns (seja pelo caráter militar atribuído à missão de combater criminosos, seja pelo monopólio do uso da violência inerente à atividade) é frequentemente contestada pelo

público a cada noticiário veiculado pela mídia sobre o envolvimento de policiais com corrupção, sequestros, formação de quadrilhas, homicídios e pelas denúncias de abuso de poder. Policiais passam do *status* de heróis ao de bandidos, mesmo que aos olhos da população nem todo policial seja bandido; o descrédito de poucos contamina a confiança em todos os membros da Corporação.

A Polícia Militar de Minas Gerais, há mais de uma década, implementa uma filosofia de enfrentamento dos problemas de segurança pública de forma compartilhada entre o Estado e a sociedade civil e que, no contexto do Estado de Direito, garanta o respeito aos direitos humanos. Condizente com os princípios constitucionais consagrados na Constituição de 1988 e com as políticas nacionais de Segurança Pública formuladas a partir da segunda metade da década de 1990, a PMMG, assim como outras corporações policiais de outros estados brasileiros, tem direcionado esforços nesse sentido, buscando responder, sob inspiração de experiências internacionais bem sucedidas, à insuficiência das práticas tradicionais para conter a violência e à insegurança crescentes (HENRIQUES, 2007).

Em Minas Gerais, em que pesem iniciativas anteriores, tal filosofia ganhou destaque como política institucional e como prática efetiva a partir do ano de 1999, com a formulação de um “Plano de Polícia de Resultados” no âmbito do Comando de Policiamento da Capital (CPC). O documento se baseou em duas ideias gerais: o mapeamento da criminalidade, por meio de técnicas de geoprocessamento (possibilitando melhor planejamento estratégico de operações), e o atendimento descentralizado às demandas das comunidades em cada fração policial, com a criação de Conselhos Comunitários de Segurança Pública (Consep)⁹. Concebido e iniciado em 1999, foi institucionalizado como diretriz operacional mais tarde, em 2002¹⁰. O ano de 2000 apresenta-se como um importante marco com a implantação, por estímulo da PMMG, de 25 Consep’s no âmbito territorial de cada uma das companhias do município de Belo Horizonte.

A introdução dessa filosofia não significa mera alteração de padrões operacionais. Está diretamente ligada a uma mudança mais profunda que tenta reposicionar a instituição policial na sociedade. Sob o ponto de vista político, relaciona-se aos aspectos de inovação institucional democrática, que preveem a participação da sociedade civil na

⁹ A Diretriz 05/2002 do Comando-Geral da PMMG define a abrangência dos Consep’s como coincidente com o espaço de responsabilidade territorial da fração policial a ele vinculada (no caso, as Cias PM). Expressa também que “a criação de Consep é iniciativa na qual deve concorrer cada Comandante de Companhia” (MINAS GERAIS, 2002, p.9).

¹⁰ Com a diretriz 01/2002 (MINAS GERAIS, 2002) do Comando-Geral, os elementos do Plano de Polícia de Resultados passam a ter *status* de doutrina, regulando o emprego da PMMG na segurança pública. É um importante marco para a generalização do modelo para todo o Estado.

formulação e na execução de políticas públicas, além do controle sobre as ações das agências governamentais (MINAS GERAIS, 2002).

A proposta do chamado policiamento comunitário¹¹ tem como substrato uma corrente teórico-doutrinária que se manifestava desde o período do pós-guerra na Europa e nos Estados Unidos. Diversos autores destacam como precursoras as experiências norte-americanas das décadas de 1960 e 1970, como Bayley & Skolnick (2002), que tinham como objetivos obter confiança da população na polícia e, por meio da cooperação das comunidades, prevenir as oportunidades para que os crimes fossem cometidos. Nesse caso, a função do policiamento não seria apenas de combater o crime, mas também de garantir direitos democráticos dos cidadãos e reduzir a sensação de insegurança (MOORE, 2003). Isso implica uma participação da comunidade no planejamento e na supervisão das operações policiais, na crença de que uma resposta ideal à questão da segurança pública depende do conjunto de soluções locais e de que o público pode ser “coprodutor da segurança e da ordem, juntamente com a polícia” (SKOLNICK; BAYLEY, 2002, p.18).

A literatura sobre o desenvolvimento das forças policiais em diferentes países registra, em geral, uma linha evolutiva comum. Nos países democráticos, figuram questões semelhantes de legitimação dessas forças, baseadas num processo de progressiva profissionalização e de constituição de uma estrutura burocrática rígida (MONKKONEN, 2003; GOLDSTEIN, 2003). Muitos autores observam que, apesar de uma expressiva evolução técnica e um relativo e temporário sucesso na repressão e no esclarecimento de crimes, a extrema profissionalização implantada ao longo do século XX com o intuito de criar uma “blindagem” política das polícias provocou também um isolamento em relação às comunidades às quais deveriam servir. As pressões intensas em relação aos direitos humanos colocaram a polícia no centro de importantes discussões nos países democráticos a partir do pós-guerra, no sentido de buscar conter quaisquer tipos de abusos cometidos por essas agências e reaproximá-las de seus públicos (REISS JR., 2003; REINER, 2004). É no contexto de uma nítida “repolitização” da polícia, principalmente a partir dos anos 1960, que ganha corpo o desafio de torná-la mais adequada às exigências democráticas e do Estado de Direito, acarretando uma “ênfase renovada na necessidade de consentimento público” (REINER, 2004, p.287). Como resposta, vários departamentos de polícia em várias partes do mundo

¹¹ O termo policiamento comunitário tem sido usado de forma mais abrangente para designar múltiplas modalidades das práticas policiais orientadas para a prevenção e solução de problemas a partir de ações locais. Outros termos têm sido utilizados comumente, tais como Polícia Cidadã, Polícia Preventiva, Polícia Interativa, Polícia Solidária, etc. De toda forma, não é um conceito unívoco, mas um conjunto amplo de programas e práticas administrativas inspiradas numa filosofia comunitária (ILANUD, 2002). Aqui, faz-se referência à polícia comunitária para designar a filosofia que é assim nomeada na PMMG.

viram nos programas comunitários uma forma de reaproximação com os públicos em cada localidade¹².

Na última década, a filosofia de polícia comunitária ganhou, em muitos países e também no Brasil, *status* de doutrina policial, que vai além de uma mera mudança de padrões operacionais. O sentido operacional se exprime com base nos elementos relativos à eficácia do trabalho, no reconhecimento da essencialidade do envolvimento da comunidade no combate ao crime e aos diversos tipos de violência, tendo como característica primordial a ênfase na prevenção.

Por outro lado, há também uma forte conotação política, que busca redefinir as tarefas da polícia que, além da repressão e do controle de condutas criminosas, também proteja as garantias constitucionais. Expressa nitidamente o objetivo de oferecer solução para os dilemas de responsabilização da autoridade policial, por meio do estabelecimento de canais de interlocução com os públicos, tornando-se mais sensível e permeável às suas demandas. É possível, portanto, considerar a filosofia de polícia comunitária como estratégia de relacionamento com os públicos, ligada tanto aos aspectos tático-operacionais quanto à produção de legitimidade da organização policial e de suas ações (HENRIQUES, 2006).

Segundo Santana (2001), a fim de obter uma condição que lhe permita prestar serviços de proteção e de socorro públicos com mais eficiência, a Polícia Militar vem, desde os anos 1970, promovendo uma série de mudanças em suas estruturas administrativa e operacional. Nesse sentido, foram operacionalizados muitos empreendimentos e iniciativas, com resultados altamente positivos.

Contudo, não se pode desconsiderar o fato de que as novas realidades da violência e da criminalidade estão se chocando com as estruturas e o conjunto de valores, crenças e conceitos de operações até hoje eficazes para o cumprimento das missões institucionais da Polícia Militar. Essas intervenções agem nos efeitos e não nas causas dos problemas que fazem agravar a crise na qual a sociedade está inserida. A grande maioria desses resultados desapareceria se as suas origens fossem eliminadas com a adoção de uma série de políticas socioeconômicas. Entretanto, tal discussão não terá lugar, pois o foro é o do poder político que vem se esforçando para conduzir a sociedade à paz e justiça sociais, tão

¹² A literatura disponível permite ver o fenômeno como generalizado no final do século XX, em países democráticos. No entanto, cumpre assinalar que, no Brasil, apresenta-se com peculiaridades históricas locais, dado o recente processo de redemocratização, na qual ainda persiste uma cultura autoritária da instituição policial e uma imagem estreitamente vinculada à repressão e à violação de direitos humanos que traz, por consequência, uma desconfiança de segmentos da população.

desejadas por todos. Essa seria a primeira linha de defesa contra as mazelas sociais que levam à delinquência. Para Silva Neto (1999, p.18),

Embora seja importante conhecer e estudar as causas da violência, a prioridade de uma força policial é saber como se articular para enfrentar com eficácia, o crime e a violência. O objetivo primeiro dos organismos deve ser o desenvolvimento de sua capacidade de compreensão do fenômeno da violência e da criminalidade, como forma de corrigir as distorções que a levam a falhas na proteção da população.

Almeida (1987, p.40) sugere que a polícia precisa ser produtiva e se movimentar de acordo com o fenômeno da criminalidade, buscando fazer frente aos antagonismos e contê-los, ao afirmar que:

[...] a criminalidade é mutável, dinâmica, veloz e evolutiva. Também a Polícia de Manutenção da Ordem Pública não pode ser estática ou apenas dormir nos loiros das vitórias alcançadas num determinado momento. A polícia deve ser criativa, inovadora e ousada. Não deve contentar-se na repressão da criminalidade violenta, com a boa operacionalidade. Esta tende a baixar, pois a faixa normal tende ao imobilismo. A busca da elevada operacionalidade deve ser preocupação constante.

Sob a ótica dessa orientação, entende-se, ainda, que a elevada operacionalidade deve estar voltada estrategicamente para a prevenção. A sensação de que a polícia está presente ou a percepção de implementação de ações vigorosas e preventivas de sua parte conduzem a comunidade a um clima de segurança, ainda que subjetivo.

Nessa linha de raciocínio, Silva e Gall (1999, p.21) relatam sobre a necessidade de a polícia redirecionar sua maneira de trabalhar e reorganizar sua estratégia, não agindo somente após o delito, daí dizerem:

A primeira medida é uma reviravolta no foco estratégico da Polícia tocando na prioridade organizacional e operacional relativa (disposição de agir após o delito pelo acionamento do centro operacional, investigação apenas após o registro de delitos, ênfase repressiva em prender ou matar delinquentes durante o cometimento de crimes) pelo foco da prevenção inteligente que diagnostica e age sobre as causas, fatores, circunstâncias, condições e pessoas vinculadas ao cometimento de crime e desordens numa determinada área.

Sob tal prisma, pode-se dizer que a desconcentração da atividade operacional para uma área de atuação mais específica, que permita melhor controle, maior conhecimento dos problemas e também maior aproximação do policial com a comunidade, resultará numa potencialização da capacidade de resposta da fração desconcentrada.

Silva e Gall (1999, p.22) sugerem importantes passos para a obtenção de bons resultados na atividade policial:

Os primeiros passos para reduzir o crime é humanizar a polícia [...]; (2) restabelecer o foco preventivo da ação policial através do fortalecimento das unidades básicas de policiamento territorial (Distrito Policial e Companhias de Policiamento); (3) reduzir drasticamente os desvios de policiais em atividades estranhas ao policiamento, as unidades especializadas de baixa prioridade e as unidades de repressão genérica, sem compromisso com os problemas territoriais; (4) estabelecer programas conjuntos de diagnósticos e planejamentos locais, baseados em sistemas de informações, interação comunitária e metas; (5) redirecionar os incentivos da instituição policial para as unidades básicas de policiamento. [Grifo nosso]

A fixação das sedes das Unidades Básicas de Policiamento dentro de suas áreas de responsabilidades, com observância de estratégias potencializadoras para o desempenho de suas atividades, permite que haja um maior envolvimento comunitário no desempenho da atividade policial, aumentando a quantidade de serviços e o grau de confiabilidade na polícia.

Silva e Gall (1999, p.22) manifestam que:

Por intermédio de suas atividades junto à população os integrantes da Polícia Militar desenvolverão um potencial de influência na criminalidade em que atuarão, podendo agir mais diretamente nas situações e circunstâncias que favorecem a eclosão dos crimes, além de motivar a participação dos cidadãos locais na resolução de seus problemas.

Nesse sentido, o Comando de Policiamento da Capital (CPC) da PMMG idealizou novos conceitos de operações e redesenhou um perfil filosófico do “ser” e “fazer” polícia ostensiva, o que originou o projeto de “Polícia de Resultados”. Em Belo Horizonte, no dia 1º de junho de 1999, foi implantada a “Polícia de Resultados”, com o único objetivo de melhorar a quantidade e a qualidade dos serviços que a Força Pública Estadual presta à comunidade.

A “Polícia de Resultados”, como o próprio nome diz, é focada nos seus resultados, ou seja, no alcance da eficácia. Os seus desafios têm sido organizar, dispor no espaço urbano e gerenciar a Polícia Militar com o objetivo de produzir serviços de proteção que atendam aos anseios da comunidade.

Quem mais se aproximou de uma descrição da “Polícia de Resultados” foi Almeida (*apud* MINAS GERAIS, 1999, p.18-19), quando afirma:

Polícia eficiente/eficaz evidencia-se perante a sua comunidade pelos seus métodos – límpidos, transparentes, morais, profissionais e legais – de “FAZER POLÍCIA”, e pelos resultados alcançados: (1) insignificância da criminalidade violenta e (2) baixo índice de infrações às normas de ordem pública. É a segurança pública, materializada aos olhos da coletividade, de forma bem palpável e objetiva. Ora, essa Polícia eficiente/eficaz – que atua dinamicamente e responde/reage e abafa o desafio da criminalidade violenta – concorre decisivamente para a tessitura de um clima de

tranquilidade coletiva. Esta é a Segurança Pública focada por sua conotação subjetiva: o cidadão tem a convicção de que a Polícia o protege; sabe que existe uma Polícia capaz de antepor-se, vigorosa e profissionalmente, aos desafios delinquenciais; em suma, a população da comunidade não vive inquieta, ansiosa, temerosa e cheia de receios. A comunidade em estágio de tranquilidade é uma coletividade em equilíbrio, que cresce/desenvolve-se. Há garantia para a atividade produtiva, que gera empregos e faz circular riquezas; há condições de lazer, descanso e repouso; há proteção efetiva aos valores éticos e aos bens materiais.

O princípio norteador do Programa Polícia de Resultados intitulado “Regionalização das atividades de Polícia Ostensiva e valorização das unidades básicas de policiamento” decorre da necessidade de empreender uma filosofia que aproxime o planejamento, a execução e a avaliação de resultados da comunidade, de modo que esta participe ativamente do processo.

Silva Neto (1999, p.37) analisa o sistema policial como aquele que tem motivos para assumir a responsabilidade de prevenção e controle da criminalidade, conforme expõe:

- A polícia tem autoridade reconhecida e é respeitada praticamente por toda a população. Seu poder de constrangimento legal constitui um semáforo social relevante para assinalar os limites da impunidade e inibir condutas impróprias.
- Está organizada com poderosos recursos, tendo alcance flexível a qualquer hora e área crítica onde se desenvolvem condições favoráveis ao cometimento de crimes, desordens e eclosão da violência.
- O policiamento de base territorial, ao executar atividade de intenso relacionamento comunitário, atua numa faixa mais profunda do que a habitual predisposição da polícia de guiar suas ações pela estrita aplicação da lei. [...] através dessa experiência o policiamento desenvolve poderoso potencial de influência na comunidade em que atua, podendo agir mais diretamente nas condições e circunstâncias que favorecem a eclosão de desordens e crimes, além de poder motivar a participação da sociedade local na resolução de seus problemas; a repetida experiência com variados conflitos humanos tende a desenvolver nas polícias sensibilidade e habilidade para intervenção com variadas crises pessoais e sociais, ampliando a importância de seu papel social.
- O valioso trabalho que os policiais realizam nas atividades básicas junto às comunidades pode ser significativamente expandido com técnicas modernas de reorganização e gestão operacional e, principalmente, com a intensificação de programas de motivação.

O envolvimento da população com a Polícia Militar, motivado em grande parte pela própria instituição, pode ser entendido como uma estratégia de aprofundamento das relações com a comunidade, a fim de buscar, de forma conjunta, as soluções para os problemas que geram reflexos na atividade policial.

Conforme consta do projeto Polícia de Resultados desenvolvido pela antiga Oitava Região de Polícia Militar (8ª RPM/PMMG), atualmente 1ª RPM, a primeira condição

para agir é conhecer (MINAS GERAIS, 1999, p.3). Em outras palavras, "[...] se não se sabe onde se pisa ou o rumo a tomar, anda-se por descaminhos e aporta-se sempre na dúvida”.

Sob o mesmo ponto de vista, o projeto (MINAS GERAIS, 1999, p.3) ainda apresenta:

O processo estratégico concebido passa por cinco fases: REALIDADE, PERCEPÇÃO, DECISÃO, AÇÃO E ADAPTAÇÃO. A REALIDADE é composta pela soma dos fatos concretos que, independentemente de nossas vontades, acontece como um fenômeno ou resultado de conflitos sociais. A PERCEPÇÃO é ver como a realidade está interferindo na nossa produção de serviços. Perceber é saber identificar as tendências que a realidade está nos apresentando. A partir do momento em que a percepção produziu uma identificação dos movimentos da realidade, impõe-se, em termos estratégicos, a necessidade de uma DECISÃO. Esta nada mais é do que a escolha de um caminho a seguir e de um rumo a tomar. Entretanto, decidir é insuficiente, é preciso que implementemos esta decisão. É preciso um conjunto de ações que ponha a decisão em movimento. De pouco nos valeria teorizarmos demais, sem nada realizar. Por outro lado, a ACÇÃO também diz respeito à continuidade de nossos esforços e ao correto uso dos recursos e das oportunidades na busca de resultados almejados. Por fim, concluindo o ciclo estratégico, é preciso ADAPTAR e fazer correções que a prática nos mostre que devam ser efetivadas. [Grifo nosso]

MINAS GERAIS (1999, p.5-14) indica que pesquisas realizadas revelam o destaque da violência e da criminalidade como alguns dos principais problemas que afetam a sociedade brasileira. Embora os índices mostrarem situações objetivas da marginalidade, nem sempre retratam o agravamento das questões relacionadas à segurança pública, sentimentos subjetivos indicam que o fenômeno está tomando contornos de um grave problema social. A demanda por serviços de polícia ostensiva de preservação da ordem pública é grande. As novas realidades ambientais no que se refere à segurança pública obrigam a construir e a colocar em prática medidas de contenção da violência e da criminalidade que levem as pessoas a acreditarem que o fenômeno esteja sendo enfrentado de forma competente, técnica e muito profissional.

Por meio de parcerias e do esforço das organizações policiais para enfrentar o desafio da violência urbana, a comunidade deseja participar. Uma força policial deve gozar da confiança daqueles para os quais trabalha, a fim de ser efetiva e de produzir segurança com qualidade. Sem que isso seja observado, será impossível mudar o quadro no qual a instituição se encontra.

Para que a Polícia de Resultados fosse colocada em prática, houve a necessidade da participação daqueles que eram alvo do projeto, que “faziam” e “eram” polícia nas ruas. Dessa forma, a busca de parceria (interna ou externa) iniciou-se com a exposição da

atual realidade, de como se deve percebê-la e da decisão que é preciso tomar decisões para vencer os desafios da violência e da criminalidade.

O Programa Polícia de Resultados (MINAS GERAIS, 1999) estabelece, ainda, um roteiro básico de tarefas que um bom “administrador policial” deve empreender em sua área geográfica de responsabilidade, sugerindo:

- conhecer as características de cada área da Cia, de seus moradores e dos negócios e empresas ali instalados, devendo analisar dados de crimes e demandas do 190 para cada local; – andar, dirigir e tomar notas; conversar com representantes das comunidades; fazer pesquisa em cada área/local/bairro sobre os problemas da comunidade; manter um arquivo de pessoas “suspeitas”; ler as publicações locais; conversar com seguranças privados; conversar com gerentes e proprietários de negócios;
- explicar quem é a Polícia, o que ela faz e como ela pode ajudar as pessoas, procurando as pessoas para fazer contatos; distribuir telefones de contato; discutir os propósitos das reuniões do conselho; contatar indivíduos idosos e incapacitados de sair de casa; encorajar os cidadãos a procurarem os policiais; ir às escolas, falar com diretores e alunos;
- planejar como lidar com problemas, analisando os recursos disponíveis; debater com os superiores e com outros policiais; escrever planos, analisá-los com os comandantes;
- dar dados aos cidadãos sobre as maneiras como podem resolver alguns de seus problemas (informações/educação, etc.), devendo discutir e informar sobre medidas de autodefesa apropriadas para os problemas mais frequentes no local; dar nomes e números de telefones de outras agências governamentais e não governamentais que podem ser úteis;
- avaliar resultados, utilizando dados oficiais, produzidos e de satisfação do público; conversar com as pessoas que estiverem envolvidas com o problema;
- manter os cidadãos informados.

A “Polícia de Resultados” foi construída sobre pilares de sustentação ideológicos que, como pressupostos básicos, direcionem o trabalho policial de maneira clara, objetiva e prática. Seus princípios e doutrinas são simples e versam sobre estratégias e táticas de “como fazer” a Polícia funcionar em função do ambiente onde se encontra inserida. São cinco os seus princípios norteadores:

a) Regionalização das atividades de polícia ostensiva e valorização das unidades básicas de policiamento

Não se pode considerar de forma genérica e abrangente, ao produzir segurança pública, a totalidade de seu espaço territorial para planejar, direcionar e controlar as ações e as operações de polícia ostensiva. As cidades urbanizadas, devido às suas dimensões, possuem regiões específicas que se diferem entre si. Medidas de proteção efetivadas com sucesso em um determinado bairro poderão não surtir efeitos em outros, já que cada local tem suas próprias características.

Com a nova maneira de dimensionar e de ver o novo espaço urbano a ser policiado, as atividades de polícia ostensiva são efetuadas com enfoque e perspectiva locais. Os policiais militares passaram a entender e a solucionar os problemas onde eles surgem, sendo que as peculiaridades de cada região passaram a ser consideradas pelo comandante da UEOp.

De acordo com Batitucci (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.27), a decomposição do todo em partes menores com a atribuição de responsabilidade ao comandante da Cia (gerente intermediário) acrescenta um fator de qualidade no processo da atividade policial militar. É essencial que esse gerente tenha abraçado a metodologia, a ideia e esteja capacitado. Segundo Dias (1989, p.14) “[...] essa preparação especial ocorre durante toda a carreira, não se termina a educação dos militares quando recebem o diploma de curso”. Nesse raciocínio, é essencial que o gerente intermediário esteja efetivamente comprometido com o desempenho dessa atividade, mantendo-se sempre atualizado.

Facilitando a interação e a integração da fração de polícia com o povo, esse ponto de vista estrutural permite que a polícia se aproxime ainda mais da comunidade. Além disso, permite uma ação policial descentralizada, o que viabiliza uma reação aos problemas locais em função das peculiaridades de cada um.

b) Geoprocessamento da violência, da criminalidade e de características socioeconômicas das subáreas das companhias

A inexistência de programas e de métodos que permitam diagnosticar o movimento e o comportamento da violência e da criminalidade por regiões específicas constitui uma das principais críticas quanto ao trabalho da Polícia Militar nas áreas urbanas.

A administração de uma Polícia de Resultados exige uma avaliação constante dos resultados alcançados pelas ações e operações policiais. Foram realizados estudos baseados nos dados de atendimento de ocorrências dos anos de 1997, 1998 e dos três

primeiros meses de 1999, que permitiram ao CPC/PMMG traçar o geoprocessamento da violência e da criminalidade em cada uma das 25 subáreas de policiamento. Assim, independentemente de seu nível de comando, cada gerente de polícia ostensiva pode obter informações precisas do que acontece no espaço geográfico de sua responsabilidade ou o que o caracteriza.

Com essas informações, as ações e operações de Polícia Ostensiva de Preservação da Ordem Pública puderam ser planejadas e executadas com maior especificidade e de acordo com as demandas peculiares, o que resultou num salto qualitativo na produção de segurança desenvolvida.

Tal pressuposto, segundo Batitucci (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.30), permite ao comandante da Unidade Básica de Policiamento trabalhar os dados de maneira mais analítica e sistêmica no contexto da subárea. Pode-se estudar a área da Companhia conforme o número de ocorrências por setor e, assim, canalizar o esforço de acordo com a incidência criminal.

c) Avaliação de resultados e estabelecimento de metas a serem atingidas

Um dos princípios que norteiam essa nova maneira de “ser e fazer” policiamento é a avaliação dos resultados das ações e operações de polícia ostensiva desencadeadas para vencer o desafio da violência e da criminalidade. Em um de seus estudos que comparam forças policiais, Bayley (*apud* MINAS GERAIS, 1999) faz a seguinte observação:

A maioria das forças da polícia não sabe o número de chamadas de serviço atendidas em média por unidade de patrulhamento. A maior parte das organizações policiais é incapaz de demonstrar quanto trabalho os seus funcionários estão fazendo crua e literalmente, as organizações não sabem o que seu efetivo anda fazendo.

Beato (1999, p.18) alerta para a necessidade de se conhecer, de modo científico, sistematizado e objetivo, o que está sendo feito na segurança pública. “Nossas autoridades ainda acreditam que bom senso e boas intenções são suficientes para a formulação de políticas de segurança. A dura realidade de nossos dias parece contrariar cada vez mais essa percepção.”

O projeto Polícia de Resultados, nesse sentido, estabeleceu indicadores importantes que vão além do bom senso, das boas intenções e da intuição, sendo todos esses indicadores mensuráveis e podendo ser analisados cientificamente.

O comprometimento do comandante de Companhia em relação a uma meta, um dos pontos fortes da Polícia de Resultados, equivale a dizer que, no mínimo, o gerente intermediário sabe o que se passa com a região sob sua responsabilidade. O estabelecimento de uma meta pressupõe o conhecimento da situação vigente, obriga o seguimento de uma direção e o emprego dos recursos disponíveis para o alcance de seu objetivo. Assim, é possível traçar uma linha de ação bem orientada, se tiver autonomia, informações atualizadas e bem sistematizadas.

Essas metas possibilitam a avaliação do desempenho do gerente em atingi-las. Segundo Souza (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.33), a presença de indicadores para analisar os resultados constitui um grande avanço, entendendo como positivo o envolvimento da Universidade nesse trabalho de avaliação. Batitucci (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.33) acredita ser necessário investir no treinamento de pessoal, ainda que haja um trabalho de convencimento a fim de que o policial abrace a ideia.

O declínio do crime não é fruto somente da avaliação, mas com essa ferramenta, é possível o seu conhecimento e o estudo dos motivos que levaram algum programa a não ter sucesso. Reverter esse quadro e criar mecanismos objetivos de avaliação de resultados nas organizações policiais são medidas de grande importância.

O estabelecimento desses indicadores dá sustentação à polícia ostensiva, levando-a a saber onde precisa se aperfeiçoar. Sem dúvida, isso permitirá com que a polícia se oriente na prestação de serviços.

d) Otimização da administração operacional nas unidades básicas de policiamento

A preservação da ordem pública é o papel que a Polícia Militar tem a desempenhar e existe em função dele. Eis sua destinação legal e sua missão finalística. Para cumpri-la, são dispostos recursos humanos e logísticos nos espaços urbanos, administrados objetivando evitar a eclosão de delitos e, quando isso não acontece, desencadear ações e operações repressivas.

Segundo Santana (2001), administrar significa planejar, organizar, direcionar, coordenar e controlar os meios de produção com o objetivo de atingir resultados desejáveis. Planejamento é o método no qual, conhecendo a incidência criminal e a violência na área de sua responsabilidade, o escalão de comando da Companhia decide sobre a adoção de linhas de ação, estabelece objetivos e métodos de utilização de seus recursos humanos e logísticos para produzir segurança. Organização é o “arranjo”, a disposição dos recursos nos espaços urbanos, a distribuição racional de tarefas, responsabilidades e deveres, visando a atingir os

objetivos traçados na fase de planejamento. Direção é chefia, que significa conduzir os policiais, motivando-os a desencadear medidas que levem segurança à comunidade. Coordenação é a ação harmonizadora dos esforços policiais existentes, que operam em um espaço territorial, com vistas a conjugá-los em prol do objetivo comum. Controle é o acompanhamento da ação, evitando que ocorram desvios ou, caso haja, corrigindo-os.

Na atividade policial, os meios de produção são constituídos por viaturas, sistemas de comunicação, armamento, equipamento, apetrechos policiais, informações, poder de polícia e pelas normas legais. Devidamente administrados, esses recursos permitem, com base em estratégias e táticas, que se produza segurança objetiva e subjetiva.

e) Envolvimento da comunidade

Os policiais militares, por intermédio de suas atividades junto à população, desenvolvem uma grande influência na comunidade onde atuam, agindo mais diretamente nas condições e nas circunstâncias que favorecem os crimes, além de incentivarem a participação dos moradores locais na resolução de seus problemas. Dessa forma, a prevenção primária foi enfatizada por processos educativos; e a prevenção secundária, por modificação comportamental.

A segurança pública não é só repressão e não é problema apenas de polícia, pois a Constituição, ao estabelecer que a “segurança é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos” (art. 144), acolheu a concepção de que é preciso que a questão de segurança seja discutida e assumida como tarefa e responsabilidade permanente de todos, Estado e sociedade. Faz-se necessária uma nova concepção de ordem pública, em que a colaboração e a integração comunitária sejam os novos e importantes referenciais. Da mesma forma, a amplitude da missão de manutenção da ordem pública e o combate à criminalidade devem ser inseridos no contexto mais abrangente e relevante da proteção da população. É preciso adequar a polícia às condições e exigências de uma comunidade democrática, e o primeiro passo nesse sentido é o aperfeiçoamento da formação profissional de nossos gerentes de execução no novo contexto.

A fim de se aproximar dos cidadãos, a PMMG instituiu, por intermédio da instrução número 01/99 – 8º CRPM, de 24 de maio de 1999, os Conselhos Comunitários de Segurança Pública (Consep’s), reconhecendo que, com eles, a comunidade teria um canal mais próximo para discutir os principais problemas de segurança, suas causas e as estratégias e táticas necessárias para a resolução, o que de fato aconteceu. A população, deixando de ser uma parceria logística, passou a avaliar e a supervisionar os resultados objetivos apresentados

em cada subárea e utilizou os mecanismos democráticos necessários ao fortalecimento da Polícia Militar como instituição pública a serviço dos cidadãos de bem. Beato (1999, p. 22) afirma que:

O crime é uma coisa muito séria para ser deixada apenas sob o encargo de policiais, advogados ou juízes, pois envolve dimensões que exigem a combinação de várias instâncias sob o encargo do Estado e sobretudo a mobilização das forças importantes da sociedade.

Eis um ponto de vista moderno sobre como o poder público deve atuar no tocante à segurança em parceria com o restante da sociedade. Segundo Souza (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.39), o que há de peculiar nessa dinâmica de atuação é a importância dada pelo o policial militar à aproximação com a comunidade, à pretensão de uma relação de confiança e interação continuada, valorizando de forma especial a informação sobre pessoas, rede de relações, ambiente físico e comunitário como a chave da eficácia policial. Quanto a essa interação, Souza (1999, p.76) explica que:

A formulação conjunta de estratégia de policiamento busca atender demandas não apenas individuais, mas coletivas, interferindo no contexto ambiental, dando respostas de efeitos não apenas imediatos, mas em longo prazo, atuando nas causas e antecipando problemas futuros, aumentando assim, tanto a sensação de segurança individual quanto de toda a comunidade local.

Ressaltando a importância do interesse da comunidade local pelo Consep, Souza (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.40) diz que o envolvimento da polícia como agente mobilizador é importante no presente momento. O autor destaca que o trabalho da polícia comunitária, no sentido de apreender a demanda por segurança pública e de incorporá-la às comunidades, facilita a interação comunitária buscada pela Polícia de Resultados.

Batitucci (*apud* OLIVEIRA, 2000, p.40) alerta que, “[...] apesar de o momento exigir a iniciativa da PM para a criação e a implementação do Consep, é de bom alvitre que logo que este esteja em funcionamento, a polícia se retire e o deixe caminhar por si só, continuando a dar-lhe voz dentro da PM”.

2.6 A 13ª RPM, o 9º BPM e a 117ª Cia PM

A 13ª RPM constitui-se em Unidade de Direção Intermediária responsável pela coordenação, controle e emprego operacional do 9º BPM (Barbacena), do 31º BPM

(Conselheiro Lafaiete), do 38º BPM (São João del-Rei) e da 13ª Cia PM Independente de Meio Ambiente e Trânsito (13ª Cia PM Ind MAT), sediada em Barbacena.

No ano de 2005, após criteriosos estudos realizados pelo Comando Geral da PMMG e considerando a importância histórica, econômica, política e social do município de Barbacena, concluiu pela necessidade de se criar, no Campo das Vertentes e na Zona da Mata, a 13ª RPM, através da Resolução nº 3.820, de 8 de julho de 2005. A articulação da 13ª RPM é demonstrada na Figura 2.

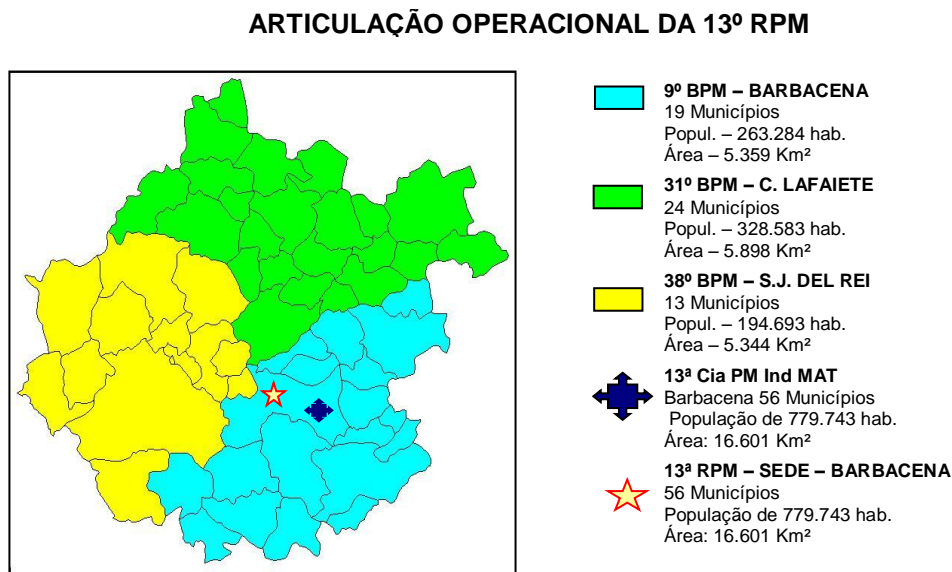


FIGURA 2: Mapa da articulação Operacional da 13ª RPM – Barbacena – 2011

Fonte: P3 13ª RPM

Segundo a mesma Resolução, o principal objetivo da criação da 13ª RPM era qualificar o processo de gestão administrativa e operacional em virtude dos atuais indicativos de segurança na região do Campo das Vertentes e da Zona da Mata, melhorando a coordenação e o controle dos Batalhões subordinados, além de reduzir consideravelmente as demandas administrativas e operacionais.

O 9º BPM possui um espaço geográfico de 5.359 Km², com uma população de aproximadamente 261.249 mil habitantes, sendo:

- 60ª Cia PM – Barbacena = 131.065 habitantes/790 Km²;
- 117ª Cia PM – Subárea = 79.847 habitantes/3.550 Km²;
- 63ª Cia PM – Santos Dumont = 58.642 habitantes/1019 Km²;

A articulação do 9º BPM é mostrada na Figura 3.

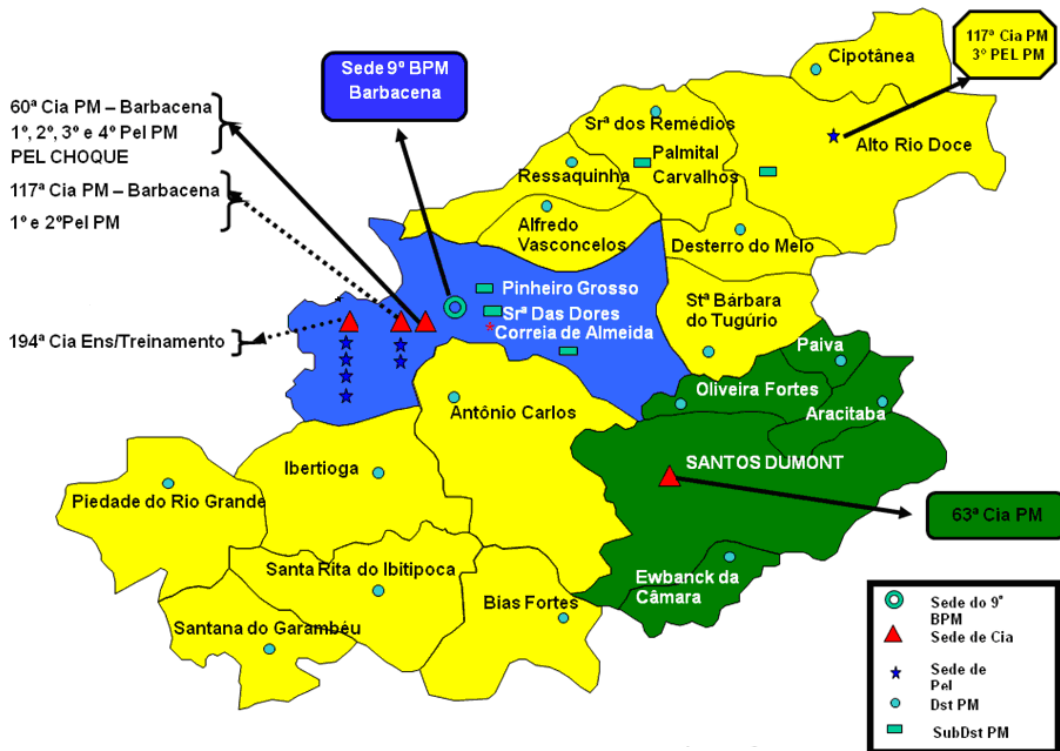


FIGURA 3: Mapa da articulação operacional do 9º BPM – Barbacena – 2011

Fonte: P/3 9º BPM

Atualmente, a UEOp possui frações PM instaladas em 19 municípios e quatro distritos. Sua atual articulação é constituída de três Companhias Operacionais, sendo: 60ª Cia PM – Barbacena; 117ª Cia PM – Barbacena; 63ª Cia PM – Santos Dumont; uma Cia de Ensino e Treinamento – 194ª Cia PM ET, sediada em Barbacena; 11 Pelotões PM; um Pelotão de Choque; 17 Destacamentos; e quatro Subdestacamentos.

A 117ª Cia PM é responsável pelo policiamento nos municípios de Alfredo Vasconcelos, Bias Fortes, Cipotânea, Desterro do Melo, Ibertioga, Piedade do Rio Grande, Santa Bárbara do Tugúrio, Santa Rita de Ibitipoca, Santana do Garambéu e Senhora dos Remédios. O Quadro 1 mostra a área em km² de cada município, sua população e efetivo existente em 2010. Cada Destacamento PM deveria possuir um efetivo de oito militares.

QUADRO 1: População e efetivo por município sob responsabilidade da 117ª Cia PM – Barbacena – 2011

MUNICÍPIO	ÁREA – KM ²	POPULAÇÃO - 2010	EFETIVO
Alfredo Vasconcelos	123	5.356	7
Bias Fortes	285	3.842	7
Cipotânea	154	6.471	6
Desterro do Melo	143	2.836	7
Ibertioga	355	5.482	7
Piedade do Rio Grande	324	5.097	7
Santa Bárbara do Tugúrio	160	4.275	7
Santa Rita de Ibitipoca	325	2.254	6
Santana do Garambéu	203	3.588	7
Senhora dos Remédios	238	10.381	7

Fonte: P/3 9º BPM

O Quadro 2 mostra a situação de viaturas empregadas nos destacamentos da 117ª Cia PM. De um total de 28 viaturas destinadas à 117ª Cia PM, 14 são empenhadas nos Destacamentos PM sob sua responsabilidade.

QUADRO 2: Situação de viaturas empregados nos destacamentos da 117ª Cia PM – Barbacena - 2011

MARCA/ MODELO	ANO FAB	ESTADO DE CONSERVAÇÃO	LOCALIDADE
VW GOL	2005	Regular	Senhora dos Remédios
VW GOL	2005	Regular	Senhora dos Remédios
HONDA	2006	Ótimo	Senhora dos Remédios
FIAT UNO	2006	Regular	Santa Bárbara do Tugúrio
FIAT UNO	2006	Regular	Alfredo Vasconcelos.
FIAT UNO	2006	Regular	Piedade do Rio Grande
FIAT UNO	2006	Ruim	Piedade do Rio Grande
HONDA	2006/07	Bom	Piedade do Rio Grande
FIAT UNO	2006	Regular	Ibertioga
RANGER	2008/09	Ótimo	Bias Fortes
RANGER	2008/09	Ótimo	Santana Garambéu
RANGER	2008/09	Ótimo	Santa Rita de Ibitipoca
RANGER	2009	Ótimo	Cipotânea
RANGER	2009	Ótimo	Desterro do Melo

Fonte: P/3 9º BPM

O Quadro 3 apresenta a quantidade de operações previstas por Dst PM da 117ª Cia PM para o ano de 2010.

QUADRO 3: Operações por destacamento da 117ª Cia PM em 2010

MUNICÍPIO	OPERAÇÕES	
	2010	ACRÉSCIMO DA META PARA 2011 %
Alfredo Vasconcelos	362	4,97
Bias Fortes	304	4,93
Cipotânea	364	4,95
Desterro do Melo	443	4,97
Ibertioga	830	5,06
Piedade do Rio Grande	265	4,91
Santa Bárbara do Tugúrio	451	4,88
Santa Rita de Ibitipoca	280	5,00
Santana do Garambéu	298	4,70
Senhora dos Remédios	474	5,06

Fonte: P/3 9º BPM

A próxima seção é dedicada à qualidade de produtos e serviços, onde se procurou, de forma sucinta, mostrar a conceituação e definição de qualidade em produtos e serviços, além da eficácia, eficiência e efetividade nos serviços.

3 QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A consolidação dos conceitos modernos da qualidade no sistema produtivo é atribuída, de forma geral, a dois pesquisadores: Deming e Juran; embora existam trabalhos relevantes sobre o tema, escritos por Crosby, Shewart, Feigenbaum, Ishikawa, Tom Peters, Tagushi e outros.

Dessa forma, o interesse pela melhoria da qualidade está centrado principalmente nas filosofias e metodologias de W. Edwards Deming e Joseph Juran. Teve sua origem nos conceitos da escola de Administração Científica de Fayol e Taylor e no trabalho de Walter Shewart, cujas informações, escolhidas e baseadas em dados estatísticos, influíram no seu processo de decisão. A partir desse conhecimento, Deming se interessou por processo de melhoria da qualidade, desenvolvendo metodologias baseadas na teoria de controle de qualidade de Shewart.

Muitas empresas refletem sobre os quatorze pontos de Deming e tentam implementar a visão sistêmica da gestão baseada na melhoria contínua de produtos e serviços (CAMARGO, 1998).

Os quatorze pontos de Deming (DEMING, 1990):

1. a melhoria de um produto ou serviço tem de ser um propósito constante;
2. adotar uma nova filosofia. Qualidade precisa se tornar uma nova religião;
3. a qualidade não vem da inspeção, e sim da melhoria do processo;
4. o preço não deve ser a base exclusiva do negócio não deve ser encarado na base exclusiva do preço;
5. aperfeiçoar constante e indefinidamente o sistema de produção e os serviços;
6. o treinamento deve ser institucionalizado na empresa;
7. a liderança deve ser adotada e instituída;
8. eliminação do medo. Encorajar a criatividade e os métodos para as soluções dos problemas e melhorar a produtividade;
9. todos os setores devem trabalhar juntos, sem barreiras;
10. eliminar slogans, exortações e alvos para a força de trabalho, se não forem fornecidos métodos efetivos para que sejam atingidos;
11. as cotas numéricas devem ser eliminadas. As variáveis abrem caminho para a compreensão mais profunda da organização e não são usadas como critérios para julgar indivíduos;

12. eliminar as barreiras que retiram das pessoas o orgulho no seu trabalho. Existe uma unidade de propósitos em toda empresa, de acordo com uma visão clara e amplamente compreendida. Esse ambiente propicia um comprometimento total de todos os funcionários;
13. a educação e o estudo devem ser encorajados;
14. tomar a iniciativa para a realização da transformação. A transformação é tarefa de todos.

Deming advoga como fator crítico para o sucesso do processo de produção, a participação do trabalhador no processo decisório.

Joseph Juran enfatiza que o gerenciamento da qualidade deve estar calçado em três pilares fundamentais: o planejamento, o controle e a melhoria do processo. Juran afirma que aproximadamente 85% dos problemas relacionados com qualidade de um determinado produto possuem suas origens nos processos gerenciais. Os dez pontos de Juran fizeram com que o Japão reforçasse o conceito de qualidade (CAMARGO, 1998). São eles:

1. deve-se ter consciência da necessidade e oportunidade de melhorar;
2. devem ser estabelecidas metas;
3. para que as metas sejam alcançadas, é necessário que a empresa se organize criando um conselho ou comitê da qualidade, nomeando coordenadores, selecionando os projetos de melhoria, identificando problemas;
4. deve formar e treinar pessoas;
5. as soluções para os problemas devem ser rapidamente implementadas;
6. os progressos devem ser relatados;
7. o trabalho efetuado deve ser reconhecido;
8. os resultados devem ser comunicados;
9. os resultados conseguidos devem ser mantidos;
10. o programa anual de qualidade deve fazer parte da rotina da empresa.

Em meados da década de 1920, Walter Shewart sugeriu uma grande mudança na filosofia da produção, na qual o fundamental seria que os esforços de uma empresa fossem dirigidos não no sentido de descobrir ou reparar defeitos nos produtos, e sim nos processos de trabalho. Tal metodologia foi amplamente aplicada no período pós-guerra no Japão. Assim, os japoneses passaram a desenvolver os métodos de controle de qualidade não somente na

atividade manufatureira, como também no controle e aperfeiçoamento de processos de gestão da empresa (BERUICK, 1990).

Feigenbaum (1951) propôs o Controle da Qualidade Total, como um modelo de gerenciamento, a fim de integrar esforços relacionados à gestão da qualidade em toda a organização. Dessa forma, pressupunha que todas as funções pudessem concentrar-se na satisfação das necessidades dos clientes de forma eficiente (BERUICK, 1990).

A partir daí, incorporou-se a esse conceito a participação da força de trabalho na administração de qualidade, independentemente do nível hierárquico. Cresceu o envolvimento e a completa mobilização de esforços para a melhoria e o controle da qualidade dos processos de toda a empresa, incluindo todos os níveis e todas as funções, como um esforço corporativo. A forma mais avançada de trabalho foi chamada de Gestão da Qualidade Total, na qual o enfoque estratégico da empresa está voltado para a implantação da qualidade. As causas comumente citadas para justificar o mau desempenho de um empreendimento são os custos de partida das instalações, custos operacionais excessivos, depreciação do estoque excedente, concorrência, enfim, qualquer coisa, menos a causa real que é pura e simples administração inadequada (JURAN, 1992)

A famosa trilogia de Juran estrutura-se da seguinte maneira:

a) Melhoria da Qualidade

1. Reconheça as necessidades de melhoria;
2. Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores;
3. Crie um conselho de qualidade, selecione projetos de melhoria e equipes de projetos e de facilitadores;
4. Promova a formação em qualidade;
5. Avalie a progressão dos projetos;
6. Premie as equipes vencedoras;
7. Faça publicidade dos seus resultados;
8. Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias;
9. Inclua os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.

b) Planejamento da qualidade

1. Identifique os consumidores;
2. Determine as suas necessidades;
3. Crie características de produto que satisfaçam essas necessidades;

4. Desenvolva processos capazes de satisfazer essas características;
5. Transfira a liderança desses processos para o nível operacional.

c) Controle de qualidade

1. Avalie o nível de desempenho atual;
2. Compare-o com os objetivos fixados;
3. Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto.

No Brasil, o processo de implantação dessas novas técnicas teve seu início nos anos 1970, com o movimento dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). O movimento representou a materialização de uma filosofia na qual a participação do empregado nos assuntos diretamente relacionados ao dia a dia do seu trabalho era discutida e estudada (CERQUEIRA NETO, 1992, p.13).

Os círculos da qualidade (CCQ) são pequenos grupos de trabalhadores com um tamanho variável de três até 30 membros que se reúnem em seu horário de expediente para identificar e solucionar os problemas relacionados ao trabalho. Técnica utilizada pelos japoneses, entretanto inventada pelos americanos Deming e Juran após a 2ª Guerra Mundial.

Esse processo, no Brasil, apresentou resultados ruins, uma vez que foi enxertado como um corpo estranho em organismos cheios de deficiências crônicas, sem um trabalho prévio que envolvesse o conhecimento teórico sobre aspectos técnicos, gerenciais e culturais da organização (MOURA; SANTINI, 1995).

O tema gestão da qualidade em serviços no Brasil começou a crescer a partir dos anos 1990, com a implementação de processos de Gestão da Qualidade Total (GQT). O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), instituído em 1990, constituiu-se em um esforço de mobilização e articulação do governo com a sociedade, em torno de questões relacionadas como o incremento da qualidade dos bens e serviços produzidos no país e do aumento da produtividade em todo ambiente econômico nacional (BRASIL, 1990).

A iniciativa foi estruturada em projetos nas áreas gerais de conscientização e motivação, desenvolvimento e difusão de novos métodos de gestão, desenvolvimento de recursos humanos, infraestrutura tecnológica (normalização técnica, metodologia científica e legal e certificação da qualidade) e articulação institucional.

Ao buscar a qualidade na prestação de serviços em uma organização, faz-se necessária a aplicação de métodos e técnicas da administração. Entre as quais, destacam-se os

Círculos de Qualidade, o 5S, o PDCA e o SDCA. Os dois últimos são a atual ferramenta utilizada pela PMMG, que será mais bem explicitada no próximo tópico.

Segundo Stephen e Robbins (2000), a filiação ao círculo da qualidade é, normalmente, voluntária e estável no decorrer do tempo. A quantidade de horas gastas em atividades do Controle de Qualidade (CQ) pode variar de uma hora por mês a algumas horas semanais. Os Círculos de Qualidade eram implementados com tentativa de:

- reduzir erros de montagens e melhorar a qualidade do produtos;
- inspirar trabalho em equipe e cooperação mais eficaz nos grupos de trabalho cotidiano;
- promover sentido maior de envolvimento e compromisso com o trabalho;
- aumentar a motivação dos funcionários;
- criar maior capacidade para tomar decisões;
- substituir a prevenção de problemas pela solução de problemas;
- melhorar a comunicação interna nos e entre os grupos de trabalhos;
- desenvolver relações harmoniosas entre administração e os trabalhadores;
- promover o desenvolvimento de liderança entre funcionários não gerenciais.

Os tópicos discutidos podem incluir controle da qualidade, redução de custos, melhorias de técnicas de produção, planejamento da produção e até mesmo projetos de produtos em longo prazo.

Finalizam os autores afirmando que as atividades de um CQ típico seguem uma série de passos (STEPHEN; ROBBINS, 2000):

1. Os membros levantam questões sobre o trabalho e o local de trabalho em uma discussão em grupo, coordenada por supervisor ou facilitador treinado;
2. Examinam suas preocupações e buscam desfazê-las ou integrá-las em projeto específico;
3. Realizam análises iniciais de seus projetos de círculos da qualidade utilizando várias técnicas e ferramentas de decisão;
4. Chegam a decisões de consenso e decidem quais projetos abandonar e quais implantar;
5. Os representantes fazem a apresentação ou recomendação para administração.

A administração analisa a recomendação e toma uma decisão.

O método 5S foi base da implantação do sistema de qualidade total nas empresas. Surgiu no Japão, nas décadas de 1950 e 1960, após a Segunda Guerra Mundial, quando o país vivia a chamada crise de competitividade. O programa tem esse nome por se tratar de um sistema de cinco conceitos básicos e simples, porém essências que fazem a

diferença no Sistema de Qualidade. Os cinco conceitos foram introduzidos no Brasil, em 1994, pela Fundação Cristiano Ottoni, que são: senso de utilização, senso de arrumação, senso de limpeza, senso de saúde e higiene e senso de autodisciplina.

O 5S é o ponto de partida e um requisito básico para que se estabeleça o controle da qualidade. A aplicação dos conceitos é essencial para a produtividade. Entretanto, a sua implantação de maneira isolada não assegura um sistema da qualidade eficiente. Faz-se necessário haver melhorias contínuas, treinamentos e conscientização do pessoal quanto à filosofia da qualidade (ANVISA, 2005).

Andrade (1998) apresenta os fatores de qualidade e o “5S” utilizando-se do diagrama de ISHIKAWA, sendo os fatores de qualidade os seis grandes segmentos que facilitam uma visão abrangente de causas da qualidade de vida ou de produto, ou seja, o ambiente, as pessoas, os equipamentos, os materiais, os métodos e as medidas.

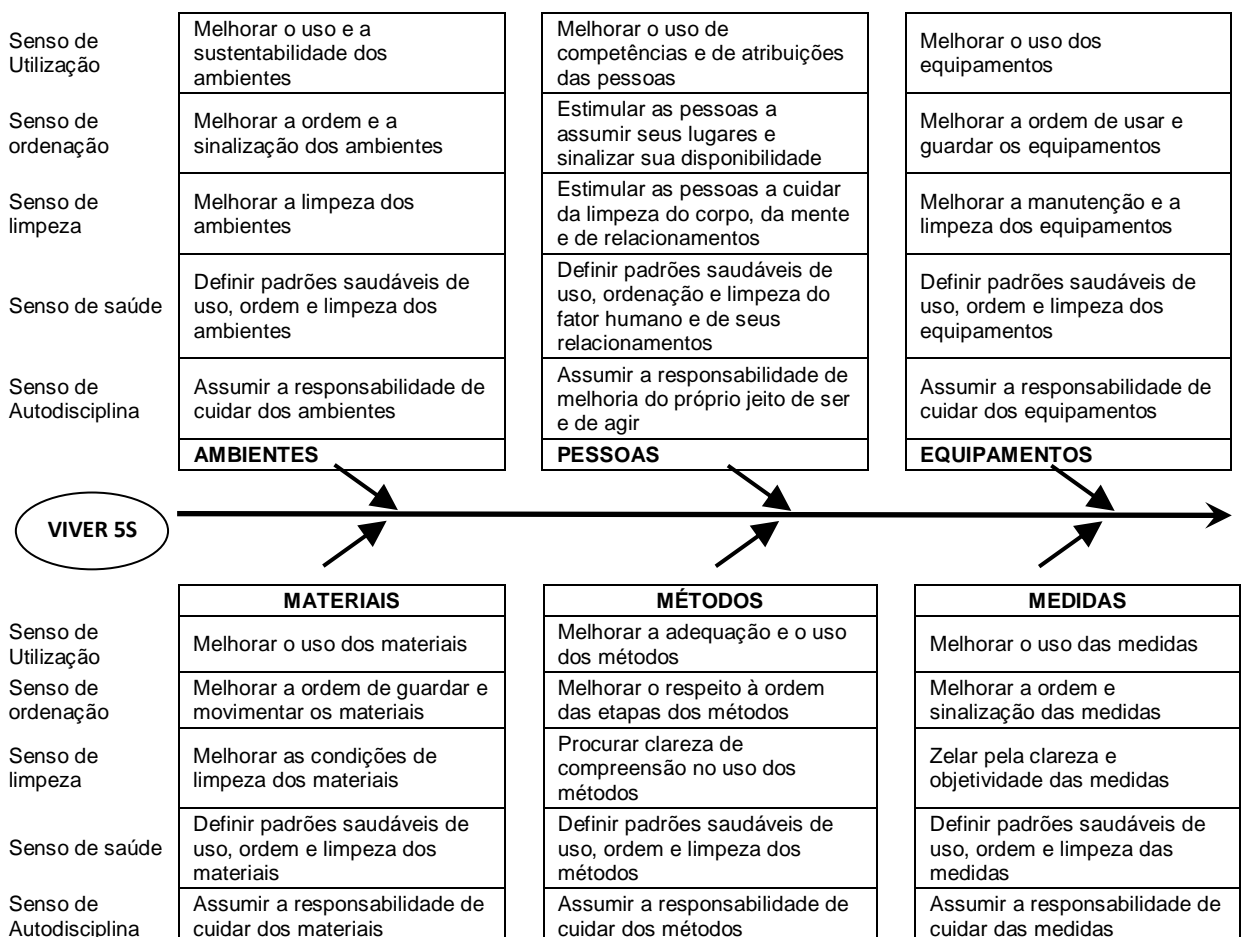


FIGURA 4: Fatores de Qualidade e 5S

Fonte: ANDRADE, 1998.

3.1 Conceituação e definição de qualidade em produtos e serviços

A palavra qualidade faz parte do vocabulário de quase todas as pessoas. Ao adquirir qualquer produto, verifica-se sua praticidade, utilidade para aquilo que se planeja, durabilidade, gasto de energia, segurança e assim por diante. Em geral, o conceito de qualidade está diretamente ligado a três fatores: redução de custos; aumento de produtividade; e satisfação dos clientes (FIGURA 5). Ou seja, fazer melhor, com menos custo, entregando ao cliente produtos que correspondam a suas expectativas ou as superem.

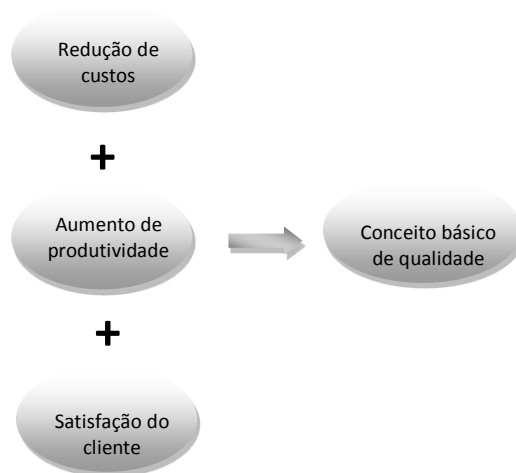


FIGURA 5: Conceito básico de qualidade

Fonte: Pearson Education do Brasil (2011)

Existe, além disso, uma premissa que norteia tudo o que se tem pensado sobre qualidade: relacionamento ético entre todos os elementos envolvidos na fabricação de um produto ou na prestação de serviços.

Os clientes não buscam um serviço ou compram um produto sem uma razão. A forma como um serviço é prestado é muitas vezes tão importante quanto os resultados produzidos para o cliente. Entretanto, os esforços de melhoria contínua devem ter um resultado em termos de qualidade. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), se uma empresa de serviços pretende manter-se competitiva, a melhoria contínua em produtividade e qualidade deve fazer parte de suas estratégia e cultura corporativa.

Segundo Paladini (2009),

A qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens. Essa seria a componente “especial” do conceito. Portanto, a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo. Essa seria a componente “temporal” do conceito (PALADINI, 2009, p. 28).

Para conseguir controlar com êxito os processos, é preciso lançar mão de um método, um caminho, com ferramentas e técnicas específicas que permita alcançar os objetivos. Dentro da Gestão pela Qualidade Total, esse método é o ciclo PDCA de controle de processo.

Para Juran (1992, p.197), um processo é “uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma tarefa”. O autor enfatiza que a qualidade deve ser atingida por meio de um processo de planejamento, reconhecendo que ela não ocorre de maneira fortuita, assim, a falta de qualidade acontece em decorrência do planejamento deficiente. Em linhas gerais, sua proposta defende a preocupação com três fatores básicos, conhecidos como a “trilogia de Juran”:

- Planejamento da qualidade: processo de preparação para atingir os fins institucionais;
- Controle da qualidade: visa a garantir que os objetivos possam ser atingidos sob condições operacionais;
- Melhoria da qualidade: garante a passagem para um novo nível de desempenho.

O ciclo PDCA foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década 1920 (1931), mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido difundido por ele. É uma técnica que visa ao controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma empresa.

O método objetiva controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis. Padroniza as informações do controle de qualidade, evita erros lógicos nas análises e torna as informações mais compreensíveis. Também pode ser usado para facilitar a transição para o estilo administração direcionada para melhoria contínua. A fim de melhorar as diretrizes de controle, é empregado o ciclo PDCA. Os operadores utilizam o PDCA para melhorias na realização atividades dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). O método deve ser usado por todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores.

Campos (1992) explicita que, para estabelecer controle de um processo, é necessário analisar as quatro fases básicas do controle, quais sejam: planejar, quando serão estabelecidas as metas sobre itens de controle, bem como a maneira e o método para se atingir as metas propostas; executar, conforme previsto no plano; verificar, com base nos dados coletados na execução, fazendo a comparação do resultado com a meta planejada; e atuar corretivamente, fazendo correções definitivas de modo que o problema não se repita.

O desencadeamento do ciclo PDCA, conforme demonstrado na Figura 6 mencionado por Campos (1992), divide-se em quatro passos que são: **planejar**, **executar**, **verificar** e **agir**.

O PDCA é o método utilizado no Gerenciamento da Rotina para atingir metas

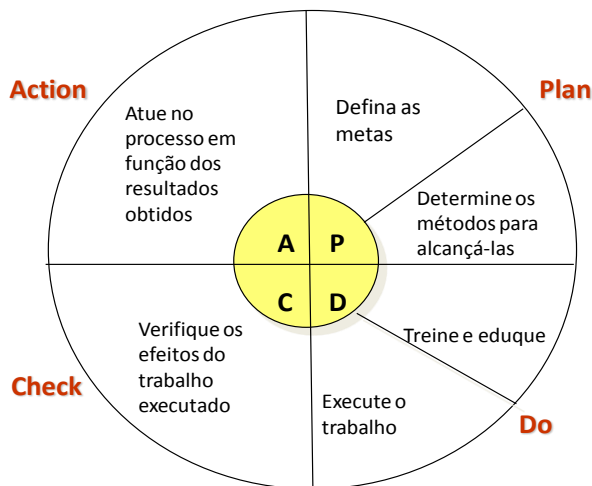


FIGURA 6: Implementação do PDCA

Fonte: CAMPOS (1992, p.42).

- P (do inglês *plan*): Trata-se da fase de planejamento. O primeiro passo nesta fase é estabelecer a meta. Feito isso, é preciso definir os métodos, os caminhos, o “como” atingir e a meta desejada;
- D (do inglês *do*): Esta é a fase do cumprimento do planejamento realizado na fase anterior. Para execução correta, são necessários, em primeiro lugar, a educação e o treinamento para os executores do plano. Faz parte dessa etapa também a coleta de dados ao longo da execução para serem usados na fase seguinte;
- C (do inglês *check*): Esta é a fase de verificação dos resultados. Aqui, são usados os dados coletados durante a execução para contrapô-los à meta. Para saber se a meta foi atingida, deve-se comparar os dados de antes e depois da implementação das ações propostas no plano;
- A (do inglês *act*): Esta é a etapa de atuação em relação ao processo. Existem basicamente duas possibilidades: caso a meta tenha sido atingida, é necessário padronizar o método utilizado para garantir que o resultado seja sempre o mesmo, toda vez que o processo for executado. A segunda possibilidade é que a meta proposta não tenha sido atingida. Nesse

caso, é preciso atuar corretivamente em relação aos desvios observados: retornar à fase P do planejamento e girar novamente o ciclo, até que a meta proposta seja alcançada.

O início do processo ocorre com o planejamento, momento em que se estabelece a missão, a visão, os objetivos, os procedimentos e os processos necessários para a busca dos resultados, ou seja, define-se as metas e determina os métodos para alcançá-las. Em seguida, na fase da execução ocorrerá a implementação, ou seja, a realização das atividades. Cabe salientar que, nessa etapa, é fundamental fazer um treinamento adequado para que a execução esteja em conformidade com o planejado inicialmente. Em seguida, estabelece-se a verificação, instante que permite monitorar os resultados, confrontando-os com o que se pretende, ou seja, o planejado. Finalizando, o agir (ação), que tem como ponto central atuar de acordo com o avaliado e em conformidade com os relatórios, o que possibilita determinar e confeccionar novos planos de ação, com o fulcro de melhorar a qualidade. O que mais chama a atenção no ciclo PDCA é que ele não pressupõe isolamentos entre uma etapa e outra; ao contrário, elas constantemente se intercomunicam e se retroalimentam.

Uma ferramenta auxiliar importante a ser aplicada na implementação do método PDCA é o 5W 1H. Pois, para obter-se um controle eficiente, é necessário medir a qualidade dos resultados do processo, permitindo que o processo seja gerenciado, atuando na causa dos desvios, por meio de seis itens de controle, sendo fatores básicos para o ciclo de manutenção do controle de qualidade, segundo Campos (1992):

1º **WHAT** - Quais são os itens de controle em qualidade, custo, entrega, moral e segurança? Qual é a unidade de medida?

2º **WHEN** - Qual é a frequência em que devem ser medidos (diária, semanal, mensal, anual)? Quando atuar?

3º **WHERE** - Onde são conduzidas as ações de controle?

4º **HOW** - Como exercer o controle? Indique o grau de prioridade para a ação de cada item.

5º **WHY** - Em que circunstâncias o “controle” será exercido?

6º **WHO** - Quem participará das ações necessárias ao controle?

A Figura 7 ilustra esquematicamente o fluxograma do ciclo do PDCA para a melhoria, segundo Campos (1999), em que fase do planejamento haverá a identificação do problema ou anomalia, constatando as características evidenciadas do problema, bem como a sua análise, com a descoberta de suas causas principais para estabelecer as contramedidas a elas. A segunda fase tem como passo a ser seguido a execução, que trata da atuação de acordo

com o plano de ação estabelecido. A terceira fase permite ao gerente realizar a verificação, ou seja, a confirmação da efetividade da ação, se as contramedidas traçadas de fato atingiram o objetivo, atacando o problema inicialmente manifestado. Entretanto, caso não ocorra à confirmação, retorna-se ao ponto inicial, no momento do reconhecimento das características do problema, para que se possa, após análise, determinar novas contramedidas. No caso de serem efetivas, será implementada a quarta fase com a padronização, que significa a eliminação definitiva das causas e a conclusão, com as revisões das atividades e o planejamento para o trabalho futuro.

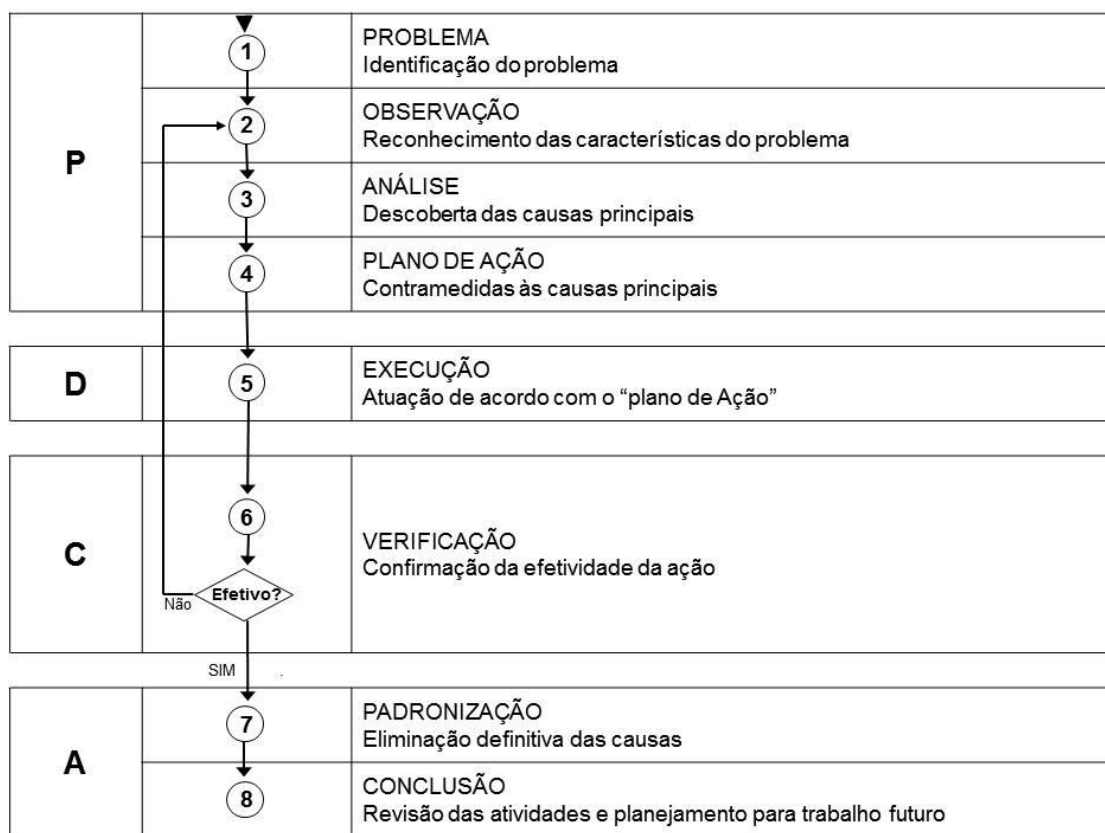


FIGURA 7: Gerenciamento para melhorar - Meta de melhoria

Fonte: Campos (1999, p.198).

O método de gestão SDCA visa a manter as metas, também chamadas de metas padrões, sendo atingidas por meio de operações padronizadas (CAMPOS, 1999). Trata-se de um método em complemento ao PDCA. Após estabelecer o Procedimento Operacional Padrão (POP), o SDCA possibilita verificar se o POP atingirá a raiz do problema, bem como ao longo do seu desenvolvimento constatar outras possibilidades de solução.

O ciclo SDCA se inicia com a fase da Padronização, em que estão estabelecidas a meta padrão, e o Procedimento Operacional Padrão, que se objetiva atingir a

meta desejada. A segunda etapa é a execução, em que é cumprido fielmente o procedimento operacional. A terceira fase permitirá a verificação, ou seja, a confirmação da efetividade do POP. Não sendo atingida a efetividade mencionada na fase anterior, é necessário retornar à fase de execução para a constatação se todos os caminhos determinados no POP foram cumpridos. No caso da efetividade ter sido atingida, dará início a fase final que é a Ação Corretiva, instante que ocorrerá a remoção do sintoma, ou seja, a realização da ação diretamente na causa. Como o método visa a manter, este será rodado a partir da terceira fase, como demonstrado na Figura 8.

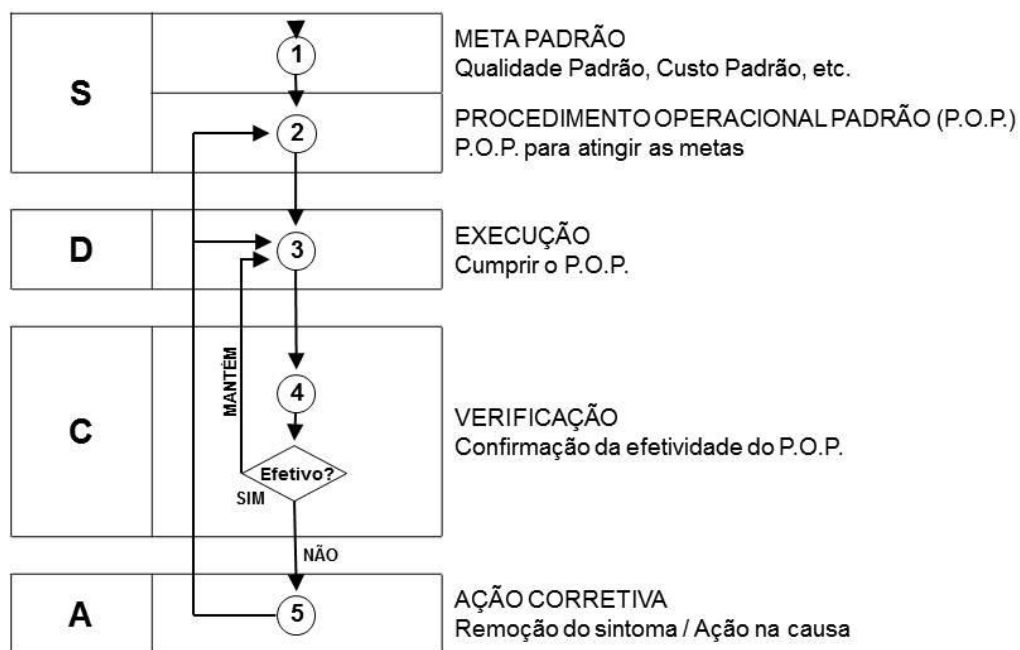


FIGURA 8: Gerenciamento para manter meta padrão

Fonte: Campos (1999, p.197)

A Figura 9 mostra o funcionamento conjugado do PDCA (melhorar) e do SDCA (manter). Inicialmente, com a identificação dos problemas ou anomalias crônicas prioritárias, estabelece-se as metas, rodando o PDCA conforme explicação constante na Figura 6. Ao final da quarta fase do PDCA (ação), em que são adotadas as ações adequadas, dar-se-á continuidade ao método, aplicando-se o SDCA (FIGURA 4), que permitirá a análise do Procedimento Operacional Padrão (POP), bem como a implementação de ação corretiva. Por consequência, aplicar-se-á a revisão dos problemas crônicos, dando continuidade ao ciclo (CAMPOS, 1999).

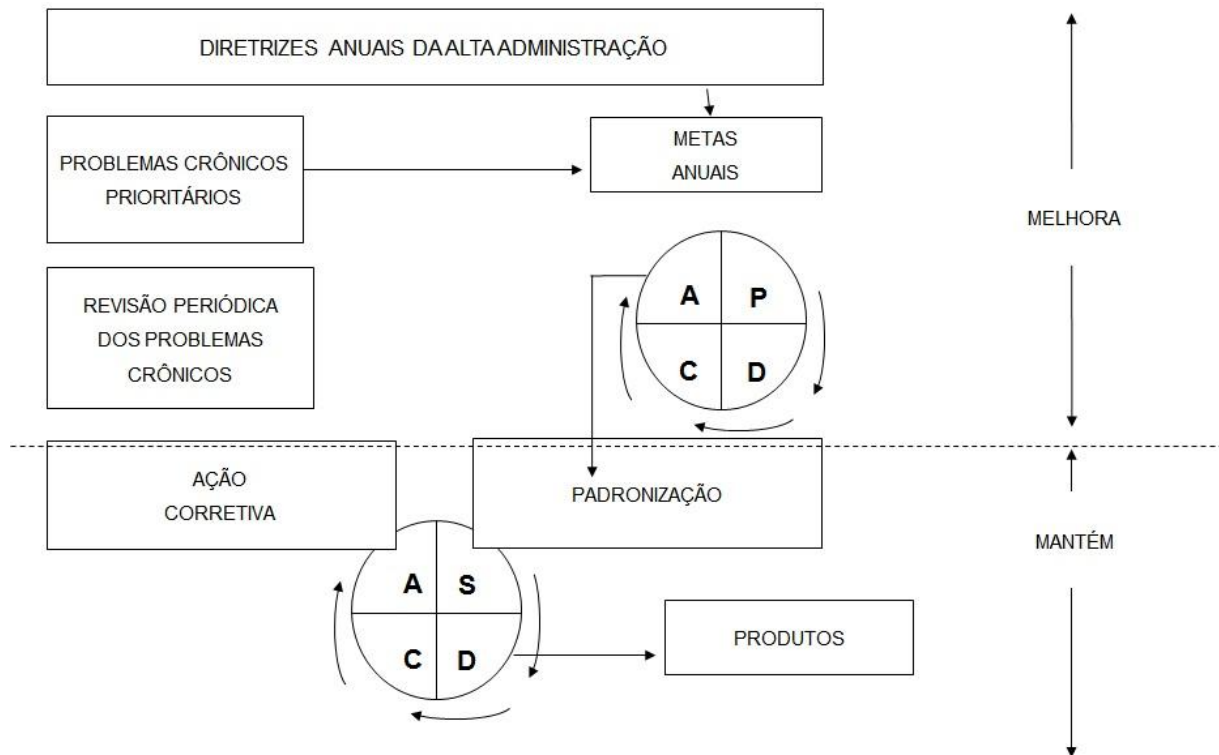


FIGURA 9: PDCA aplicada com os objetivos de manter e melhorar

Fonte: Campos (1999, p.199)

3.2 Eficácia, eficiência e efetividade nos serviços

O desenvolvimento de uma equipe exige um exame minucioso da eficácia da organização e do ambiente de trabalho. Uma equipe eficaz deve estar interessada na execução dos trabalhos e na maneira pela qual são executados: tanto os meios quanto os fins. É necessário que a equipe pense estrategicamente sobre o seu futuro e o seu papel na organização, ao mesmo tempo em que cria e mantém um clima interno positivo, de confiança mútua entre seus integrantes. As equipes eficazes exigem integrantes eficazes, pois cada dimensão da mesma é fortalecida pelas ações de seus integrantes.

Cada vez mais, a liderança ocorre no contexto da equipe. Muitos líderes não estão preparados para entender o conceito de mudança para o trabalho em equipe. O desafio para a maioria dos gerentes é aprender a se tornar um líder eficaz, capaz de desenvolver habilidades, como compartilhar informações, confiar nos outros, delegar autoridade e saber como e quando intervir. Um gestor eficaz é aquele que domina o difícil ato de equilíbrio de saber quando dar autonomia à sua equipe e quando interceder; sabendo perceber quando os membros precisam de mais autonomia, sem abandonar a equipe em momentos que ela precisa

de apoio e ajuda. O líder deve monitorar o progresso da equipe e deixá-la resolver os seus próprios problemas. Essa distinção exige que os líderes mantenham comunicação e *feedback* constantes sobre o desempenho da equipe (ROBBINS, 2001).

A multidisciplinaridade enseja maior relevância ao respeito e ao convívio harmônico dos profissionais dentro do sistema. A formação de pessoal especializado no Brasil ocorre em ritmo acelerado, como se fosse uma solução imediata para a área de Gestão de Pessoas. Todavia, é preciso refletir sobre tal modalidade de atuação e promover políticas de capacitação aos futuros funcionários e atualização daqueles que estão no exercício. Portanto, a experiência cotidiana constitui a base sobre a qual o homem constrói seus conhecimentos acerca da realidade, construção que, embora de cunho individual, é um processo eminentemente social por se dar no interior de um conjunto de crenças, valores e significados pertinentes ao contexto cultural no qual ocorrem as interações entre indivíduos e grupos. Parece que a formação da identidade estará, então, relacionada às oportunidades e disponibilidades oferecidas pelo próprio meio social ao indivíduo, tal como apropriadas por ele.

Uma gestão eficaz requer uma empresa unida por um objetivo, uma missão ou uma política. Logo, a camada gerencial deve analisar as variabilidades no seu ambiente e estar em sintonia com ele, alimentando-o de informações. Entretanto, a maioria de nossas organizações ainda se encontra no estágio de conscientização de seus gerentes e demais propostos, na tentativa de operacionalizar novas ferramentas de gestão. Há bem pouco tempo, empresas de pequeno e médio porte não possuíam um departamento específico para tal fim e não vislumbravam o que representa a evolução de Departamento de Pessoal para Gestão de Pessoas. Os processos como Avaliação de Desempenho e Premiações Motivacionais vêm sendo discutidos e aprimorados, pelo elevado grau de subjetividade intrínseca que contêm.

A necessidade por si só, em razão da acirrada competitividade, e os Programas da Qualidade, desenvolvidos como meios de solução, têm sido os responsáveis pelas mudanças processadas no universo empresarial. O verdadeiro salto qualitativo, em termos de Gestão de Pessoas, só se concretizará efetivamente, quando as estruturas e os mecanismos de identificação e monitoramento de potencialidades humanas estiverem adequadamente desenvolvidos e implementados.

Deve-se, pois, pensar que o papel maior do gestor é impulsionar a transformação necessária dos sistemas organizacionais modernos, visando principalmente à integração das mudanças em suas diferentes dimensões e valores, com o objetivo de fazer desses sistemas espaços para o desenvolvimento humano e agente de crescimento

socioeconômico, ou seja, o papel de consultor, que acompanha o cliente interno muito de perto, auxilia na solução de problemas, elaborando diagnósticos, submetendo recomendações, sugestões, opiniões e críticas.

O mundo do trabalho, segundo Chiavenato (2009), tem passado por grandes mudanças. Com o surgimento das grandes empresas, a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais tem sido um dos temas mais debatidos. Para o autor, as relações trabalhistas são o sistema de relacionamento entre a organização, os seus membros e os sindicatos que os representam. Dessa forma, a gestão de pessoas produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações e, sendo uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas empresas, é dependente também de inúmeros outros fatores externos.

Atualmente, o ser humano tornou-se o verdadeiro e principal diferencial competitivo. O sucesso das empresas e o desafio básico colocado às suas áreas de Gestão de Pessoas compreendem a dimensão do significado ‘ser humano’ e a atuação na direção do seu pleno desenvolvimento e satisfação. Para atender a tal desafio, a área deverá focalizar a qualidade de vida no trabalho, resultante da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa. Outras não dependentes diretamente da tarefa são capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis: o treinamento; a capacidade de produzir, reter e multiplicar conhecimentos; a transformação de chefias em promotores da inteligência e da criatividade de pessoas; o conhecimento profundamente do negócio; e a orientação de seus objetivos para os resultados finais da empresa (KOTLER, 2000).

Hoje, existem vários grupos de trabalhos, geralmente, divididos por área / departamentos específicos. Essas equipes normalmente são formadas pela união de profissionais de determinadas características técnicas, como no Departamento de Engenharia que, na sua grande parte, é constituído por engenheiros. Entretanto, as equipes, também, podem ser compostas para atuarem em projetos contemplando profissionais de diversas áreas.

Em muitas empresas, há um zelo na hora de selecionar profissionais para seu quadro de pessoal; porém, são raros os casos em que se prevê o trabalho em equipe, buscando o perfil adequado para composição de cada grupo. De uma forma geral, as equipes apenas são formadas sem o estudo da sua estrutura e do perfil das pessoas que vão trabalhar juntas. Por isso, muitos projetos são abortados ou demandam mais tempo e recursos que o necessário. Portanto, é necessário questionar o quanto a formação das equipes é compreendida pelas empresas, uma vez que, conforme citado, o sucesso das empresas está centrado no potencial de seus profissionais e suas atuações em equipes (BARBOSA; PEREZ, 1999).

A responsabilidade de um gestor é fazer com que o projeto sob sua responsabilidade cumpra o propósito pelo qual ele foi construído. Segundo Orlickas (2010, p. 127), a função primária de um gerente é o alcance de resultados desejados e planejados em seu processo ou negócio, aliado à missão de seu projeto, negócio ou departamento. Algumas competências gerenciais podem ser apreendidas no dia a dia da organização, mas há também muitas outras que constantemente precisam ser aprimoradas de acordo com a importância do papel do gestor no processo decisório organizacional.

Para Marras (2000), o desempenho de uma pessoa está ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que a mesma possui, os quais contribuem para a geração de valor para a organização, fazendo com que o desempenho individual, reflita no desempenho da organização como um todo. Entretanto, os gestores devem saber como extrair o melhor das pessoas e como colocá-las estrategicamente na posição certa, onde não desanimem com o trabalho rotineiro. Os gestores devem propiciar o cenário em que os talentos produzam o máximo conhecimento e a máxima inovação, gerando o máximo de impacto (CHOWDHURY, 2003, p.87).

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 339), somente o treinamento é um processo sistemático de aquisição de conceitos, habilidades, regras e atitudes que busca o alinhamento entre objetivos individuais do empregado e objetivos organizacionais. Os autores caracterizam o desenvolvimento como um processo sistematizado, de longo prazo, com o objetivo de aperfeiçoar capacidades e motivações dos empregados para torná-los futuros membros valiosos da organização.

Segundo Bastos (2009, p.45), enquanto o funcionário adquire mais autonomia na construção da própria carreira e aumenta suas possibilidades de desenvolvimento, o empregador cria uma estrutura de remuneração que favorece aquele empregado que se desempenha bem, logo tem mais garantias que antes. Já o profissional de Gestão de Pessoas aproxima-se cada vez mais dos funcionários e dos líderes das unidades de negócio que compõem a organização.

Um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é a sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. As avaliações possibilitam que a empresa se torne competitiva e sustentável. Elas oferecem elementos para tomadas de decisões a respeito da capacidade de renovação, valorização e remuneração dos intangíveis. Portanto, entender importância dos intangíveis constitui um fator crítico para o sucesso empresarial. Essa compreensão permite à empresa verificar seus pontos fortes e trabalhar seus pontos fracos.

As empresas modernas procuram fazer com que as pessoas talentosas a contribuam com o máximo possível de seus esforços em benefício da organização, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar. Por isso, é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação aos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

Diante do grande avanço tecnológico, da globalização, do forte impacto da mudança e da intensa busca pela qualidade, surge convincente constatação na maioria das empresas de que, para sobreviverem, devem adaptar-se às mudanças, e que o grande diferencial competitivo é decorrente das pessoas que nela trabalham.

Educação, ciência e tecnologia podem ser entendidas, então, como atividades sociais que se valem do trabalho, enquanto atividade de sobrevivência e acumulação de aprendizagem, para produzir e reproduzir o conhecimento sobre a vida humana em suas mais diversas manifestações sociais, econômicas, culturais e políticas.

Spink (1994, p. 107) aponta que os executivos das organizações empresariais e a própria área de Pessoas:

[...] não são meros espectadores deste processo; estão, ao contrário, imersos nele” e assistem “a troca de discursos sobre a pessoa de confiança que veste a camisa. [...] Até que ponto a busca de introduzir práticas gerenciais de crescimento e integração junto com uma imagem da organização como cultura que estimula e que respeita o desenvolvimento, é meramente bom para as pessoas e para o negócio, ou não é também uma consequência de uma determinada noção de Estado?

O autor ainda adverte que:

[...] ao ser encantado por um discurso que se apresenta como atualizado e pertinente à relação da pessoa na organização, sem prestar atenção às condições específicas de sua origem e de seu destino, corre-se o risco não de aceitar um texto errado [...] mas de assumir uma construção de natureza repressiva cuja abertura superficial esconde aquilo que não está sendo aberto de fato: a cidadania na sociedade e o papel das organizações industriais e empresariais neste processo (SPINK, 1994, p.111).

Segundo Davenport e Prusak (1998), codificar o saber é fundamental para incrementar seu valor dentro da organização, pois dá permanência para o conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas. Com o auxílio de tecnologias modernas, é possível representar conhecimentos em formatos compartilhados, armazenados, combinados e manipulados numa variedade de maneiras. O desafio seria codificar o

conhecimento e, ainda assim, manter intactos seus atributos distintivos, implementando uma estrutura de codificação que seja tão veloz e flexível quanto o próprio conhecimento.

Autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 390) entendem a cultura organizacional como um conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores-chave compartilhados por toda a empresa e que influenciam a maneira como o negócio é administrado. As evidências sugerem que uma empresa pode desenvolver competências essenciais em termos tanto das suas habilidades quanto da forma como essas aptidões são alavancadas por estratégias, de modo a produzirem os resultados desejados. Em outras palavras, visto que a cultura organizacional influencia a forma como a empresa conduz seu negócio, ajudando também a regular e controlar o comportamento dos funcionários, ela pode ser, então, uma fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, moldar o contexto no qual a empresa formula e implementa suas estratégias – isto é, a cultura organizacional – apresenta-se como a tarefa principal dos líderes estratégicos.

Ulrich (1999) e Ulrich; Zenger; e Smallwood (2000) relatam que a qualidade de uma empresa não está em sua estrutura, mas sim no conjunto de talentos que a compõem. Uma organização tem habilidades que a ajudam a atuar e a vencer, e elas devem estar relacionadas, antes de tudo, com a estratégia organizacional. Só depois desse passo, são definidas as características necessárias para cumprir seu objetivo, sendo que existem quatro tipos de habilidades: as que envolvem funcionários, clientes, acionistas e a organização. As habilidades que dizem respeito à organização são a essência das habilidades que contam para o futuro. E os líderes voltados para resultados se concentram em promover as habilidades organizacionais: liderança, cultura empresarial partilhada, capacidade de atuar sem fronteiras organizacionais, aprendizado e disseminação de conhecimento, maior responsabilidade para entregar o que prometem e maior velocidade.

Segundo Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005), as organizações demandam um amplo leque de competências; porém, em grau mais elevado com que se observa uma modernidade de suas políticas e práticas de gestão. Assim, já se constata movimentos na direção de maior fomento ao estabelecimento de climas organizacionais que estimulem importantes aspectos da modernidade como o trabalho em equipe e a iniciativa de ação e decisão. Fica, nesse sentido, a expectativa de que, desses movimentos, resulte massa crítica indispensável a um salto qualitativo na direção de uma efetiva modernidade organizacional, capaz de propiciar, para um número maior de trabalhadores, ambientes de trabalho mais satisfatórios.

Por outro lado, a introdução de tecnologias físicas no processo de produção exige modificações na tecnologia de gestão com a intenção de promover maior integração entre gestores e trabalhadores (LIMA *et al.*, 2004), compreendendo um conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas para controlar o processo produtivo, procurando otimizar os recursos nele empregados. A aplicação dessa tecnologia cresceu rapidamente no setor industrial, buscando o aumento da produtividade de fatores como capital, trabalho e recursos materiais, assim como procurando consolidar a competitividade das indústrias nacionais.

A seguir, a quarta seção detalha a qualidade no que tange os serviços públicos. O capítulo levanta considerações sobre a nova gestão pública, além da avaliação da qualidade em serviços públicos, do acordo de resultados na PMMG e da gestão de qualidade na PMMG.

4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

4.1 Considerações sobre a nova gestão pública

Vários fatores geraram mudanças nas instituições públicas brasileiras, entre eles: os processos de globalização, a democratização no início da década de 1980 e a expansão dos direitos sociais propiciada pela Constituição de 1988. O conceito de inovação aplicado à gestão pública é relativamente recente, motivo pelo qual se encontra sujeito a diferentes compreensões em relação à sua natureza e abrangência (FERRAREZI; AMORIM, 2007).

A transição democrática, que iniciou em 1977 e terminou no início de 1985, foi o resultado de um novo pacto político informal, o pacto popular-democrático de 1977 – uma coalizão política popular, porque volta a contar com os trabalhadores, mas que apresenta como grande novidade o fato de a burguesia aliar-se a eles e, mais diretamente, aos amplos setores da classe profissional, inclusive da burocracia pública, não diretamente comprometidos com o regime militar. A coalizão política correspondia, no plano do Estado, ao ciclo democracia e justiça social, iniciado na sociedade como uma reação ao golpe militar de 1964, da mesma forma que o pacto popular-nacional e a estratégia nacional de desenvolvimento originado a partir do golpe, bem como a estratégia nacional-desenvolvimentista, corresponderam, a partir de 1930, ao ciclo nação e desenvolvimento, que surgira a partir do início do século XX (FERRAREZI; AMORIM, 2007).

Em grande parte, essas reformas colocavam em causa a própria viabilidade da administração pública como condutora de eficiência ou de eficácia na gestão de serviços e na ação redistributiva. Os novos modelos procuram transformar e introduzir na gestão pública o estilo privado. Além de ampliarem a importação de técnicas típicas da área privada, propõem sempre com grande ênfase eliminação, privatização e terceirização de serviços (MOTTA, 2007).

Segundo Milani (2008, p. 553),

Se houver desconfiança em relação aos atos dos representantes políticos e sendo a burocracia ineficiente e pouco transparente aos cidadãos, o que fazer para não comprometer as instituições políticas democráticas e assegurar a efetividade da gestão pública? Desde meados dos anos 1980, as respostas ao dilema “necessidade de políticas públicas efetivas *versus* garantia de controles democráticos” têm sido

múltiplas, dependendo sempre de contextos históricos distintos, visto que a evolução das burocracias nacionais conheceu variações importantes.

Assim, os modelos estabelecidos para enfrentar tais dilemas procuram abranger estratégias de descentralização, adoção de mecanismos de responsabilização dos gestores, gestão pública por resultados, incremento do controle social, além de mecanismos de participação social que visam a chamar cidadãos e organizações cívicas para agirem como atores políticos da gestão pública.

O gestor público é o responsável pelo planejamento, organização, liderança e controle de uma organização pública. Reconhecendo que o gestor público trabalha em organizações formais e hierarquizadas, ele pode ser classificado pelo nível que ocupa na organização, ou seja, gerente de primeira linha (primeiro nível), gerente médio ou administrador de topo. O gerente de primeiro nível é aquele gestor responsável apenas pelo trabalho de empregados operacionais, não supervisionando outros administradores. O gerente médio é responsável por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais. Por fim, o administrador de topo é o responsável pela administração global da organização, estabelece políticas operacionais e conduz a interação da organização com o seu ambiente (STONER; FREEMAN, 1996, p.11).

Segundo Ckagnazaroff (2002), no modelo de administração pública tradicional, baseado no modelo weberiano de burocracia, o empregado público é considerado como um burocrata. Por trás do contrato de emprego está uma filosofia de gestão pública que valoriza a dedicação ao interesse público. Embora muitas vezes o salário seja baixo, e, em alguns casos, seja proibido entrar em greve, o empregado público tem estabilidade. Existem regras claras para a promoção baseada principalmente na senioridade. O aparato legal, por meio de critérios objetivos, é a principal fonte definidora das tarefas do burocrata.

Em termos organizacionais, a administração pública é hierarquizada. O poder se centraliza no topo da organização, onde se detém a responsabilidade do processo. A administração pública também se caracteriza pelo alto grau de divisão do trabalho, o que acaba inibindo a atividade de vários empregados públicos a funções específicas.

A definição de empregado público é orientada pelas noções de responsabilidade e dever. O exercício da autoridade se dá conforme um conjunto de regras fixas. O foco é direcionado na ação administrativa, no processo decisório formal e na implementação de acordos com procedimentos já estabelecidos.

O conceito de políticas sociais e suas relações com o conceito de cidadania é considerado por Fleury (2003) como o requisito fundamental da democracia. De modo crítico,

a autora faz interessante análise do contexto de produção globalizada e de ajuste estrutural, o que torna “necessário analisar as tendências mais recentes das reformas sociais em relação ao dilema da compatibilidade entre eficiência e equidade” (FLEURY, 2003, p. 92). Entretanto, somente a atuação positiva dos governantes, como reconhece a estudiosa, fará aumentar as capacidades e os recursos dos setores marginalizados para o jogo político, pelo menos para que tenham condições menos desvantajosas.

De acordo com Caetano (2007, p. 203), os estudos de gestão se ampliam sob as perspectivas da História, da Sociologia, da Administração e da Economia, levando-se em conta as adversidades impostas pelo tempo e espaço em que são analisadas, mas poucas vezes fazem uma aproximação das pessoas envolvidas. A autora afirma que não existem estudos sob o ponto de vista do gestor, que não é questionado sobre o que falta, quais as capacitações de que precisa ou como se preparara para alcançar seus objetivos. Desse profissional se espera execução, planejamento e coordenação de equipe, entretanto, muitos se limitam somente à execução, tornando-se meros “conferidores” do trabalho da equipe, como nos primórdios da administração.

As alternâncias de governo e a reforma do Estado devem ser levadas em conta como intervenientes para o entendimento do *status quo* em que se encontra o gerenciamento no Brasil. A gestão do trabalho no contexto da reforma do Estado provocou reajustes, que influenciaram nas relações de trabalho entre dirigentes e servidores públicos.

Nas últimas décadas, como consequência principalmente dos avanços tecnológicos e da abertura comercial, as organizações foram se tornando mais complexas e mais competitivas, passando a projetar o planejamento estratégico visando a buscar melhores tomadas de decisões (ANSOFF; MC DONNEL, 1993, p. 32).

Dentro da atual conjuntura, o ambiente organizacional das instituições de governo tem sido fortemente marcado pela necessidade de buscar e aplicar novas técnicas e ferramentas de gestão, focando as ações em resultados orientados para o cidadão. Nesse contexto, é preciso que a administração pública brasileira meça seu desempenho de maneira sistemática e estruturada.

O modelo de administração pública orientada para resultados e o processo de avaliação constante do desempenho da gestão vêm demandando, cada vez mais, a adoção de mecanismos de mensuração por objetivos, metas e resultados, tanto em relação ao planejado e ao resultado, como no tocante aos recursos financeiros, materiais e humanos empregados e benefícios gerados à sociedade. Aliado a esses fatores, leva-se em consideração a abordagem dada por parte dos órgãos de controle junto à administração pública quanto à adoção de

modelos consistentes de gestão, indicadores que demonstrem os resultados obtidos, nos quais o planejamento é fator crítico de sucesso para uma boa gestão.

Os poderes administrativos nascem com a administração e se apresentam diversificados segundo as exigências do serviço público, o interesse da coletividade e os objetivos a que se dirigem (MEIRELLES, 2001, p. 90).

A abordagem organizacional, de acordo com North (1992, p.11), diz que as organizações são grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim e que o contexto institucional impõe restrições ao funcionamento das organizações, determinando os tipos de organizações que serão criadas.

Segundo Chiavenato (2000) uma organização é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para alcançar os objetivos desejados. Nesse sentido, uma organização foca-se na aprendizagem quando incentiva e encoraja a aprendizagem de seus membros.

A lei estabelece uma série de regras específicas para a adequada gestão da administração pública, sobre os quais muitos prefeitos, governadores e demais administradores ignoraram ao longo dos anos. Harada (2005, p. 230) reflete que:

[...] quando a administração pública é orientada por um projeto político sério e consequente, os gestores assumem a tarefa de coordenar as iniciativas dirigidas para compatibilizar a aplicação das receitas com as necessidades e demandas prioritárias da sociedade, estabelecendo metas derivadas do interesse público.

De acordo com Bresser-Pereira (2007), nas sociedades modernas, à medida que a classe profissional, servidores públicos, administradores de empresas estatais, consultores da administração pública e políticos profissionais, avança, o processo de profissionalização ocorre tanto com os burocratas públicos não eleitos, quanto com os eleitos. Estes estão para os empresários, assim como os não eleitos estão para os administradores privados. Os eleitos dispõem de mais recursos políticos e estão mais dispostos a arriscar ou a aceitar uma relativa insegurança, pois, fazem parte de uma mesma classe profissional que tem, no conhecimento, seu ativo mais importante e, na eficiência ou na racionalidade, sua justificativa maior.

Na área da gestão, graças a concursos anuais para todas as carreiras do ciclo de gestão e especialmente para a dos gestores públicos, o Estado brasileiro conta hoje, na esfera federal, com uma burocracia muito melhor, mais preparada e eficiente do que geralmente se imagina. Tanto na esfera estadual, como na municipal, estão também se multiplicando as carreiras de gestores públicos.

A capacitação dos servidores públicos é desenvolvida no governo federal, nos governos estaduais e municipais, por entes que vão de escolas de governo, com regime jurídico, infraestrutura e orçamentos próprios, até unidades de recursos humanos subordinados às secretarias de administração e planejamento de governos estaduais ou municipais.

De acordo com Amaral (2006), a gestão por competências exige atenção prioritária em relação aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas e deve ser utilizada para a seleção de pessoas, o planejamento de carreiras, a gestão de desempenho e o desenvolvimento pessoal. Com isso, traz um novo papel para o desenvolvimento de profissionais (gestão do desenvolvimento), o incremento de competências “na” organização e “sobre” a organização.

Apesar de as instituições públicas possuírem desígnios distintos das organizações privadas – para o setor público, a eficiência está associada ao atendimento das demandas da sociedade e, para o privado, está vinculada a aspectos ligados à lucratividade dos empreendimentos –, atualmente, as estratégias e as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes (COELHO, 2004).

A gestão de pessoas passa pelo conhecimento desse intrincado contexto, em que o debate não foi incorporado ao cotidiano das instituições, sobretudo nas organizações públicas. Estas, cada vez mais premidas por melhoria dos serviços prestados, vêm sendo conduzidas a práticas originárias do meio empresarial – enxugamento, qualidade, trabalho em equipe, cliente/cidadão, entre outros –, sem, entretanto, abdicar de práticas tradicionais, ditas burocráticas, que conferem impessoalidade aos atos praticados.

Para Ferreira e Mendes (2003), no caso específico dos servidores públicos, cabe aludir a questão referente ao impacto da reforma iniciada em 1995 que, a par da necessidade de modernização do Estado, trouxe para o setor público o chamado modelo gerencial de administração, como instrumento necessário ao conjunto de medidas que visavam à retomada do crescimento econômico e a evitar o conflito entre o discurso de dirigentes e da mídia em geral sobre a ineficiência e incapacidade de geração de resultados pela administração pública. A finalidade das estratégias empresariais é, segundo Oliveira (1991, p.26), estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação a serem seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

4.2 Avaliação da qualidade em serviços públicos

A avaliação de desempenho no serviço público é um processo que vem se desenvolvendo em todo o mundo, com base na reforma do setor (KETTL, 1998). As novas tendências da gestão pública mostram a possibilidade de avaliar o aparelho estatal, a fim de determinar a eficiência das agências públicas, por meio dos resultados, além de verificar o investimento para alcançar a eficiência aferida.

Supõe-se que novos paradigmas de relacionamento entre trabalho e trabalhador sejam estabelecidos na consecução do planejamento estratégico da empresa, uma nova relação de comprometimento e envolvimento deverá ser construída de ambas as partes, organizações e funcionários. Até porque o planejamento estratégico implica justamente o alinhamento da cultura e procedimentos organizacionais.

Segundo Kettl (1998), a avaliação de desempenho das agências públicas pode ser realizada em dois planos: a avaliação da produção, no sentido de acompanhar o comportamento dos gestores e administradores públicos; e a avaliação de resultados, na qual são verificadas e elaboradas as políticas públicas. O mesmo autor aponta os passos para a avaliação de desempenho no setor público, bem como os níveis a serem analisados. Para a avaliação de desempenho, o órgão público deve, primeiramente, definir sua missão (KETTL, 1998, p.87); em seguida, o órgão deve estabelecer metas e objetivos e, por último, aferir a produção e os resultados. Para Kettl (1998, p.92), os níveis a serem avaliados são: “a [organização], o programa, o grupo de trabalho e o indivíduo”.

O sucesso e fracasso na gestão de uma organização dependem da forma de administrar estrategicamente uma empresa, as escolhas que, em muitos casos, determinam e, portanto, influenciam direta e indiretamente sua qualidade. Assim, é fundamental a adoção de estratégias para gerir pessoas comprometidas e envolvidas com o objetivo organizacional, não como meros expectadores, mas como parte integrante dessa grande engrenagem que, acompanhando a evolução das teorias administrativas, reconhece a importância dos funcionários em seu contexto atual.

Thompson e Strickland III (2004, p. 35) afirmam que o planejamento consiste em coleta de informações necessárias aos executores de estratégia, no intuito de elaborar análises de situações circundantes, estabelecendo e administrando uma revisão da estratégia anual. Com essa análise, os gestores podem refletir e aprimorar seus planos estratégicos, coordenando a revisão e aprovação dos planos estratégicos desenvolvidos para as várias partes da empresa.

A organização deve promover a necessária capacitação do seu pessoal, permitindo que, com o conhecimento, o empregado passe a desempenhar melhor o seu papel. Desse modo, a empresa deve complementar a formação básica, moldando o perfil do seu profissional (MORRIS; HAIGH, 1997 *apud* ARAÚJO, 2007, p. 339).

No Brasil, esse planejamento na administração pública começou a partir dos anos 1950, por meio dos estudos feitos pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), sediada em Santiago, no Chile. Os pensamentos foram se dilatando em virtude dos diversos tipos de planejamentos, como: de políticas públicas, do desenvolvimento, corporativo, tradicional e estratégico situacional. Enfim, foram vários até o surgimento do planejamento no qual as organizações, principalmente as públicas, estão se adequando e implantando um estudo consciente dos pressupostos teóricos nos quais se apoiam (CREMONESE, 2006).

Segundo Cremonese (2006), as reformas dos Estados Nacionais da América Latina, em consequência das políticas do Consenso de Washington, implicaram na adoção de programas de ajustes estruturais, como as Reformas Administrativa e Previdenciária, que exigiram um rigoroso esforço de equilíbrio fiscal (austeridade fiscal ao máximo), as privatizações, a redefinição do papel do Estado na economia. Porém, ao contrário do que os defensores de tais políticas alardeavam, as reformas causaram recessão econômica, ingresso do capital externo, desemprego, aumento do trabalho informal, conflitos sociais, crise de modelos políticos tradicionais, flexibilização dos direitos trabalhistas, precariedade e o mesmo desmonte dos sistemas de seguridade social, de saúde e de educação.

No Brasil, as políticas de reestruturação do Estado começaram a partir de meados dos anos 1990. A principal dela foi a chamada Reforma Administrativa, também conhecida como Reforma Bresser Pereira (então Ministro da Ciência e Tecnologia e da Administração), e a Reforma do Estado (promovida no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso) (CREMONESE, 2011).

Thompson Jr., Arthur e Strickland III (2000, p.1) afirmam que a estratégia de uma organização “consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que gerentes executam para atingir o melhor desempenho”. Segundo os autores, é nessa fase que há pelo menos alguns rumos a serem seguidos. Sugerem Thompson Jr., Arthur e Strickland III (2000, p. 355):

Realocação de recursos, conforme necessário, para ajustar às necessidades orçamentárias e de pessoal da nova estratégia. Estabelecimento de políticas de apoio à estratégia. Instituição de melhores práticas e mecanismos para a melhoria contínua.

Instalação de sistemas de apoio que forneçam condições para que o pessoal da empresa execute seu papel estratégico proficientemente todos os dias.
Emprego de práticas motivacionais e métodos de compensação por incentivos que aumentem o comprometimento, na organização como um todo, para a boa execução da estratégia.

O modelo de gestão é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados e o princípio de como a empresa será administrada. Assim, o modelo de gestão deve esclarecer a maneira como se pretende delinear a gestão. Contudo, espera-se, por meio desse modelo, oferecer os parâmetros necessários à orientação da atuação dos gestores, tais como: grau de sua autonomia; critérios de avaliação de desempenhos; papéis e posturas gerenciais, etc.

Thompson Jr., Arthur e Strickland III (2000) afirmam que o planejamento representa um valioso instrumento administrativo, no qual se procura estabelecer uma situação futura desejada e os possíveis meios para alcançá-la. Pode ser comparado a uma espécie de ponte que liga os estágios “onde estamos” e “onde pretendemos estar” numa perspectiva temporal futura de médio ou longo prazo. Configura-se como um dos instrumentos mais relevantes à organização, por servir de base para analisar o comportamento futuro da organização. Desse modo, é um plano unificado, abrangente e integrado, cujo fim é garantir que os objetivos básicos da organização sejam alcançados.

Para os autores, os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, os objetivos e as metas que a empresa pretende atingir em determinado período. Esses planos não são meros exercícios de projeções de números para tentar visualizar prováveis resultados econômicos e financeiros, ou seja, tanto os planos como os orçamentos devem espelhar fielmente as expectativas desejáveis em termos de eficácia empresarial (THOMPSON JR.; ARTHUR; STRICKLAND III, 2000).

Segundo Thompson Jr., Arthur e Strickland III (2000), é necessário considerar a força cultural existente dentro de uma organização para executar qualquer mudança, caso contrário não terá efeito duradouro. Ou seja, se a organização, efetivamente, estiver interessada em implantar um planejamento estratégico, deverá estar ciente que também definirá uma nova cultura organizacional e terá que lidar com as consequências de tal decisão.

Possivelmente, somente *a posteriori* é que a alta direção da empresa vai dar-se conta dos estragos causados por uma mudança baseada em imposições e até mesmo em “modismos”. *A priori*, todos os escalões de gestores das organizações querem implantar as mudanças e visualizam sempre resultados imediatos nesse sentido. Todavia, mudar uma cultura que levou anos para ser solidificada, não acontece com o “estalar dos dedos”. Deverá

ser acompanhada e monitorada de forma intermitente, para que alguns rumos sejam acertados, até concluírem-se as mudanças e, inclusive, sejam estabilizadas e incorporadas pela organização como um todo (THOMPSON JR.; ARTHUR; STRICKLAND III, 2000).

Conforme Fleury (1996, p. 40), “outro ponto significativo seria relativo aos resultados esperados, tanto em termos de novos comportamentos, atitudes, etc., como em termos de tempo para obtenção desses resultados”. Sobre essa condição, Kwasnicka (2003, p. 150) afirma que: “[...] mudança: adaptabilidade ao surgimento de forças que vêm de fora ou de alguma parte da organização”. Sabe-se de antemão que qualquer adaptabilidade a uma nova realidade não é tarefa fácil para ninguém. Contudo, as transformações que se impõe a cada momento na implantação do planejamento estratégico fazem com que o enfrentamento seja necessário.

No momento em que os administradores pensam em fazer mudanças nas organizações, deveriam projetar meios para valorizar o trabalho e lhe conferir sentido. Segundo Lima (2007), à gestão estratégica, não basta a realização de ações, nem a avaliação delas em termos de eficiência e eficácia no resultado imediato. Por exemplo, uma escola é construída, mas impõe saber se os resultados das ações alteraram a situação-problema que propuseram resolver. No setor público, é característica da gestão estratégica o gerenciamento dos índices de ganho social, como emprego, segurança, educação, saúde, etc.

Em muitos casos, são comuns a realização de ações corretas, mas sem o vigor necessário para resolver ou amenizar problemas. Tal situação reflete a baixa capacidade estratégica, apesar da competência de acertar. Eficiência não é uma questão de recurso pelo recurso, mas de qualidade do gasto. Fazer com que um processo utilize os recursos de que necessita da melhor forma possível, para gerar o resultado almejado, aí sim, pelo menor custo possível (LIMA, 2007).

Pagès *et al.* (1993) denomina processos de mediação aqueles cujo objetivo é garantir a conformidade dos indivíduos aos princípios e regras da empresa, fazendo-os ligarem-se cada vez mais a ela, desenvolvendo mecanismos que reforcem essa relação e ocultem os reais objetivos voltados para resultados e dominação.

Os objetivos da administração pública gerencial são: “Melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público; assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade” (DE PAULA, 2005, p.130).

Para atingi-los, prossegue De Paula (2005), o modelo de gestão proposto deveria comportar uma administração mais profissional, autônoma e descentralizada, organizada em carreiras, orientada por indicadores de desempenho transparentes e pelo uso criterioso dos recursos, utilizando práticas de gestão oriundas da iniciativa privada.

A autora destaca, ainda, programas desenvolvidos e implantados pelo MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), para colocar em curso a nova política: o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, considerado o instrumento da mudança cultural necessária para implantação do novo modelo de gestão, com a valorização da participação e da iniciativa do servidor, baseado nos princípios da satisfação do cliente, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa e valorização dos servidores; e o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios, com a meta de identificar competências e objetivos e propor um novo arranjo institucional.

A reforma, no que se refere à política de recursos humanos, foi marcada por uma grande concentração nas questões referentes à extinção de funções, à redução de gastos, aos cortes de pessoal, às mudanças no regime de contratação e à gestão do funcionalismo.

4.3 Acordo de Resultados na Polícia Militar de Minas Gerais

Uma das mudanças emergidas no contexto do Estado foi a reestruturação do modelo de administração burocrática para o modelo de administração gerencial. Esse último vem alcançando as organizações públicas das democracias ocidentais em geral. Os órgãos policiais, incluídos nesse rol de transformações, passaram a ser impactados pela necessidade de aprimorar a eficácia (conseguirem alcançar resultados planejados), eficiência (escolherem os melhores meios e produzirem um produto ou serviço adequado à sociedade) e efetividade de suas ações (satisfazerem as necessidades expressas pela população).

Nesse contexto de transformações sociais, a PMMG agregou, desde o final dos anos 1990, concepções de geoprocessamento, policiamento comunitário e prevenção criminal. Essas características marcam a evolução gradual e contínua da instituição na prevenção à ocorrência de delitos.

Esse ponto de evolução apresenta outro marco em meados da década seguinte, quando a PMMG desenvolveu e passou a utilizar indicadores na avaliação do desempenho operacional de batalhões e companhias, bem como a atuar em redes, a fim de lidar com

fenômenos advindos de conflitos agrários, homicídios em regiões com histórico de ineficiente participação estatal e em eventos marcados pela presença de grande público.

O geoprocessamento foi expandido em 2002 para todas as demais regiões de coordenação operacional no Estado de Minas Gerais. Esse modelo recebeu uma atualização com o acréscimo da ferramenta denominada Controle Científico da Polícia, a partir de setembro de 2005, estabelecendo, assim, a cientificidade das análises da eficiência dos serviços da PMMG à sociedade. Essa ferramenta possibilitou o desenvolvimento do monitoramento da atividade operacional sobre diversos aspectos, entre eles: a capacidade técnica individual de policiais; a capacidade tática de grupos de policiais; a qualidade do serviço prestado à população; e o impacto da gestão preventiva da criminalidade (MINAS GERAIS, 2010).

Ainda de acordo com Minas Gerais (2010, p.11),

Na atualidade, vem ocorrendo a sistematização da gestão pública para resultados na PMMG, passando pela convergência entre planejamento estratégico, gestão e orçamento, de modo que a partir desses pilares está sendo empreendido um conjunto de esforços estratégicos, a fim de que seja possível modernizar a Organização, no que concerne à incorporação de ferramentas gerenciais que alcance os três níveis de administração.

Como medida concreta relativa à reforma gerencial, criou-se na estrutura do Estado-Maior da PMMG a Assessoria de Gestão para Resultados - AGR, que tem, como finalidade precípua, a de reunir esforços para que a execução das estratégias planejadas, dos projetos e metas da Instituição, tenha bons resultados, com impacto efetivo sobre as questões de segurança pública.

A criação dessa assessoria, formada por um grupo de profissionais para assegurar que os processos relacionados à estratégia se realizem e estejam conectados entre si, equivale a uma engrenagem. Além disso, a AGR também possui a função de coordenar os processos que atravessam a organização, perpassando atividades, departamentos e Unidades para integrar muitas atividades que são desempenhadas por outros setores. Dessa forma, a Polícia Militar adaptou-se à solução adotada nas grandes organizações para lidar com o volume de mudanças decorrentes da sua transição para o modelo gerencial, instalando a sua Unidade de Gestão Estratégica (UGE), que é a Assessoria de Gestão para Resultados (AGR), dentro dos parâmetros teóricos ideais defendidos por Kaplan e Norton (2008).

Com base nos avanços modernos da gestão do setor público no tocante à qualidade, a PMMG instituiu um programa de gestão pública orientada por resultados, definindo seu negócio, sua missão e sua visão (MINAS GERAIS, 2003).

De acordo com Minas Gerais (2010, p.21),

Gestão pública para resultados é expressão sinônima de Nova Gestão Pública (NGP), surgida por volta do final dos anos 1970, em algumas democracias ocidentais, como resultante da crise do modelo de Estado que valorizava prioritariamente, o controle, sem compromisso com os resultados práticos da atuação dos órgãos da Administração Pública.

Desse modo, a “gestão pública para resultados” indica o modo de funcionamento dos órgãos do Estado, especialmente do Poder Legislativo, em pelo menos três características básicas: uso de indicadores para acompanhar o desempenho tanto dos indivíduos que compõem a Administração Pública, como dos órgãos que a integram; estabelecimento de “acordos de resultados”, e direcionamento dos recursos públicos a partir de prioridades identificadas num planejamento estratégico de governo, para execução no longo prazo (20 anos).

Essa mudança permitiu à PMMG transitar do modelo de administração tradicional para um novo de cunho mais científico e, como tal, focalizado sobre o desempenho de unidades policiais de Batalhões e Companhias.

A gestão pública orientada por resultados na PMMG, ou Polícia Orientada por Resultados, preconizada na DPSSP 01/2002 (MINAS GERAIS, 2002), tem como base o acompanhamento e o estudo técnico-científico da evolução da criminalidade e da violência com o apontamento e as correções de distorções que prejudicam o serviço prestado pela Corporação à população, acompanhando o que escreve Kettl (1998).

Entre os princípios da “Polícia Orientada por Resultados”, destacam-se os seguintes:

- avaliação de resultados e estabelecimento de metas a serem atingidas;
- envolvimento da comunidade, por meio dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública (Consep);
- ênfase preventiva e rapidez no atendimento;
- patrulhamento produtivo direcionado;
- policiamento orientado para a solução de problemas;
- sistema de incentivo direcionado para priorizar aqueles que trabalham nas atividades de polícia ostensiva de prevenção criminal e atendimento de ocorrências junto à comunidade;
- foco nos resultados, prevalecendo a qualidade sobre a quantidade, priorizando a eficiência.

Minas Gerais (2002, p.5) resume a Polícia por Resultados como: “[...] o novo modelo de gestão adotado pela PMMG para privilegiar uma administração operacional fundamentada na definição de resultados a alcançar”. Além dos princípios citados, o documento enfatiza a qualidade dos serviços prestados, a avaliação de desempenho dos comandos intermediários e o desenvolvimento de critérios para a avaliação de resultados.

Observa-se que o desempenho da Corporação é fundamental para a existência da PMMG, no atual ambiente social em que trabalha; e a gestão pública orientada por resultados, aliada ao policiamento comunitário, é um modelo exequível, atual e fundamental para o crescimento organizacional. Os serviços a serem avaliados são prestados por meio de processos, sendo que o policiamento comunitário pode ser definido como um processo pelo qual a PMMG atinge seus objetivos.

Em 2007, o Governo Estadual convidou a PMMG e os demais órgãos de Defesa Social para estabelecer “acordos de resultados”. A experiência prévia da Organização em utilizar indicadores do *Controle Científico* foi útil porque tornou praticamente natural o processo de desdobramento desse acordo.

Para esse desdobramento, foram firmados pactos regionais em indicadores, quais sejam o de Desempenho Operacional de *Companhia PM* e o de Desempenho Operacional de *Companhia Tático Móvel*. Assim, em vez de pactuar metas para as Cia’s PM e Cia’s TM, o Comando ajustou o alcance de objetivos operacionais com as Regiões e o CPE, orientando para que seus comandos replicassem a lógica de acordos de resultados com suas Unidades.

Com isso, o Comando da Organização passou a relacionar-se com o Governo do Estado de um modo novo: discutindo os resultados operacionais. Assim, foram estabelecidos, em 2007 e 2008, dois acordos de resultados: no primeiro, a PMMG comprometeu-se, junto com os outros órgãos do Sistema de Defesa Social, a reduzir o número de homicídios, a criminalidade violenta e os crimes contra o patrimônio. Já no segundo, a Organização ajustou com o Governo passar a monitorar o número de operações policiais militares realizadas para lidar com esses eventos criminais.

Minas Gerais (2010, p.8) esclarece que “[...] entende-se por *processo de gestão de resultados* o conjunto de etapas que, encadeadas em sequência, leva a um determinado objetivo”. O processo de gestão pública para resultados da PMMG é a conjugação de princípios a uma estrutura básica de pactuações.

O modelo de planejamento estratégico da PMMG passou a estruturar-se por Áreas de Resultados, a partir de 2009. O Plano Estratégico 2009-2011 foi sua primeira manifestação documental. Cada uma dessas Áreas possui parâmetros macro de regulação, denominados *princípios*, os quais estão sendo especificados nos respectivos Cadernos de Resultados. Os *princípios* reguladores de cada Área de Resultados do modelo de gestão da PMMG podem ser compreendidos a partir de um princípio geral, alguns princípios específicos e em significados práticos de ambos para a atividade-fim da Organização.

A estrutura básica da pactuação de indicadores e metas na Área de Resultados Operacional diz respeito às Unidades que são envolvidas no processo de acompanhamento do desempenho organizacional, na atividade-fim da PMMG. Essa descrição decorre da Abrangência da Pactuação, tratada na DGE (MINAS GERAIS, 2010).

4.4 Gestão de qualidade na Polícia Militar de Minas Gerais

De acordo com Giansesi (1994), a noção de qualidade é ampla para que possa ser utilizada como meta na gestão das operações de serviço, sendo necessário conceituar a qualidade de serviços de acordo com a opinião dos clientes e de modo que os gerentes saibam quais decisões tomar para gerar a qualidade esperada por esses clientes. O autor salienta, ainda, que,

[...] deve-se cuidar para não cair na tentação de buscar a excelência em todos os aspectos ligados à qualidade, em nome de uma “coluna de serviços exclusivamente voltada ao consumidor”. Parte da bibliografia, principalmente a publicada em português, à qual a grande maioria dos gerentes de empresas brasileiras de serviços tem acesso, prega a total satisfação do consumidor. Certamente, não se deve temer que as empresas passem a adotar esta postura cegamente, esquecendo-se dos custos associados. Mais provável, contudo, é que este tipo de postura caia no descrédito por não considerar os compromissos implícitos nas decisões gerenciais das empresas (Giansesi, 1994, p.62-63).

Em serviços, o *spectrum* de critérios é bastante amplo em virtude do contato mais intenso entre o sistema de operações e o cliente, resultando numa avaliação de desempenho mais complexa por parte deste.

Vários aurores têm discutido atributos ou critérios de desempenho para operações de serviços, na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente. Um dos trabalhos mais conhecidos na área é o desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry em 1990. Os autores criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERV-QUAL, baseado em uma lista de cinco critérios, a saber:

Confiabilidade – a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
 Responsividade – a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;

Confiança – o conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
 Empatia – o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação; e,
 Tangíveis – a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.
 (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990, p.90).

Pode-se, assim, definir um conjunto de critérios de avaliação do serviço, combinando-se as visões de diferentes autores. O resultado proposto é apresentado na Figura 10.

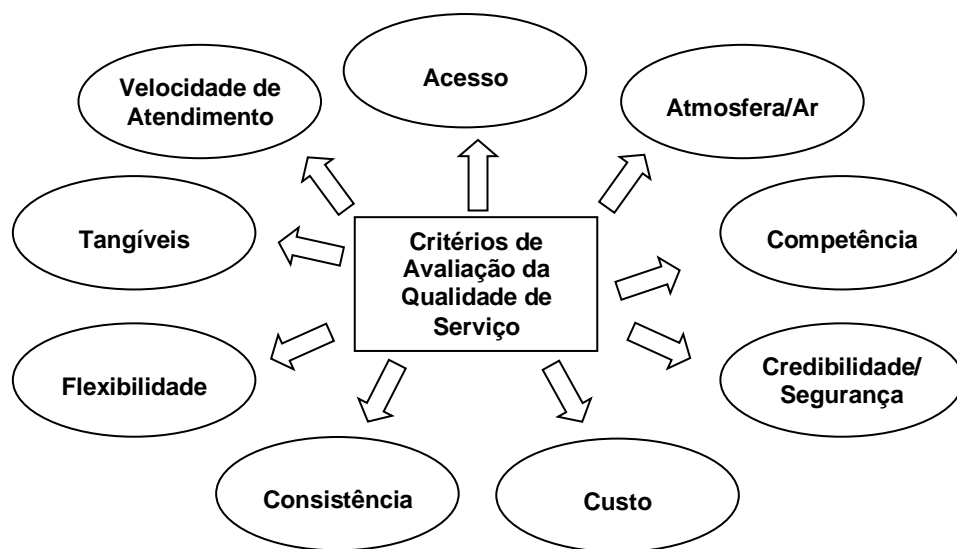


FIGURA 10: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço

Fonte: Giansi e Correa (1994, p.91)

A partir da percepção de que o modo de prestação de serviços públicos deveria passar por intensas mudanças a fim de criar novas formas para o funcionamento da máquina pública, o Governo de Minas, em 2003, intensificou medidas capazes de contribuir para levar mais eficiência à gestão pública.

Nesse sentido, para melhor responder às necessidades da sociedade, efetivando o Choque de Gestão¹³ iniciado no governo anterior, o Governo do Estado elegeu ações prioritárias constantes do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado¹⁴ (PMDI). O PMDI 2007- 2023 é um plano pelo qual se vislumbra a consolidação dos avanços já alcançados e a

¹³ Denomina-se “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública” um dos principais Projetos Estruturadores que integram o Programa GERAES (Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado).

¹⁴ Plano editado pela primeira vez em 2003, quando o Governo de Minas buscou uma nova forma de administrar, buscando a eficiência da máquina pública, por meio de um efetivo choque de gestão.

atribuição de mais eficácia às ações cuja previsão de realização compreende o período de vigência do plano.

No que tange especificamente à prestação de serviços, a aplicabilidade dos propósitos governamentais constantes do PMDI 2007-2023 que identifica a linha a ser seguida pela Polícia Militar de Minas Gerais na gestão da qualidade é o objetivo nº 7, pelo qual se busca a provisão à sociedade de serviços públicos e privados de qualidade.

A Polícia Militar de Minas Gerais vem buscando se aprimorar seguindo os mesmos princípios elegidos pelo Estado na gestão da máquina pública. E entre as quais, destaca-se a implantação de uma cultura organizacional de gestão da qualidade, viabilizando a condução otimizada da Organização à consecução de seus objetivos¹⁵.

A preocupação da Polícia Militar de Minas Gerais em fornecer serviços de qualidade à sociedade, no citado Plano Estratégico, consubstancia-se, entre outras ações, com a previsão de realização da pesquisa de opinião visando ao mapeamento e ao monitoramento da qualidade dos serviços prestados. Consiste, então, em uma nítida evidência de que a instituição consciente de que o cliente deve ser o principal avaliador do serviço prestado caminha para atribuir-lhe mais qualidade. Esse, ao que tudo indica, é o caminho certo para consolidar a proposta de efetividade desenvolvida pela PMMG já em meados de 1980, “cuja ideia mais densa é proteger e socorrer, com qualidade e objetividade” (CASTRO, 1998, p. 104).

A gestão da qualidade na Polícia Militar de Minas Gerais, iniciada recentemente, deve observar os principais aspectos para a gestão da qualidade em ambientes industriais e nas empresas de serviços, sabendo que, apesar das diferenças, deve manter os mesmos conceitos da qualidade, sendo que a única diferença consistirá nas estratégias utilizadas (PALADINI, 2009).

Segundo Kettl (1998), a avaliação de desempenho no serviço público pode ser adotada de duas formas: avaliação do processo de produção, para acompanhar o comportamento dos servidores públicos, e avaliação dos resultados, na qual são verificadas se as políticas públicas atingiram um produto finalístico proposto. Um princípio que pode ser estendido para a própria PMMG, se adaptado para este contexto organizacional.

Para Tironi *et al.* (1991), três indicadores são importantes para se medir sistematicamente a qualidade do serviço público: a qualidade do processo, a qualidade do serviço prestado e a qualidade da organização. Os indicadores são sistematizados em uma

¹⁵ Os objetivos institucionais estão atualmente elencados no Plano Estratégico 2009-2011 da PMMG.

estrutura, baseando-se no princípio da descentralização administrativa e em padrões de qualidade.

Kettl (1998) explica que os níveis a serem avaliados são: o próprio órgão estatal, o programa, o grupo de trabalho e o indivíduo. Percebe-se que os autores demonstram a possibilidade de usar a avaliação no serviço público para desenvolver a sua própria qualidade, o que pode ser perfeitamente aplicável para a organização da PMMG.

De acordo com Silva (2004), a avaliação de desempenho na PMMG começou a ser estudada, de forma sistematizada e com base nas estratégias de policiamento moderno, a partir de 2000, no Comando de Policiamento da Capital, então 8ª Comando Regional da Polícia Militar. Na ocasião, foi editada a Instrução nº 01/2000, que orientava sobre a implantação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública e o próprio Programa Polícia por Resultados. Um novo conceito de ‘ser’ e ‘fazer’ polícia ostensiva de preservação da ordem pública na cidade de Belo Horizonte (MINAS GERAIS, 2000). O próprio programa previa, entre seus princípios estratégicos, a avaliação de resultados e o estabelecimento de metas a serem atingidas.

Nesse contexto, uma pesquisa foi desenvolvida, em 2000, com o objetivo de avaliar a criação da figura do Comando de Policiamento por Companhia. Fica demonstrado, entre outras conclusões, que o projeto está alinhado com as modernas teorias administrativas e que, principalmente, trata-se de buscar a excelência profissional (SILVA, 2000).

Segundo a DPSSP 04/02, a avaliação do policiamento comunitário deve ser realizada com base em fatores extrínsecos (direcionados em sua maioria para o resultado, como índice de criminalidade, prisões e apreensões, entre outros) e intrínsecos (focado no próprio processo de elaboração do serviço, por exemplo: relação do efetivo por população atendida, moral e satisfação dos policiais com as condições de trabalho, entre outros). A criação dessa norma foi um grande marco para a PMMG, que até o momento não tinha parâmetros de avaliação. Entretanto, ela não foi operacionalizada pelas unidades policiais, pois “não estabelece a metodologia e o método adequado para se medir os indicadores, principalmente os subjetivos”, (SILVA, 2004, p. 55). Percebe-se que ela foi a base para a PMMG experimentar, de forma pioneira, um projeto focado para o resultado de seu serviço e que subsidiou, logo depois, a construção de um documento doutrinário sobre a gestão orientada por resultados, dirigido para toda a PMMG.

A gestão pública norteada por resultados na PMMG é um dos objetivos da própria DPSSP 01/02: “estabelecer parâmetros para o planejamento e execução das atividades de polícia ostensiva, através de uma gestão pública por resultados” (MINAS GERAIS, 2002a,

p.2). Tem como base o acompanhamento e o estudo científico da evolução da criminalidade e da violência, com objetivo de direcionar o foco do serviço prestado pela organização. O novo modelo é lastreado nos princípios estratégicos com a própria avaliação do serviço operacional e direcionado para a melhoria da qualidade:

- d) avaliação de resultados e estabelecimento de metas a serem atingidas; [...]
 - f) envolvimento da comunidade, através dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEP); [...]
 - g) ênfase preventiva e rapidez no atendimento (esforço preventivo inteligente); [...]
 - j) adequada distribuição de recursos e o ordenamento dos processos de trabalho (patrulhamento produtivo direcionado); [...]l) modernização das técnicas de gestão visando à diminuição das atividades burocráticas, dando prioridade aos resultados e ao atendimento ao público; [...]p) policiamento orientado para a solução de problemas;
 - q) sistemas de incentivo direcionados para priorizar aqueles que trabalham nas atividades de polícia ostensiva de prevenção criminal e atendimento de ocorrências junto à comunidade; [...]s) foco nos resultados, isto é, a qualidade deve prevalecer sobre a quantidade. Os números cedem lugar à eficiência; [...]u) divulgação dos resultados do trabalho da Polícia Militar à comunidade utilizando-se a mídia local.
- (MINAS GERAIS, 2002^a, p.4-5)

Como pode ser percebido, na organização PMMG, existe todo um arcabouço doutrinário que direciona e estimula a avaliação de desempenho para a qualidade dos serviços prestados. Entretanto, o tema ainda é muito recente na instituição. Por ser uma norma criada na última década, o processo ainda está em fase de implementação. Observa-se também que o serviço de segurança pública a ser avaliado é prestado por meio de processos, que devem ser direcionados para atingir um objetivo estratégico.

A próxima seção aborda a qualidade das operações policiais, na qual também tem destaque a conceituação das operações policiais e os procedimentos para execução com qualidade das operações policiais.

5 QUALIDADE DAS OPERAÇÕES POLICIAIS

A missão de preservação da ordem pública atribuída com exclusividade pela Carta Magna às Polícias Militares do Brasil; no Estado de Minas Gerais, concretiza-se por meio de ações e operações de polícia ostensiva, realizadas em conjunto com outros órgãos, ou não, com o intuito de atender objetivos estabelecidos.

Em julho de 2008, efetivando mais uma das políticas do Acordo para Resultados¹⁶, o Governo do Estado celebrou com os órgãos¹⁷ e entidades componentes do Sistema de Defesa Social, por intermédio da Secretaria de Estado de Fazenda e da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, o Acordo de Resultados, cuja finalidade precípua é a redução da incidência de crimes violentos no Estado.

Para cada equipe integrante do acordo, foram especificados indicadores e metas de desempenho, o que significou, no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais, a pactuação de resultados e o cumprimento de metas individualizadas por todas as suas regiões, que integram cada Região Integrada de Segurança Pública (RISP). As metas estipuladas consistem, entre outras, na realização de um número maior de apreensões de arma de fogo e de operações policiais. Isso é alcançado a partir de uma meta mínima, obtida com base na quantidade de operações realizadas no ano antecedente, e que é proposta pelo Estado Maior da Instituição aos comandantes de RPM, os quais competem analisar a proposta e em cima dela estabelecem quantas operações serão desencadeadas no seu espaço geográfico de responsabilidade (MINAS GERAIS, 2008).

Dessa forma, as metas estabelecidas para a PMMG serão anualmente re discutidas e reorientadas, e o seu alcance implica o cumprimento imediato dos resultados, que são os números. Já os objetivos a que elas se destinam dependem da qualidade com que são realizadas as operações, uma vez que, devido ao grande número de operações realizadas, criam-se condições favoráveis para a incidência de resultados não desejados, como a perda da qualidade do processo. A realização de operações somente não basta para alcançar a “inspiração central do PMDI - Tornar Minas o Melhor Estado para se Viver” (MINAS

¹⁶ Modelo gerencial adotado pelo Governo de Minas Gerais.

¹⁷ Secretaria de Estado de Defesa Social, Corpo de Bombeiro de Minas Gerais, Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e Polícia Militar de Minas Gerais.

GERAIS, 2007). É necessário mais do que isso, é preciso alcançar os resultados com qualidade; e, para fazer disso uma realidade, é imprescindível um maior controle do processo.

5.1 Conceituação das Operações Policiais

Entende-se por operação policial militar “a conjugação de ações, executada por fração de tropa constituída¹⁸, que exige planejamento específico”; e por ação policial militar, “o desempenho isolado de fração elementar¹⁹ ou constituída, com autonomia para cumprir missões rotineiras” (MINAS GERAIS, 2002).

Assim, operação policial militar é

[...] a conjugação de intervenções, executadas por uma tropa ou suas frações constituídas, que exige planejamento específico. Pode ter caráter estratégico, tático ou operacional, administrativo ou de treinamento, a ser desenvolvida por Comandos Intermediários, Unidades, Subunidades ou outras frações isoladas ou em conjunto. Pode envolver ainda intervenções conjugadas de força policial-militar, combinadas com outras forças, para o cumprimento de missões específicas, com a participação eventual de órgãos de apoio da Corporação e de órgãos integrantes do Sistema de Defesa Social. (MINAS GERAIS, 2009).

As operações se dividem em preventivas e repressivas, conforme previsto na Diretriz 3.02.01/2009 – CG, que regula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na Polícia Militar de Minas Gerais:

- a) As operações preventivas são de natureza essencialmente preventiva, visam à preservação de ordem pública, através da prevenção de práticas delituosas. No entanto, poderão tornar-se repressivas, quando da eclosão de um delito. Constituem ações para diminuir ou inibir o cometimento de transgressões à ordem, em que a presença do policial deve atuar de modo a assegurar a segurança objetiva e subjetiva da população. São desencadeadas pelas Unidades e Frações que possuem responsabilidade territorial e também pelas especializadas ou de recobrimento.

¹⁸ Fração constituída é a tropa com efetivo mínimo de um Grupo Policial.

¹⁹ Fração elementar é a fração de tropa de até três policiais-militares, que não constitua Grupo Policial Militar, para emprego coordenado.

- b) As operações repressivas têm caráter repressivo, decorrem de informações “acerca de questões específicas, visando indicar, com maior precisão, eminente ou potencial risco de rompimento da ordem pública” (MINAS GERAIS, 2009).

As operações feitas pela PMMG, independente de serem preventivas ou repressivas, devem estar de acordo com a Diretriz 3.02.01/2009 – CG, serem realizadas mediante planejamento que possibilite ser a execução controlada qualitativamente.

O efetivo a ser empregado é de fundamental importância para que o evento seja classificado como “operação”, considerando que o seu conceito implica a utilização de um número maior de policiais militares e /ou de outros agentes públicos em um determinado local, a ponto de produzir maior sentimento de segurança por parte da população e a sua percepção acerca de um serviço prestado pela Polícia Militar, de forma especial e extraordinária, onde as necessidades da população não foram atendidas pelo policiamento rotineiro.

Minas Gerais (2009) delinea que o efetivo a ser empregado nas operações policiais deve valer-se da sua dimensão, em conformidade com a sua natureza e segurança. O seu número não pode ser inferior a dois militares, exceto nas operações Presença, cujo efetivo mínimo será de seis militares, considerando as suas peculiaridades.

Segundo a Diretriz Integrada de Ações e Operações de Defesa Social, a operação Presença é traduzida em:

[...] atividade de polícia ostensiva, destinada a suprir demandas de segurança não atendidas pelo policiamento rotineiro (policiamento ordinário), sendo **desenvolvida por meio de concentração maciça de recursos humanos e logísticos**, em face da situação de intranquilidade vivida por uma comunidade ou segmento. Tem por finalidade promover a sensação de segurança junto à população, por meio da presença do maior número possível de Policiais Militares (MINAS GERAIS, 2009, p.19-20). [Destaque do autor]

Minas Gerais (2009, p.20) explicita que:

[...] uma dupla de policiais militares empregada em um determinado bairro, por exemplo, realiza uma **ação de presença ostensiva**, mas não pode constituir-se em **uma operação presença**, visto que o número de policiais militares é insuficiente para caracterizar o pressuposto básico desse evento.

As frações destacadas, que apresentarem defasagem de efetivo, serão apoiadas por outras frações, mediante planejamento do comando imediatamente superior (Pelotão, Companhia, UEOp).

É importante ressaltar, no entanto, que o objetivo de se definir o efetivo mínimo para a realização de operação é propiciar maior controle estatístico desses eventos e, não, produzir interferência na execução do policiamento, visto que as atividades serão executadas pelas Unidades como já vêm ocorrendo, só que deverão contemplar as orientações contidas na presente diretriz.

Para definição de efetivo a ser utilizado nas operações, deverão ser considerados os aspectos relacionados adiante, dentre outros específicos, podendo variar de acordo com a natureza da operação:

- a) segurança;
- b) estrutura necessária para execução da operação;
- c) sugestões dos Policiais Militares que irão executar a operação;
- d) fluxo de pessoas e veículos no local;
- e) vias de escape;
- f) rotas de fuga;
- g) objetivos da operação;
- h) quantidade de estabelecimentos que serão fiscalizados;
- i) quantidade de mandados de prisão que serão cumpridos;
- j) característica do público alvo;
- k) histórico de incidência criminal registradas no local;
- l) outros aspectos pertinentes.

O comando da operação deverá ser exercido pelo mais antigo da equipe, representando uma ascensão hierárquica mínima entre os demais. O posto ou graduação do Comandante será definido de acordo com a envergadura do evento e efetivo empregado. Portanto, se o efetivo empregado tiver correspondência a um Pelotão, o Cmt será, no mínimo, um Tenente e, se for de Companhia, será um Capitão ou Major, e assim sucessivamente. Operações integradas (Polícia Militar e outros órgãos do sistema de defesa social) serão comandadas preferencialmente por Oficial (destaque do autor) (MINAS GERAIS, 2009, p.20).

Para que haja qualidade nas intervenções policiais, sua execução em todos os níveis, assim como o lançamento diário de policiamento e a localização das bases físicas de atendimento à população, deve ser delineada mediante criteriosa análise de prioridades, configurando-se por meio do estudo de variáveis ambientais e sociais do território e de padrões de criminalidade no espaço e no tempo.

Assim, o “desencadeamento de operações policiais nos diversos níveis deve ser objeto de planejamento prévio, em que sejam analisados o quadro de situação e os objetivos colimados, para definições das táticas e técnicas adequadas”. Tal dispositivo traz “orientações para o planejamento, execução e avaliação das operações policiais militares no Estado de Minas Gerais”, tendo como propósito “melhorar a prestação de serviços de segurança pública, com vistas à redução da criminalidade e da sensação de desproteção em todo o território mineiro” (MINAS GERAIS, 2009).

As principais operações policiais militares executadas pela PMMG são Operação Antidrogas, Operação Desmanche, Combate ao Contrabando de Drogas, Batida Policial, Operação Para-Pedro, Operação Pepraco, Operação Presença, Operação Paz nas Escolas e Patrulha Escolar de Prevenção às Drogas, entre outras.

As operações constantes do acordo de resultados, no ano de 2010, estão elencadas no Quadro 4.

QUADRO 4 - Operações do acordo de resultados

Y-04001	Operação Fronteira
Y-04002	Operação Antidrogas
Y-04003	Operação Desmanche
Y-04004	Operação Combate ao Jogo do Bicho
Y-04005	Combate ao Contrabando/Descaminho de drogas em aeródromos/aeroportos
Y-04006	Outras Operações de Combate ao Crime Organizado
Y-12001	Batida Policial
Y-12002	Operação Para-Pedro
Y-12003	Operação Pepraco
Y-12004	Operação Presença
Y-12005	Incursão em Favela
Y-12006	Cerco/Bloqueio/Interceptação
Y-12008	Pedágio
Y-12020	Proteja seu Bairro
Y-12021	Operação Paz nas Escolas
Y-21001	"Blitz" de trânsito preventiva
Y-21002	"Blitz" de trânsito repressiva
Y-21003	"Blitz" de trânsito educativa
Y-30001	Patrulha Escolar / Patrulha de Prevenção às Drogas
Y-30002	Ações / Operações de prevenção ativa em Zona Rural
Y-30003	Ações / Operações de prevenção ativa em Áreas de Risco

Fonte: DIAO 01/94

A Diretriz 3.02.01/2009 – CG esclarece que,

1 OPERAÇÃO FRONTEIRA - Consiste na atividade de polícia ostensiva, destinada a prevenir e/ou reprimir ações delituosas ou a migração criminosas, por rodovias ou estradas dos municípios do Estado de Minas Gerais que fazem divisas com outros Estados da Federação, sendo desenvolvidas através da abordagem e buscas a pessoas e veículos que transitam por estes locais.

2 OPERAÇÃO ANTIDROGAS - Consiste na atividade de polícia ostensiva, destinada a prevenir o tráfico e/ou uso de drogas, sendo desenvolvida através de ações e operações de fiscalização e/ou campanhas educativas.

3 OPERAÇÃO DESMANCHE - Consiste na atividade de polícia, desenvolvida através de ações e operações preventivas / repressivas, destinadas ao combate sistemático dos crimes de receptação, furto ou roubo de veículos. A operação se dará por meio de fiscalização de estabelecimentos comerciais de autopeças, revenda de veículos, oficinas mecânicas, de lanternagem e congêneres. Durante os trabalhos, (serão conferidos a documentação das peças estocadas, dos veículos existentes no local, o livro de movimentação dos veículos em manutenção / venda / revenda, a documentação do estabelecimento, do veículo e das pessoas envolvidas).

4 OPERAÇÃO DE COMBATE AOS JOGOS DE AZAR - Consiste na atividade de polícia, desenvolvida através de ações e operações preventivas / repressivas, que tem por objetivo o combate sistemático aos contraventores ou organizações criminosas especializadas em jogos de azar.

5 COMBATE AO CONTRABANDO DE DROGAS EM AEROPORTOS - Consiste em desencadear ações/operações de polícia ostensiva, que visem a prevenir/reprimir práticas delituosas, com a utilização de aeronaves em aeródromos conhecidos, não regulares ou clandestinos.

6 OUTRAS OPERAÇÕES DE COMBATE AO CRIME ORGANIZADO - Consiste na atividade de polícia, desenvolvida através de ações e operações preventivas / repressivas, que tem por objetivo o combate sistemático a práticas delituosas relacionadas ao crime organizado, não especificadas nas demais codificações.

7 BATIDA POLICIAL - Consiste na atividade de polícia ostensiva destinada a prevenir / reprimir infrações penais, sendo desenvolvida através de abordagens e buscas em pessoas, veículos e locais suspeitos que exijam intervenção policial, fiscalizando, ainda, documentos pertinentes e/ou suspeitos.

8 OPERAÇÃO PARA-PEDRO - É a intensificação do policiamento ostensivo, de forma a prevenir e/ou reprimir a eclosão de assaltos a táxis, com abordagem aos motoristas de táxi, em locais previamente escolhidos, efetuando buscas e desarmando suspeitos.

9 OPERAÇÃO PEPRACO - É a intensificação do policiamento ostensivo, de forma a prevenir e/ou reprimir a eclosão de assaltos a coletivos, especialmente em itinerários, pontos de embarque e finais de coletivos, efetuando abordagens de suspeitos e desarmamento.

10 OPERAÇÃO PRESENÇA - Consiste na atividade de polícia ostensiva destinada a suprir demandas de segurança não atendidas pelo policiamento rotineiro (policiamento ordinário), sendo desenvolvida através de concentração maciça de recursos humanos e logísticos, em face da situação de intranquilidade vivida por uma comunidade ou segmento. Tem por finalidade também inibir e/ou coibir infrações penais, através de atuação predominantemente preventiva.

11 INCURSÃO EM FAVELA - É a intensificação de policiamento ostensivo em favelas, com a finalidade de verificar locais de homizio de marginais, efetuar buscas em elementos suspeitos, desarmar seus habitantes, inquietar delinquentes, inibindo, com isso, possíveis práticas de ilícitos penais.

12 CERCO/BLOQUEIO/INTERCEPTAÇÃO - Desencadeamento da atividade de polícia ostensiva, destinada a localizar, prender / apreender pessoa envolvida em infração penal ou que esteja em fuga, possuindo caráter repressivo qualitativo em vias públicas. Será efetivada por meio de abordagens e buscas a pessoas e veículos.

13 OPERAÇÃO PEDÁGIO - Consiste na intensificação do policiamento em locais de estacionamentos públicos de veículo, situados em espaços de grande aglomeração, visando a prevenir e/ou reprimir abusos praticados por indivíduos disfarçados em "tomadores de conta de veículos", que, pelo receio, impõem ao usuário o pagamento de determinada quantia, para que o seu veículo ali estacione.

14 PROTEJA SEU BAIRRO - Consiste na intensificação de ações preventivas de polícia ostensiva, direcionadas à comunidade dos bairros, visando principalmente a conscientização dos moradores sobre a importância da união para formar uma rede de proteção local, que possa inibir a atuação de infratores. O desencadeamento da operação deve envolver uma maior presença ostensiva do policiamento e a realização de reuniões e campanhas com moradores e lideranças.

15 OPERAÇÃO PAZ NAS ESCOLAS - Consiste na realização de ações de polícia ostensiva direcionadas às escolas e estabelecimentos de ensino, por meio de visitas, realização e participação em campanhas de conscientização, além da permanência no local com finalidade de proporcionar um ambiente de paz nos educandários, envolvendo docentes e discentes.

16 OPERAÇÃO BLITZ DE TRÂNSITO - Operação executada por uma equipe, com a finalidade de fiscalizar documentos de veículos e condutores e, por meio de vistoria, verificar as condições de conservação de veículos, reprimir energicamente desmandos praticados por motoristas, como pegadas, cavalos-de-pau, excesso de velocidade e dissolver aglomerações que bloqueiem a circulação. Pressupõe, via de regra, estudo prévio de dia, hora, local e condições de execução, para evitar transtornos maiores que as vantagens a que se propõe atingir. Divide-se em três subclasses, conforme sua finalidade.

16.1 Blitz de trânsito preventiva - É caracterizada pela ocupação prévia de locais já identificados, para a realização de atos contrários à segurança no trânsito, inibindo-se a presença de veículos e condutores irregulares.

16.2 Blitz de trânsito repressiva - É desencadeada mediante a constatação de prática de atos contrários à segurança no trânsito, demandando restauração do quadro de tranquilidade.

16.3 Blitz de trânsito educativa - Visa à informação, orientação e conscientização dos condutores, levando-os à reflexão sobre a oportunidade dada, de modo a adotarem um comportamento mais seguro no trânsito, principalmente nos aspectos de segurança do veículo, habilitação para dirigir e porte da documentação exigida.

17 PATRULHA ESCOLAR / DE PREVENÇÃO ÀS DROGAS - Enquadra-se, nesta operação, a realização de visitas às escolas e estabelecimentos de ensino, por meio da presença ostensiva e permanência no local com a finalidade de prevenir ações criminosas nos educandários, envolvendo docentes e discentes.

18 AÇÕES E OPERAÇÕES DE PREVENÇÃO ATIVA EM ZONA RURAL - Consistem no desencadeamento da atividade de polícia ostensiva, por meio da presença real do policial militar, a fim de fortalecer a interação com a população rural ou mesmo pessoas que trabalhem em propriedades rurais, com a finalidade de prevenir e/ou reprimir infrações penais no meio rural. Enquadra-se a realização de ações/operações preventivas desencadeadas em zona rural, com missão diversa do PM ambiental. Por exemplo: o trabalho das patrulhas rurais.

19 AÇÕES E OPERAÇÕES DE PREVENÇÃO ATIVA EM ÁREA DE RISCO - Enquadra-se a realização de ações/operações preventivas desencadeadas em áreas urbanas consideradas de risco (aglomerados, favelas). Por exemplo: o trabalho do grupo especializado de patrulhamento em áreas de risco (GEPAR). (MINAS GERAIS, 2009, p.44-47).

Outro ponto que merece destaque quanto às operações policiais refere-se ao tempo de execução, sobre o assunto Minas Gerais (2009, p.24) delinea que:

Uma operação policial militar deverá ser realizada pelo tempo necessário, visando o cumprimento dos objetivos propostos, **não podendo, no entanto, ser inferior a 1 (uma) hora de lançamento**, com exceção daquelas operações cujo tempo será determinado de acordo com o cumprimento de seus objetivos, como é o caso das operações de cobertura policial a outros órgãos públicos; escolta de presos; buscas em estabelecimentos prisionais; transporte de bens/valores; cumprimento de mandados de prisão; dentre outras. [Destques do autor].

5.2 Procedimentos para execução com qualidade das operações policiais

Segundo a Diretriz 3.02.01/2009 – CG, as operações policiais devem ser feitas conforme critérios técnicos e táticos estabelecidos na própria diretriz, com o estabelecimento de padrões de qualidade e segurança para sua realização em todo o território mineiro, a fim de corrigir distorções de formas e procedimentos adotados entre as Unidades Operacionais.

Além de padronizar comportamentos, o dispositivo também disciplina orientações sobre a execução de operações que requerem tratamento especial, admitindo-se, para um planejamento minucioso, consultarem-se documentos doutrinários que deram origem a tais operações.

A Diretriz 3.02.01/2009 – CG teve por objetivo geral “regular procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações” na PMMG, além de compor objetivos específicos:

2.2.1 Definir critérios táticos e técnicos para o planejamento, execução e avaliação das operações policiais militares, visando à padronização de comportamentos e à qualidade destas intervenções.

2.2.2 Estimular a gestão integrada das operações policiais, com participação dos demais Órgãos do Sistema de Defesa Social, com vistas a proporcionar melhor resultado das intervenções policiais militares. (MINAS GERAIS, 2009, p.10).

As operações policiais militares, segundo Minas Gerais (2009), podem ser:

- a) Operação Policial Militar Preventiva: Conjunto de intervenções de força policial militar com caráter preventivo, cujas atividades são dirigidas à preservação da ordem pública e com a finalidade de prevenir atos delituosos. Ênfase na adoção de medidas que procuram diminuir e/ou inibir a atuação do infrator com o desencadeamento de operações sistemáticas em ZQC, cujas atividades devem se interagir com o monitoramento da criminalidade. O desempenho deve decorrer de minucioso planejamento, com escolha de itinerários e locais estabelecidos por critérios científicos, por meio da análise das informações espaço-temporais, de modo a dificultar a oportunidade de delinquir, interrompendo o ciclo da criminalidade violenta.
- b) Operação Policial Militar Repressiva: Intervenções com caráter repressivo. São antecedidas de levantamento de informações acerca de questões específicas, a fim de indicar eminente ou potencial risco de rompimento da ordem pública, situações de flagrante delito, além de apoiar no cumprimento de mandados de prisão e de busca e apreensão. Devem ser executadas por Unidades e Frações especializadas ou de recobrimento e serem precedidas de lançamento de policiamento velado, visando a indicar, com maior precisão ao comandante das operações, as situações de flagrante delito.
- c) Operações Especiais: Procedimentos executados em circunstância especial e que impliquem a possibilidade de condução de pessoas ou coisas à Delegacia, repartição fazendária, etc. Podem ter a participação de órgãos como Ministério Público, Juizados

Especiais, Prefeitura Municipal, entre outros, dependendo de planejamento específico, precedido de contatos com as autoridades interessadas, para que possam programar adequadamente as atuações conjuntas.

A garantia da qualidade do produto para o cliente externo e interno só pode ser alcançada por meio do controle efetivo da qualidade.

A prática consciente do “controle da qualidade” por todas as pessoas da empresa, assumindo a responsabilidade (fins) sobre os resultados do “seu processo” e a autoridade (meios) sobre o seu processo (conhecido quando da definição de sua função), é a base do gerenciamento participativo e o pilar de sustentação do Controle da Qualidade Total. (MINAS GERAIS, 2009).

Visando a aumentar e a controlar a qualidade das operações policiais realizadas, trabalhou-se na Corporação a adaptação do ciclo PDCA, instituindo-se um fluxo da gestão de qualidade das operações (FIGURA 5). O ponto de partida é o planejamento da execução, a qual se dá logo em seguida, permitindo que o serviço obtido seja comparado ao padrão previamente estabelecido no plano. Após a constatação das falhas, parte-se para a ação a fim de saná-las.

Assim, a avaliação do processo permite a implementação de melhorias que servem de base para a definição de novos critérios que vão realimentar o planejamento, dando, então, início novamente ao ciclo.

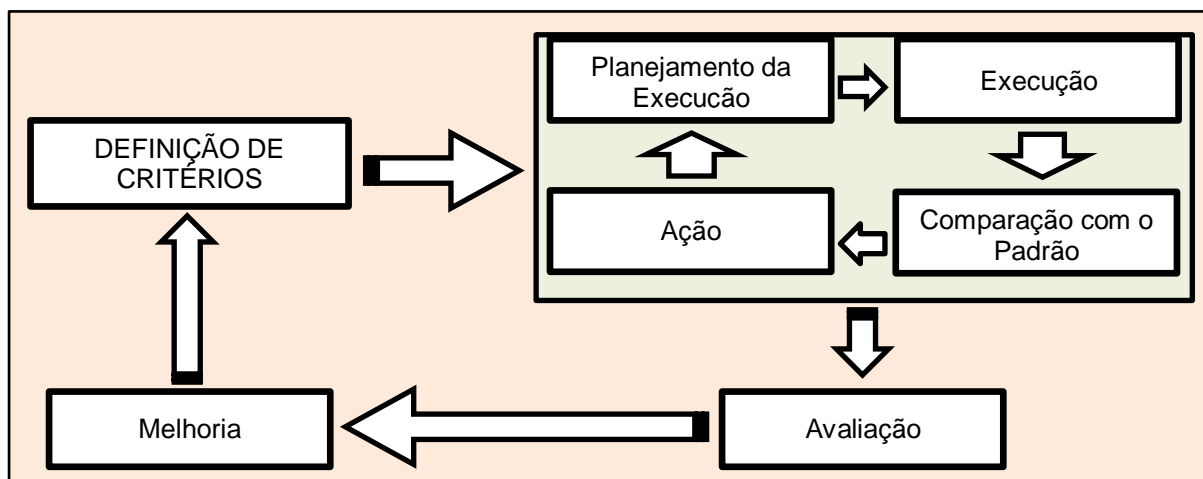


FIGURA 11 - Fluxo da Gestão de Qualidade das Operações

Fonte: Minas Gerais. Diretriz nº 3.02.01/2009-CG

A gestão de qualidade tem início no planejamento da qualidade. Este, segundo Juran (1990, p.12), “tem o propósito de fornecer aos meios de produção a capacidade de fazer produtos que atendam as necessidades dos clientes”. Ainda de acordo com o autor, pode ser

aplicado a qualquer objeto, uma vez que o produto não consiste apenas no resultado de atividades industriais, o planejamento abrange também todas as atividades humanas, ou seja, qualquer coisa produzida, um bem (algo físico) ou um serviço (trabalho realizado para outrem).

A principal finalidade do planejamento é minimizar os erros humanos que, a princípio, parecem comuns e irrelevantes. Em casos isolados, podem até sê-lo, dependendo de sua repercussão. No entanto, há episódios em que esses erros, quando repetitivos e somados, são capazes de trazer grandes prejuízos para a empresa e até mesmo para seus clientes.

Os seres humanos tendem, por natureza, a cometer erros. Eles são incapazes de se manter atentos 100% do tempo, de manter esforços musculares em 100% do tempo, lembrar todos os eventos passados, tomar decisões 100% acertadas. Além dessa propensão a erros, os seres humanos variam em suas capacidades. [...] Ainda por cima, devemos lutar contra os erros conscientes cometidos pelos seres humanos. Alguns violam conscientemente as regras da empresa [...] Alguns não conhecem que violações aparentemente inocentes podem causar muitos prejuízos aos usuários, e eles tomam atalhos não autorizados por conveniência pessoal ou para evitar trabalho desagradável. (JURAN, 1990, p.260).

A aplicação do Fluxo de Gestão da Qualidade às operações policiais determina que toda operação policial deve ser decorrente de um planejamento prévio, que analisará o quadro de situações e os objetivos almejados, a fim de amparar a correta definição das táticas e técnicas a serem empregadas. O planejamento deve compreender o retrato do fenômeno sobre o qual se busca trabalhar (o que, quando e onde), a linha estratégica a ser seguida, com o menor incômodo possível à população, assim como também a satisfação social e o treinamento da tropa.

Após o planejamento, a próxima etapa consiste em executar o que foi planejado no emprego dos recursos humanos e logísticos em consonância com a natureza da operação e da segurança demandada para a atividade. Quando o planejamento está pronto, os planos são entregues aos policiais encarregados da realização das operações e, à medida que eles trabalham, as falhas no processo aparecem. De acordo com (Juran,1990, p.12), cerca de “vinte por cento dos esforços da operação são desperdiçados porque há necessidade de retrabalho devido às deficiências na qualidade.”

Iniciada a execução da operação, a próxima etapa compreende o controle, que é feito por meio da avaliação das operações em dois eixos, a qualidade do processo e a qualidade dos serviços prestados.

O controle da qualidade do processo, para Juran (1990), configura-se na conjugação de esforços para fazer com que as metas do produto continuem a ser atendidas

durante toda a produção. Ele é realizado com a avaliação do desempenho real do processo e sua posterior comparação com as metas e se finaliza na atuação sobre as diferenças.

É rara a prática de análise de processo – muitas decisões em todos os níveis gerenciais são tomadas com base somente em intuição e experiência. Muito embora estas qualificações sejam necessárias, a prática da análise pela utilização de dados pode evitar enganos desastrosos. (CAMPOS, 1999, p.24).

A qualidade do processo é diretamente ligada à eficiência de execução das atividades, “sua avaliação tem por finalidade principal a de verificar se o serviço está sendo executado de acordo com as normas táticas e técnicas previamente estabelecidas, caracterizando avaliação de conformidade” (MINAS GERAIS, 2009, p.36).

O controle da qualidade dos serviços inicia-se com a produção dos serviços. A partir daí, a sua execução será objeto de análise conforme as metas estabelecidas (JURAN, 1990, p. 250). “A avaliação da qualidade dos serviços prestados está relacionada à capacidade de alcançar os objetivos propostos e atender às necessidades da Instituição. Está vinculada à eficácia” (MINAS GERAIS, 2009). Já a fase da ação é o momento da correção e ocorre, principalmente, após a detecção de erros durante o cumprimento da operação.

Vê-se, portanto, que o planejamento é o primeiro passo a ser dado na busca pelo aperfeiçoamento dos serviços. Após fazer todo o planejamento, tem-se o início da produção, da realização do serviço, no qual a análise para evitar possíveis falhas é importante a fim de evitar custos que no caso de uma empresa pública podem resultar, por exemplo, em perda de credibilidade e de apoio da sociedade. Este é o momento de começar o controle da qualidade do que está sendo produzido. Ao serem identificadas as falhas, torna-se essencial a implantação de mudanças no processo; uma vez que sua execução conforme planejamento inicial implica geração de prejuízos. Logo, é iniciada a melhoria dos serviços, ou seja, a sua evolução.

A Diretriz 3.02.01/2009 – CG recomenda que:

8.1 O planejamento, a execução e a avaliação das operações policiais militares deverão ser orientados de acordo com os critérios definidos nesta diretriz, em todos os níveis da Instituição.

8.2 Os Comandantes, em todos os níveis, deverão envidar esforços com o objetivo avaliar a qualidade do maior número possível de operações policiais militares, conforme critérios descritos no item “7.2” desta diretriz.

8.3 Os dados coletados através do relatório contido no anexo “D” desta diretriz deverão ser lançados em planilhas eletrônicas, pelas próprias Unidades. As informações sobre a avaliação deverão ser produzidas mensalmente e disponibilizadas aos Comandos, em todos os níveis.

8.4 A Diretoria de Tecnologia e Sistemas (DTS) deverá programar e acompanhar o desenvolvimento de sistemas e soluções de tecnologia de informação que visem à coleta de dados e produção de informações sobre as operações policiais militares.

8.5 As orientações contidas nesta diretriz deverão ser difundidas a todos os Policiais Militares durante as atividades de treinamento.

8.6 Esta diretriz entra em vigor a partir da data de sua publicação em caráter experimental e será objeto de avaliação por 90 (noventa) dias.

A prestação de um serviço implica um processo de combinação de recursos humanos e logísticos, métodos, informações e decisões, objetivando alcançar objetivos e metas.

A PMMG, como organização prestadora de serviços ao cidadão, precisa medir seu desempenho, aferição essa que passa pelo controle e pela avaliação do processo. Nesse sentido, as operações policiais militares devem ser avaliadas em dois pontos: qualidade dos serviços prestados e qualidade do processo, a fim de acompanhar o emprego dos recursos humanos e logísticos na execução das ações.

Segundo Minas Gerais (2009, p.37), a qualidade dos serviços deve ser medida pelo meio da variação dos índices de criminalidade, de contravenções penais e de acidentes de trânsito, bem como dos indicadores de desempenho, como armas e substâncias entorpecentes apreendidas, prisões efetuadas, apreensões de menores, veículos fiscalizados, pessoas abordadas, entre outros.

O cidadão, principal cliente da PMMG, deve avaliar a qualidade, antes e após a prestação do serviço, conforme suas expectativas e sua percepção do que foi executado. Esses elementos são comparados entre si e, de acordo com a expectativa, é definida a qualidade ideal, satisfatória ou inaceitável do serviço. A avaliação de percepção da população acerca da segurança deve ser realizada por meio de pesquisa de opinião pública.

Já a qualidade do processo está associada à eficiência da execução das atividades e sua análise tem a finalidade de verificar se o serviço está sendo executado seguindo as normas táticas e técnicas estabelecidas, o que caracteriza a avaliação de conformidade. Quanto ao processo da prestação de serviços, incorpora o emprego adequado de recursos humanos e logísticos e o desencadeamento de ações legítimas, que devem concorrer para o alcance dos objetivos institucionais.

Portanto, a construção de indicadores que mensurem objetivamente a qualidade de execução das operações policiais é fundamental para o aperfeiçoamento do processo, possibilitando ao gestor verificar se os serviços prestados estão de acordo com o conceito operacional previsto no planejamento. Assim, a PMMG estabeleceu indicadores de

desempenho, classificados em três áreas de gestão, com vistas a permitir uma visão geral a respeito da qualidade das operações policiais militares. São as seguintes:

- a) recursos humanos;
- b) recursos logísticos;
- c) execução operacional.

Quanto aos indicadores, Minas Gerais (2009, p.38-39) mostra que,

a) Recursos humanos

Na área de recursos humanos, será realizada uma avaliação quantitativa e qualitativa acerca do efetivo empregado, através de quatro indicadores: compatibilidade do efetivo empregado; uniforme e apresentação pessoal; postura e compostura; e treinamento.

- Compatibilidade do efetivo empregado: deverá ser verificado se o número de Policiais Militares empregados é compatível com a envergadura do evento programado e com a segurança. Havendo incompatibilidade do efetivo, deverá ser considerada a proporção de desequilíbrio entre o empregado e o necessário, para fins de atribuição de nota.

- Uniforme e apresentação pessoal: este indicador contempla a verificação do uniforme utilizado pelos policiais militares (conformidade, condições de uso, etc) e da apresentação pessoal.

- Postura e compostura: será verificada a postura e a compostura adotada pelos Policiais Militares durante o evento. É importante verificar se os Policiais Militares estão atentos ao serviço e empregados em seus respectivos postos de trabalho.

- Treinamento: deve ser verificado se o treinamento foi realizado antes do evento, bem como a sua qualidade, por meio da verificação do nível de conhecimento dos Policiais Militares sobre: os objetivos da operação, a missão do Policial Militar, o conteúdo do DISP (Diário de Informações de Segurança Pública), a relação de veículos furtados e/ou roubados, as principais ocorrências registradas no turno anterior, dentre outros aspectos.

b) Recursos logísticos

A avaliação tem por finalidade verificar se os recursos estão sendo alocados de acordo com a necessidade, tanto quantitativamente quanto qualitativamente, e se estão sendo utilizados adequadamente. Será composta por três indicadores: alocação dos recursos logísticos; estado de conservação e segurança; e utilização adequada destes recursos.

- Alocação dos recursos: será verificado se os recursos logísticos estão sendo alocados de acordo com a natureza do evento programado, da segurança necessária e em conformidade com o previsto no item “5.3” desta diretriz.

- Estado de conservação e segurança: deve ser verificado o estado de conservação e segurança dos recursos, tais como pneus da viatura, validade e apresentação dos coletes balísticos, limpeza e conservação do armamento, dentre outros aspectos.

- Utilização adequada dos recursos: a avaliação permite verificar se os recursos logísticos alocados para o evento estão sendo utilizados adequadamente ao cumprimento da missão e da segurança. Dependendo da natureza da operação, deverão ser considerados alguns aspectos essenciais, como: colocação correta dos cones na pista; estacionamento da viatura de forma visível e ostensiva; uso do apito de trânsito; uso do colete refletivo; uso do colete balístico; dentre outros.

c) Execução operacional

A avaliação tem por finalidade verificar se os procedimentos estão sendo adotados de acordo com as normas técnicas previstas nesta diretriz e no planejamento. Será

composta por quatro indicadores: execução x planejamento; conveniência e oportunidade; tempo de duração; e condições de segurança.

- Execução x planejamento: deve ser verificado se a execução das ações corresponde ao que foi planejado, isto é, se a operação está sendo realizada no local e horário, previamente, definidos; se os Policiais Militares estão cumprindo a respectiva missão; se o boletim de ocorrência está sendo confeccionado corretamente; se foi registrado junto à central ou sala de operações o BO correspondente à operação; dentre outros aspectos.

- Conveniência e oportunidade: verifica-se o nível de conveniência e oportunidade para a realização do evento, tomando como referência os seguintes aspectos: local, horário, fluxo de pessoas e veículos, segurança, dentre outros. O supervisor deve associar as circunstâncias em que as operações estão sendo realizadas aos efeitos produzidos no fluxo de trânsito, à percepção das pessoas, à incidência criminal e de acidentes de trânsito, etc.

- Tempo de duração: deve ser verificado se o tempo de duração previsto é compatível com o alcance dos objetivos almejados para aquela operação e se atende ao mínimo previsto nesta diretriz.

- Segurança dos Policiais Militares e transeuntes: deve ser verificado o nível de segurança dos Policiais Militares e transeuntes, considerando os recursos empregados, ações adotadas e circunstâncias espaciais e temporais (MINAS GERAIS, 2009, p.38-39).

Tais indicadores foram baseados em um tripé de constituição: um método – consistiu na escolha da “direção”, isto é, o nome do que iria avaliar e, sempre que possível, a fórmula contendo as variáveis desse objeto de avaliação; uma metodologia – cuidou da definição das etapas a serem percorridas para a aplicação do indicador, ou seja, a “receita de bolo”; e um padrão – destinado a fixar o referencial que seria perseguido.

Uma das grandes preocupações do Comando da PMMG é com o aprimoramento técnico-profissional de seu efetivo, buscando-se, assim, o aperfeiçoamento das técnicas de policiamento e da racionalização do emprego dos recursos que deve exprimir na melhoria, cada vez mais, do atendimento à sociedade.

Assim, torna-se fundamental a avaliação, junto ao público externo, da qualidade do serviço prestado pela Corporação, cuja satisfação é relevante para a sobrevivência em longo prazo da PMMG. Com essa avaliação, é possível alcançar diversos objetivos, tais como:

- a) melhorar, por meio do conhecimento de possíveis falhas, a qualidade do serviço prestado;
- b) alcançar os resultados propostos por intermédio da qualificação profissional;
- c) oferecer um ambiente de tranquilidade pública pelo aperfeiçoamento do desempenho operacional.

A qualidade do serviço não deve ser medida imaginando-se o que a população deseja da instituição, mas perguntando-se ao cidadão. Assim, pesquisas "antes" e "pós" atendimento devem ser incorporadas, visando a aferir o nível de satisfação do cliente.

A PMMG deve se preocupar com o "produto" oferecido à sociedade e precisa, cada dia mais, enxergar-se sob a ótica do cliente, pensando da mesma forma que ele e lhe oferecendo mais do que o simples registro de ocorrências em delegacias. Além de registrar fatos e combater o crime, a polícia comunitária orientada por resultados zela pela qualidade de vida da população.

Minas Gerais (2009, p.36) traz um conceito moderno de segurança pública, ao mostrar que:

[...] entende-se por segurança pública a preocupação por qualidade de vida e dignidade humana em termos de liberdade, acesso ao mercado e oportunidades sociais para os indivíduos que compartilham um entorno social delimitado pelo território de um país, estado ou município. Desse modo, esse estado antidelitual configura o marco conceitual de segurança pública, que permitirá ao povo proteger-se contra os riscos da vida societária.

É preciso um esforço dos Comandos para identificar, entre os vários indicadores de qualidade na prestação do serviço policial-militar, aqueles que, por serem prioritários, devem ser praticados diuturnamente, em especial pelo patrulheiro a pé e motorizado. São eles: a) o atendimento imediato, o qual impõe ao militar que primeiro tomar conhecimento da ocorrência o dever inadiável de atender, com presteza, no momento da necessidade do cidadão que recorre à Polícia Militar, não podendo adiar um atendimento, nem repassá-lo a outrem; b) o erro zero, o qual preconiza que o militar deve agir sempre com acerto desde o início de seu empenho numa ocorrência, deve acertar "de primeira", pois não haverá uma segunda vez para redimir-se do erro, é a certeza da infalibilidade do militar (MINAS GERAIS, 2010).

O Estado de Minas Gerais faz divisas com os Estados da Bahia, Goiás, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Entretanto, conhecendo a localização desses entes federativos, é possível deduzir que há uma concentração de Destacamentos de Polícia Militar (Dst PM) e Subdestacamentos de Polícia Militar (Sdst PM) da PMMG, nas divisas mineiras. Os Dst PM e Sdst PM são o tipo de Fração PM que predomina no Estado, porque significam, numericamente, a presença constante da PMMG em mais de 64,83% do território de Minas

Gerais. Via de regra, nas fronteiras de Minas Gerais com outros Estados, o que há são frações dessa espécie (MINAS GERAIS, 2010).

O contingente dessas Frações PM é muito importante do ponto de vista estratégico e, como tal, deve ser valorizado, pois esses profissionais estão na linha de fronteira de Minas Gerais, além de em outros pontos do interior do Estado. Assim, os Dst PM e Sdst PM têm uma responsabilidade territorial básica na prevenção e na reação contra o avanço da criminalidade para dentro do Estado (MINAS GERAIS, 2010). O princípio que rege a atuação dos Dst PM e Sdst PM em todo o Estado é o da responsabilidade territorial²⁰. Isso se dá por meio de dois outros princípios de emprego operacional: o da universalidade²¹ e o da malha protetora²².

Em função disso, o policiamento de rotina, prestado pelo contingente desses dois tipos de Frações da Polícia Militar, exige dos policiais-militares atuantes nessas Frações muita clareza em relação aos aspectos ligados ao seu desempenho operacional. Esse contexto impõe aos militares estaduais a atuarem mais preventivamente do que em reação a delitos, de um modo compensatório ao fato de serem estatisticamente de baixa representatividade no total do efetivo da PMMG (MINAS GERAIS, 2010).

O contingente dos Dst PM em Minas Gerais é formado por grupos de cerca de oito policiais-militares em cada município, conforme decisão padronizadora mínima, fixada pelo Comando da PMMG.

A gestão do desempenho dos Dst PM e Sdst PM da PMMG é realizada a partir de um fluxograma de prestação de anúncios do Dst PM ou Sdst PM à Companhia. Por isso, instituiu-se um fluxo de informações (FIGURA 12), sob a forma de Relatório Mensal de Atividades (RMA) na relação entre os Dst PM e Sdst PM com os Pelotões PM e destes até o nível de UEOp:

²⁰ Obrigação legal de prevenir, conhecer e dar o primeiro atendimento, a problemas de segurança pública, nos limites territoriais do ente federativo ou grupo de bairros de um desses entes, atribuído geograficamente a cada Fração PM. Em caso de calamidade pública (eventos do meio ambiente que coloquem em risco as condições básicas de sobrevivência da população), tal dever legal opera-se em forma de apoio aos órgãos de Defesa Civil.

²¹ Atender todo tipo de problemas que requeira a atuação policial-militar, em situações de prevenção, flagrância de delitos, apoio a outros órgãos ou cumprimento de mandados judiciais.

²² Escalonamento de esforços operacionais da PMMG, que varia conforme a gravidade e complexidade da ocorrência policial.

FLUXOGRAMA DO RELATÓRIO MENSAL DE ATIVIDADES - RMA

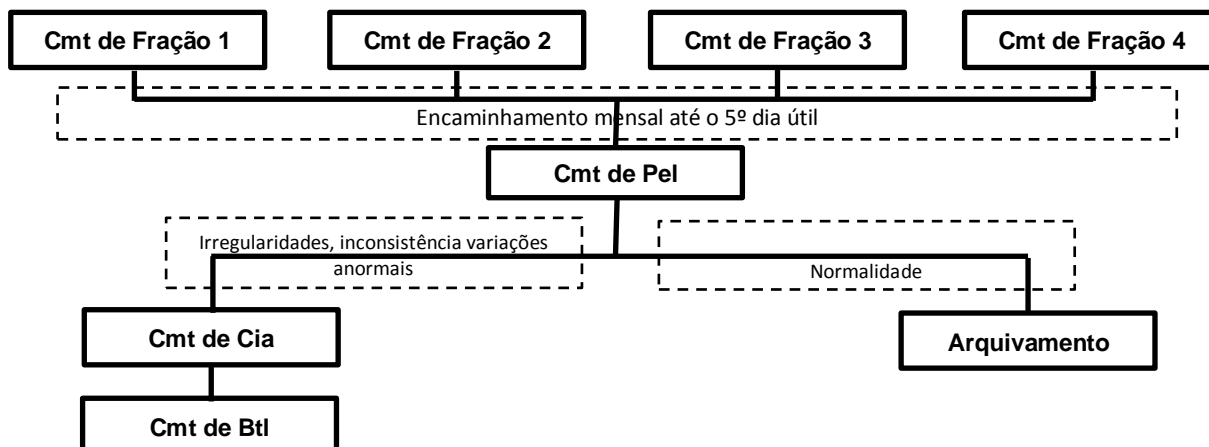


FIGURA 12 – Fluxograma do Relatório Mensal de Atividades

Fonte: Terceira Seção do Estado Maior da PMMG

Na próxima seção, estão apresentados e analisados os dados levantados por meio dos Relatórios de serviço e de avaliação de qualidade de operação policial-militar (ANEXOS “C” e “D” da Diretriz 3.02.01/09-CG) das unidades-alvo do presente estudo e da análise das entrevistas realizadas.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são analisados e interpretados os dados levantados do Anexo “C” da Diretriz 3.02.01/09-CG e dos Boletins de Ocorrências realizados pelos Dst PM da 117ª Cia PM, do 9º BPM, e das entrevistas realizadas junto aos chefes da 3ª Seção de Polícia Militar da 13ª RPM e do 9º BPM e ao Cmt da 117ª Cia PM. Deste ponto em diante, para facilitar a nomenclatura e entendimento da seção, os documentos, Anexo “C” da Diretriz 3.02.01/09-CG e Boletins de Ocorrências serão, respectivamente, denominados apenas por Anexo C e BO.

A interpretação dos dados possibilita a obtenção de um diagnóstico da situação da qualidade das operações realizadas pelos Dst PM pesquisados e, sobretudo, se realmente houve o cumprimento das metas estabelecidas pelo acordo de resultados entre o governo estadual, a SEDS e a PMMG.

O universo pretendido na presente pesquisa era a totalidade dos Anexo C e BO, realizados nos Dst PM que compõem a 117ª Cia PM. Entretanto, em virtude da dificuldade de agregar todos os documentos em tempo hábil para a análise e o processamento, a fim de alcançar o objetivo geral, analisar como foram realizadas as operações policiais nos Dst PM da 117ª Cia PM do ponto de vista da qualidade e do cumprimento de metas do acordo de resultados e dos objetivos específicos – quais sejam, verificar se ocorrem óbices ao desencadeamento das operações policiais militares nos Dst PM do 9º Batalhão; constatar se a execução das operações foi adequada às necessidades do Destacamento PM, em consonância com a criminalidade local; e identificar possíveis distorções na qualidade das operações em detrimento do cumprimento de metas e resultados, além da hipótese, as dificuldades de recursos humanos, logísticos e operacionais dos Destacamentos Policiais interferem na qualidade das operações policiais optou-se por fazer um recorte desse universo. Assim, foram selecionados, para análise, cinco meses de cada destacamento..

No recorte, foi considerada a presença das mesmas naturezas de dados relativos à criminalidade, a saber:

- janeiro é um mês que comumente há maior número de furtos em residências devido às ausências por motivo de férias. O fato se repete no mês de julho;
- fevereiro e março são períodos marcados por grande ebulição social devido às festividades do carnaval e semana santa. Período semelhante a dezembro;

- abril e maio são de maior normalidade, portanto semelhantes aos meses de agosto a novembro.

Justificado o recorte, verificou-se que, nestes meses (janeiro a maio de 2010), foram realizadas, aproximadamente, 3.400 operações em nove Dst PM nas cidades de Santa Bárbara do Tugúrio, Santana do Garambéu, Piedade do Rio Grande, Ibertioga, Bias Fortes, Santa Rita de Ibitipoca, Desterro do Melo, Senhora dos Remédios e Alfredo Vasconcelos, uma vez que o Dst PM da cidade de Cipotânea não conseguiu organizar e enviar o material solicitado.

De posse dos documentos, iniciou-se o processo de digitalização e análise qualitativa do Anexo C e BO em busca de informações que possibilitassem entender e diagnosticar o processo. Dessa forma, os dados foram tabulados e analisados, sendo apresentados em forma de tabelas.

A Diretriz nº 3.02.01/09-CG regula os procedimentos e as orientações para a execução com qualidade das operações da PMMG e define os critérios táticos e técnicos para o planejamento, execução e avaliação das operações policiais-militares, visando à padronização de comportamentos e à qualidade dessas intervenções. A norma determina que uma operação policial militar “é a conjugação de intervenções executados por uma tropa ou suas frações constituídas” e que uma fração constituída “é a tropa, com efetivo mínimo de 1 Grupo Policial Militar (GPM), formado por quatro policiais militares ou mais”.

Outro fato relevante refere-se ao princípio da eficácia que mensura a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, trata-se de alcançar as metas que, nesse caso, é a redução da criminalidade. Segundo Krieser (2009), eficácia é “o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo”. Já para Piacentini (2003), eficácia é “atingir o objetivo proposto, cumprir, executar, operar, levar a cabo; é o poder de causar determinado efeito”.

A Tabela 1 mostra a distribuição numérica e percentual das operações de Polícia Militar, realizadas nos destacamentos, no período de janeiro a maio de 2010. Observa-se que as operações mais realizadas foram Operação Proteja seu Bairro, com 28,8%, seguida de Operação Paz na Escola (22,7%) e de Operação Prepaco (21,2%).

TABELA 1 – Distribuição numérica e percentual das Operações Policiais Militar, realizadas pelos Dst PM, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011

Natureza das operações	Nº	%
Operação Paz nas Escolas	771	22,7
Operação Prepaco	718	21,2
Operação Desmanche	15	0,4
Operação Batida Policial	96	2,8
Operação Presença	130	3,8
Operação Proteja seu Bairro	977	28,8
Ações e Operações em Zona Rural	351	10,3
Operação Fronteira	5	0,1
Operação Anti-Drogas	28	0,8
Operação Combate ao Crime Organizado	13	0,4
Operação de Apoio a Outros Órgãos	17	0,5
Outras Operações	13	0,4
Operação Parapedro	9	0,3
Operação Cerco/Bloqueio/Interceptação	26	0,8
Patrulha Escolar/Prevenção às Drogas	12	0,4
Operações Prevenção Ativa em Áreas de Risco	2	0,1
Operações Prevenção Ativa em Áreas de Urbana	83	2,4
Blitz no Trânsito Preventiva	35	1,0
Blitz no Trânsito Repressiva	51	1,5
Blitz no Trânsito Educativa	41	1,2
Total	3393	100,0

Fonte: Base de dados dos BO da PMMG dos destacamentos Alfredo Vasconcelos, Santana do Garambéu, Santa Rita de Ibitipoca, Piedade do Rio Grande, Desterro do Melo, Senhora dos Remédios, Santa Barbara do Tugúrio, Ibertioga e Bías Fortes - janeiro a maio de 2010.

Em relação aos dados apresentados na Tabela 2, nota-se que 11,1% de todas as operações foram realizadas com apenas um policial. Nas operações presença, 56,1% foram feitas com menos de seis militares. Esses dados estão em desacordo com as determinações da Diretriz 3.02.01/09-CG, que no item 5.2 determina:

Os recursos humanos serão empregados na proporção da magnitude da operação policial e em conformidade com as sua natureza e segurança, não podendo o número ser inferior a 2 (dois) policiais militares, com exceção da operação Presença, cujo efetivo mínimo será de 6 (seis) policiais militares, considerando suas peculiaridades. O seu conceito, [...] é traduzido em atividade ostensiva, destinada a suprir demandas de segurança não atendidas pelo policiamento rotineiro (policiamento ordinário), sendo **desenvolvida por meio de concentração maciça de recursos humanos e logísticos** em face da situação da intranquilidade vivida por uma comunidade ou segmento. Tem por finalidade promover a sensação de segurança junto a população, por meio da presença do maior número possível de policiais militares (destaque nosso).

Portanto o efetivo a ser empregado é de fundamental importância para que o evento seja classificado como “operação”, considerando que o seu conceito implica na

utilização de um número maior de policiais militares e/ou de outros agentes de segurança por parte da população.

Neste sentido, uma dupla de policiais militares empregada em um determinado bairro, por exemplo, realiza uma ação de presença ostensiva, mas não pode constituir-se em operação presença, visto que o número de policiais militares é insuficiente para caracterizar o pressuposto básico desse evento.

[Grifo nosso]

Nesse sentido, é justo afirmar que a maioria das operações Presença não constituiu operação, mas uma atividade rotineira e ordinária do serviço de policiamento.

Os P3 da 13ª RPM e 9º BPM e o Cmt da 117ª Cia PM, quando questionados se o efetivo reduzido, a carência de recursos logísticos e a dificuldade na execução operacional dos Destacamentos PM da 117ª Cia PM/9º BPM influenciam na qualidade das operações, responderam:

Apesar do aumento do efetivo nas frações menores há que ressaltar que a qualidade nas operações está diretamente relacionada ao efetivo e ao recurso logístico utilizado, pois em muitas situações a adoção de providências completas inviabiliza todo planejamento operacional. O comando da 13ª RPM tem adotado o consórcio de frações (emprego de militares de frações próximas) como forma de executar operações com mais efetividade (P3 da 13ª RPM).

Com certeza, principalmente depois do advento da diretriz que trata da qualidade das operações, envolvendo número mínimo de policiais militares para a realização de operações (P3 do 9º BPM).

Chegam demandas diversas para operações. Há exigência para o efetivo mínimo de militares e sabemos que os Destacamentos não dispõem deste efetivo todos os dias. Ao mesmo tempo em que se exige das Frações a realização dessas operações, chegam as demandas administrativas de última hora, sejam pelo comando da Unidade, sejam pelo comando da Cia. (Cmt da 117ª Cia PM).

Ainda de acordo com a Tabela 2, as operações mais realizadas foram Proteja seu Bairro, Paz nas Escolas e Prepraco, o que confirma os dados da Tabela 1. Ressalva-se que 80,7% das operações em análise realizadas pelas Frações Destacadas foram executadas com dois policiais militares. Apesar de Minas Gerais (2009) elencar que as operações podem ser realizadas com dois militares, afirma, ainda, que deve ser “desenvolvida por meio de concentração maciça de recursos humanos e logísticos”.

Deduz-se que, algumas operações, por sua envergadura e sua natureza, a exemplo das operações Batida Policial, Pepraco, Antidrogas, entre outras, deveriam ser executadas com um maior efetivo de modo a propiciar, senão com a supremacia de força, maior segurança na execução das atividades.

Nesse sentido, posiciona-se Minas Gerais (2010) a qual alude em seu tópico 5.3.1 que, para se realizar uma abordagem à pessoa em atitude suspeita, “Sempre que

possível, o policial deverá agir com supremacia de força”. Informa, ainda, que “análise das vulnerabilidades: consiste em analisar os recursos que existem para responder à ameaça, dentre eles: [...] efetivo policial suficiente para atuar com supremacia de força”.

Assim, constatou-se que 13,1% das operações pesquisadas não preencheu o indicador de qualidade previsto na Diretriz 3.02.01/09-CG.

TABELA 2 – Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o efetivo empregado nos destacamentos, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011

NATUREZA DAS OPERAÇÕES	VALORES	EFETIVO EMPREGADO							TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	
Operação Paz nas Escolas	Absoluto	81,0	664,0	20,0	6,0				771,0
	Percentual	10,5	86,1	2,6	0,8				100,0
Operação Prepaco	Absoluto	103,0	574,0	28,0	13,0				718,0
	Percentual	14,3	79,9	3,8	1,8				100,0
Operação Desmanche	Absoluto		10,0	2,0	1,0	2,0			15,0
	Percentual		66,7	13,3	6,7	13,3			100,0
Operação Batida Policial	Absoluto	13,0	54,0	15,0	7,0	3,0	2,0	2,0	96,0
	Percentual	13,5	56,3	15,6	7,3	3,1	2,1	2,1	100,0
Operação Presença	Absoluto	7,0	49,0	12,0	3,0	2,0	48,0	9,0	130,0
	Percentual	5,4	37,7	9,2	2,3	1,5	36,9	6,9	100,0
Operação Proteja seu Bairro	Absoluto	131,0	820,0	18,0	6,0	1,0	1,0		977,0
	Percentual	13,4	83,9	1,8	0,6	0,1	0,1		100,0
Ações e Operações em Zona Rural	Absoluto	15,0	294,0	29,0	12,0				351,0
	Percentual	4,3	83,8	1,8	3,4				100,0
Operação Fronteira	Absoluto		5,0						5,0
	Percentual		100,0						100,0
Operação Antidrogas	Absoluto	2,0	24,0	2,0					28,0
	Percentual	7,1	85,7	7,1					100,0
Operação Combate ao Crime Organizado	Absoluto		8,0	2,0	3,0				13,0
	Percentual		61,5	15,4	23,1				100,0
Operação de Apoio a Outros Órgãos	Absoluto	2,0	14,0		1,0				17,0
	Percentual	11,8	82,4		5,9				100,0
Outras Operações	Absoluto	1,0	11,0	1,0					13,0
	Percentual	7,7	84,6	7,7					100,0
Operação Parapedro	Absoluto	3,0	5,0	1,0					9,0
	Percentual	33,3	55,6	11,1					100,0
Operação Cerco Bloqueio Interceptação	Absoluto	2,0	24,0						26,0
	Percentual	2,9	21,0						100,0
Op. de Prevenção Ativa, Patr. Escolar, Prev. Drogas	Absoluto		11,0	1,0					12,0
	Percentual		91,7	8,3					100,0
Operações Prevenção Ativa em Áreas de Risco	Absoluto		2,0						2,0
	Percentual		100,0						100,0
Operações Prevenção Ativa em Áreas de Urbana	Absoluto	10,0	71,0	2,0					83,0
	Percentual	12,0	85,5	2,4					100,0
Blitz no Trânsito Preventiva	Absoluto	2,0	29,0	3,0	1,0				35,0
	Percentual	5,7	82,9	8,6	2,9				100,0

Continua...

TABELA 2 – Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o efetivo empregado nos destacamentos, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011 – Continuação

NATUREZA DAS OPERAÇÕES	VALORES	EFETIVO EMPREGADO							TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	
Blitz no Trânsito Repressiva	Absoluto	2,0	39,0	4,0	6,0				51,0
	Percentual	5,7	76,5	7,8	11,8				100,0
Blitz no Trânsito Educativa	Absoluto	3,0	31,0	6,0	1,0				41,0
	Percentual	7,3	75,6	14,6	2,4				100,0
Total	Absoluto	377,0	2739	146,0	60,0	8,0	52,0	11,0	3393,0
	Percentual	11,1	80,7	4,3	1,8	0,2	1,5	0,3	100,0

Fonte: Base de dados dos BO da PMMG dos destacamentos Alfredo Vasconcelos, Santana do Garambéu, Santa Rita de Ibitipoca, Piedade do Rio Grande, Desterro do Melo, Senhora dos Remédios, Santa Barbara do Tugúrio, Ibertioga e Bias Fortes - janeiro a maio de 2010.

Segundo o item 5.11 da Diretriz 3.02.01/09-CG, o tempo necessário para a execução de uma operação não poderá ser inferior a uma hora de lançamento, excetuando operações de cobertura policial a outros órgãos públicos, escolta de preso, busca em estabelecimentos prisionais, transporte de bens/valores e cumprimento de mandatos de prisão.

De acordo com os dados apresentados, 14,2% de todas as operações foram realizadas com menos de uma hora, não preenchendo, desse modo, o indicador de qualidade previsto na Diretriz 3.02.01/09-CG. Ressalta-se que em alguns anexos “C” pesquisados não constava o tempo de duração da operação.

TABELA 3 - Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o tempo empregado em cada uma delas, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena - 2011

NATUREZA DAS OPERAÇÕES	VALORES	TEMPO DE DURAÇÃO DAS OPERAÇÕES						TOTAL
		Até 0:29m	0:30m a 0:59m	1:00h a 1:59h	2:00h a 2:59h	3:00h a 3:59h	Acima 4:00h	
Operação Paz nas Escolas	Absoluto	107,0	46,0	602,0	8,0	2,0	5,0	770,0
	% Nat.op.	13,9	6,1	78,1	1,0	0,3	0,6	100,0
	% Tempo	35,5	30,3	16,5	4,0	1,8	3,7	22,8
Operação Prepaco	Absoluto	170,0	38,0	490,0	5,0	1,0	8,0	712,0
	% Nat.op.	23,9	5,3	68,9	0,7	0,1	1,1	100,0
	% Tempo	56,5	24,6	13,5	2,5	0,9	6,0	21,1
Operação Desmanche	Absoluto	1,0	5,0	7,0	1,0		1,0	15,0
	% Nat.op.	6,7	33,3	46,7	6,7		6,7	100,0
	% Tempo	0,3	0,3	0,6	0,5		0,7	0,4
Operação Batida Policial	Absoluto		2,0	69,0	17,0	1,0	4,0	95,0
	% Nat.op.		2,1	74,7	17,9	1,1	4,2	100,0
	% Tempo		1,4	4,8	8,5	0,9	3,0	2,8

Continua...

Tabela 3 - Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o tempo empregado em cada uma delas, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011 – Continuação

NATUREZA DAS OPERAÇÕES	VALORES	TEMPO DE DURAÇÃO DAS OPERAÇÕES						TOTAL
		Até 0:29m	0:30m a 0:59m	1:00h a 1:59h	2:00h a 2:59h	3:00h a 3:59h	Acima 4:00h	
Operação Presença	Absoluto	1,0	3,0	63,0	18,0	11,0	33,0	129,0
	% Nat.op.	0,8	2,3	48,8	14,0	8,5	25,6	100,0
	% Tempo	0,3	1,9	3,3	9,0	10,0	24,6	3,8
Operação Proteja seu Bairro	Absoluto	7,0	43,0	740	83,0	66,0	36,0	975,0
	% Nat.op.	0,7	4,4	75,9	8,5	6,8	3,7	100,0
	% Tempo	2,3	28,1	32,0	41,7	60,0	26,9	28,8
Ações e Operações em Zona Rural	Absoluto	7,0	7,0	259,0	41,0	13,0	23,0	350,0
	% Nat.op.	2,0	2,1	73,9	11,7	3,7	6,6	100,0
	% Tempo	2,3	4,6	17,8	20,6	11,8	17,2	10,4
Operação Fronteira	Absoluto	1,0		1,0		3,0		5,0
	% Nat.op.	20,0		20,0		60,0		100,0
	% Tempo	0,3		0,1		2,7		0,1
Operação Antidrogas	Absoluto		2,0	25,0	1,0			28,0
	% Nat.op.		5,5	90,9	3,6			100,0
	% Tempo		1,0	1,0	0,5			0,8
Operação Combate ao Crime Organizado	Absoluto			9,0	3,0	1,0		13,0
	% Nat.op.			69,2	23,1	7,7		100,0
	% Tempo			0,7	1,5	0,9		0,4
Operação de Apoio a Outros Órgãos	Absoluto	1,0	3,0	5,0	4,0		4,0	17,0
	% Nat.op.	5,9	17,6	29,4	23,5		23,5	100,0
	% Tempo	0,3	0,2	0,5	2,0		3,0	0,5
Outras Operações	Absoluto		2,0	11,0				13,0
	% Nat.op.		8,3	91,7				100,0
	% Tempo		0,8	0,1				0,4
Operação Parapedro	Absoluto	2,0	2,0	3,0	2,0			9,0
	% Nat.op.	22,2	22,2	33,3	22,2			100,0
	% Tempo	0,7	0,1	0,3	1,0			0,3
Operação Diversas: Cerco Bloqueio Interceptação	Absoluto			24,0			2,0	26,0
	% Nat.op.			92,3			7,7	100,0
	% Tempo			1,7			1,5	0,8
Operações Prev Ativa Patrulha Escolar Prevenção às Drogas	Absoluto		5,0	5,0	1,0	1,0		12,0
	% Nat.op.		41,7	41,7	8,3	8,3		100,0
	% Tempo		0,3	0,5	0,5	0,9		0,4
Operação Diversas: Cerco Bloqueio Interceptação	Absoluto		18,0	6,0			2,0	26,0
	% Nat.op.		69,2	23,1			7,7	100,0
	% Tempo		1,2	0,5			1,5	0,8
Operações Prev Ativa Patrulha Escolar Prevenção às Drogas	Absoluto			10,0	1,0	1,0		12,0
	% Nat.op.			83,4	8,3	8,3		100,0
	% Tempo			0,8	0,5	0,9		0,4

continua...

Tabela 3 - Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o tempo empregado em cada uma delas, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011 – Continuação

NATUREZA DAS OPERAÇÕES	VALORES	TEMPO DE DURAÇÃO DAS OPERAÇÕES						TOTAL
		Até 0:29m	0:30m a 0:59m	1:00h a 1:59h	2:00h a 2:59h	3:00h a 3:59h	Acima 4:00h	
Blitz no Trânsito Educativa	Absoluto		2,0	34,0	3,0	1,0	1,0	41,0
	% Nat.op.		5,5	82,4	7,3	2,4	2,4	100,0
	% Tempo		1,4	1,3	1,5	0,9	0,7	1,2
Total	Absoluto	301,0	178,0	2458	199,0	110,0	134,0	3380,0
	% Nat.op.	8,9	5,3	72,6	5,9	3,3	4,0	100,0
	% Tempo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Base de dados dos BO da PMMG dos destacamentos, Alfredo Vasconcelos, Santana do Garambéu, Santa Rita de Ibitipoca, Piedade do Rio Grande, Desterro do Melo, Senhora dos Remédios, Santa Barbara do Tugúrio, Ibertioga e Bias Fortes - janeiro a maio de 2010.

Nota: % Nat.op. significa porcentagem da variável natureza das operações; % Tempo significa porcentagem da variável tempo operações.

Analisando os dados da criminalidade na região, observa-se que o valor acumulado no período de janeiro de maio no período de janeiro a maio de 2011, comparado com o mesmo período no ano de 2010 apresentou um crescimento de quase 67% na criminalidade (TABELA 4). Os dados da tabela referem-se a todos os crimes ocorridos nos destacamentos, nos períodos considerados.

TABELA 4 – Crimes por município nos meses de janeiro a maio dos anos de 2010 e 2011 – Barbacena – 2011

	2010						2011					
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	Total	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	Total
Alfredo Vasconcelos	19	17	26	15	10	87	18	22	21	24	18	103
Bias Fortes	13	20	9	7	7	56	18	12	12	16	16	74
Cipotânea	6	6	8	19	10	49	21	10	10	13	13	67
Desterro do Melo	9	10	13	4	8	44	14	23	14	20	13	84
Ibertioga	3	14	17	12	18	64	22	11	12	19	16	80
Piedade do Rio Grande	6	10	15	12	16	59	33	15	9	15	10	82
Santa Bárbara do Tugúrio	2	15	12	4	10	43	15	8	12	7	11	53
Santana do Garambéu	5	5	3	8	7	28	16	16	11	12	14	69
Santa Rita de Ibitipoca	24	3	5	6	4	42	16	24	25	25	33	123
Senhora dos Remédios	5	14	23	19	16	77	28	12	17	18	14	89
Total	112	134	150	126	126	549	201	153	143	169	158	824

Fonte: P/3 do 9º BPM

Tais informações levam a questionar a qualidade das operações executadas, pois os destacamentos estão realizando um número muito superior de operações diversas às previstas. No entanto, o objetivo primaz era a redução da criminalidade e observou-se que não está ocorrendo.

Tal fato é resultado da falta de planejamento dessas operações, que puderam ser comprovadas pelas entrevistas realizadas. Quando questionados se no ano de 2010, objeto de estudo dessa pesquisa, a 117ª Cia PM e/ou os Dst PM possuíam militar ou civil analistas de dados criminais que participavam do planejamento das operações, obteve-se uma unanimidade de respostas negativas. Tais assertivas vão de encontro à Diretriz 3.02.01/9 que em seu tópico 5.1.1 aponta que:

O diagnóstico do fenômeno deve ser feito por equipe qualificada de análise criminal e inteligência policial e tem como produto final relatórios pautados nas diversas ferramentas de análise, sejam elas estatísticas, geoprocessamento ou até mesmo estudo de cenários prospectivos.

A análise criminal tem por objetivo responder questões envolvendo “o que”, “quando” e “onde”, além de estudar o comportamento do crime, por intermédio da identificação dos fatores que envolvem a criminalidade, em termos quantitativos e qualitativos, bem como a identificação de variáveis que se relacionam com esses fatores, tendo como base os aspectos espaciais e temporais.

Quando questionados se a quantidade de operações policiais executadas pelos Dst PM da 117ª Cia/9º BPM, constantes do acordo de resultado, são consideradas poucas, adequadas ou excessivas, obteve-se como respostas que:

As operações são elevadas. As operações superaram o previsto no acordo para 2010 e isto se deve a falta de qualidade e planejamento (P3 da 13ª RPM).

Elevadas quando consideradas as circunstâncias da diretriz de qualidade das operações (P3 do 9º BPM).

Muito elevadas e muitas delas em detrimento de outras que a situação, local e período demandam (Cmt da 117ª Cia PM).

Já no tocante às operações executadas pelos Dst PM serem realizadas de acordo com a necessidade local, o P3 da 13ª RPM respondeu negativamente, pois “os militares das Frações Destacadas estão preocupados em realizar operações para cumprir as metas do Acordo de Resultados”. Para o P3 do 9º BPM, as operações são executadas conforme a necessidade, uma vez que “as frações é que faziam a sua carta de operações e

enviavam para a subunidade”. O Cmt da 117ª Cia PM afirma que “são elevadas, cada Fração tem uma demanda diferente”.

A Tabela 5 mostra a distribuição numérica das viaturas empregadas nas operações das Frações Destacadas. Tal dado é relevante e permitiu constatar que, em 3,6% das operações, não foram utilizadas viaturas e, em 95%, utilizou-se somente uma viatura policial, uma vez que, conforme Quadro 2, trata-se da realidade das Frações a dotação de uma viatura.

Das 48 operações (1,4%) realizadas com mais de uma viatura, trata-se do “Consórcio de Destacamentos”, em que dois ou mais destacamentos desempenham operações em conjunto. Analisando-se os dados e as informações levantadas, verifica-se que a não utilização ou o emprego de apenas uma viatura pode constituir-se em óbice, visto que, caso haja necessidade de condução de algum infrator, a operação precisará ser encerrada por falta de viatura. Como no mínimo dois policiais militares devem acompanhar a ocorrência e, conforme mostrado na Tabela 2, 91,8% das operações foram realizadas com até dois militares, a operação poderá ser encerrada com tempo inferior ao planejado.

Por conseguinte, destaca-se a necessidade da utilização de pelo menos duas viaturas policiais como forma de concentração de recurso logístico e de evitar a descontinuidade da operação em caso de necessidade de conduzir algum cidadão infrator até a delegacia de polícia de plantão, ao que, via de regra, acontece no município de Barbacena.

A concentração de recursos humanos e logísticos pode se dar por meio da intensificação do “consórcio de destacamentos”, onde duas ou mais fração se reúnem para a realização das operações.

Tabela 5 – Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o número de viaturas empregadas na execução, no período de janeiro a maio de 2010

NATUREZA DAS OPERAÇÕES	VALORES	Nº DE VIATURAS			TOTAL
		0	1	2	
Operação Paz nas Escolas	Absoluto	30,0	741,0		771,0
	%	3,9	96,1		100,0
Operação Prepaco	Absoluto	44,0	672,0	2,0	718,0
	%	6,1	93,6	0,3	100,0
Operação Desmanche	Absoluto		15,0		15,0
	%		100,0		100,0
Operação Batida Policial	Absoluto	1,0	92,0	3,0	96,0
	%	1,0	95,8	3,1	100,0
Operação Presença	Absoluto	2,0	91,0	37,0	130,0
	%	1,5	70,0	28,5	100,0
Operação Proteja seu Bairro	Absoluto	37,0	938,0	2,0	977,0
	%	3,8	96,0	0,2	100,0

continua...

Tabela 5 – Distribuição numérica das Operações da PMMG, segundo o número de viaturas empregadas na execução, no período de janeiro a maio de 2010 – Barbacena – 2011

NATUREZA DAS OPERAÇÕES	VALORES	Nº DE VIATURAS			TOTAL
		0	1	2	
Ações e Operações em Zona Rural	Absoluto	4,0	343,0	4,0	351,0
	%	1,1	97,7	1,1	100,0
Operação Fronteira	Absoluto		5,0		5,0
	%		100,0		100,0
Operação Antidrogas	Absoluto		28,0		28,0
	%		100,0		100,0
Operação Combate ao Crime Organizado	Absoluto		13,0		13,0
	%		100,0		100,0
Operação de Apoio a Outros Órgãos	Absoluto	1,0	16,0		17,0
	%	5,9	94,1		100,0
Outras Operações	Absoluto		13,0		13,0
	%		100,0		100,0
Operação Parapedro	Absoluto		9,0		9,0
	%		100,0		100,0
Operação Diversas: Cerco, Bloqueio, Interceptação	Absoluto		26,0		26,0
	%		100,0		100,0
Patrulha Escolar/Prevenção às Drogas	Absoluto		12,0		12,0
	%		100,0		100,0
Operações Prevenção Ativa em Áreas de Risco	Absoluto		2,0		2,0
	%		100,0		100,0
Operações Prevenção Ativa em Áreas de Urbana	Absoluto	1,0	82,0		83,0
	%	1,2	98,8		100,0
Blitz no Trânsito Preventiva	Absoluto		35,0		35,0
	%		100,0		100,0
Blitz no Trânsito Repressiva	Absoluto		51,0		51,0
	%		100,0		100,0
Blitz no Trânsito Educativa	Absoluto	3,0	38,0		41,0
	%	7,3	92,7		100,0
Total	Absoluto	123,0	3222,0	48,0	3393,0
	%	3,6	95,0	1,4	100,0

Fonte: Base de dados dos BO da PMMG dos destacamentos Alfredo Vasconcelos, Santana do Garambéu, Santa Rita de Ibitipoca, Piedade do Rio Grande, Desterro do Melo, Senhora dos Remédios, Santa Barbara do Tugúrio, Ibertioga e Bias Fortes - janeiro a maio de 2010.

Como uma agência de prestação de segurança cidadã preventiva, a PMMG, nos idos dos anos 1990, iniciou a implantação do policiamento orientado por resultados. Com o passar do tempo, foi aprimorando cada vez mais a gestão até chegar ao modelo atual de avaliação de desempenho, cujos ganhos pretendidos são melhoria da qualidade do gasto público, gestão mais eficiente do desempenho dos resultados operacionais e aumento da transparência nos procedimentos adotados pelos gestores da atividade fim.

A PMMG utiliza como ferramenta da qualidade um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, o que permite uma fácil

visualização e identificação das causas ou dos problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos.

De posse desses dados, chegou-se aos instrumentos de monitoramento do desempenho operacional da PMMG, cujos indicadores pactuados com o atual Governo foram:

- Redução dos Crimes Violentos;
- Redução dos Crimes Violentos Contra o Patrimônio;
- Redução Geral de Homicídios Consumados;
- Aumento da Apreensão de Armas de Fogo;
- Aumento de Operações.

Quanto à existência de acompanhamento sistemático das operações executadas pelos Dst PM para se buscar a melhoria constante da qualidade, o P3 da 13ª RPM afirma que há um acompanhamento quinzenal da quantidade de operações realizadas e, quando dos diversos acordos, diagnosticou resistência quanto ao percentual. Acrescentou que, durante supervisão programada no 9º BPM, detectou-se que 50% das operações programadas para quinzena em questão não foram cumpridas.

Já o P3 do 9º BPM afirma que sua seção acompanhava a carta de operações e a realização das mesmas, fazendo a conferência quanto ao tipo, local, data e outras peculiaridades, bem como também os comandantes de Cia, enquanto que o Cmt da 117ª Cia PM informa que existia o acompanhamento, mas, como não era eficiente, precisou ser corrigido.

A Diretriz 3.02.01/09 estabelece em seu item 7.1 que:

A avaliação da qualidade dos serviços prestados está relacionada à capacidade de alcançar os objetivos propostos e atender às necessidades da Instituição. Está vinculada à eficácia.

A qualidade destes serviços pode ser medida através da variação dos índices oficiais de criminalidade, de contravenções penais e de acidentes de trânsito, bem como dos indicadores de desempenho, como armas apreendidas, prisões efetuadas, apreensões de menores, veículos fiscalizados, pessoas abordadas, substâncias entorpecentes apreendidas, dentre outros.

A ausência do crime e da desordem deve ser considerada como o grande parâmetro da qualificação dos serviços prestados, desde que influencie na percepção de segurança da população, para que as ações da Instituição Policial Militar sejam, de

fato, legitimadas por ela. De nada adianta a redução dos índices oficiais de criminalidade se a população continua com medo e não percebe esta diminuição. O cidadão, como cliente de nossa Organização, deve, portanto, avaliar a qualidade, antes e após a prestação do serviço, de acordo com suas expectativas e com sua percepção do que foi executado. Esses elementos são comparados entre si e de acordo com a expectativa, definindo a qualidade ideal, satisfatória ou inaceitável do serviço.

A avaliação de percepção da população acerca da segurança deve ser realizada através de pesquisa de opinião pública e enquetes eletrônicas, que serão coordenadas pela Assessoria de Comunicação Organizacional da Polícia Militar.

Já o item 7.2 da mesma Diretriz traz que:

foram estabelecidos indicadores de desempenho, classificados em três áreas de gestão, com vistas a permitir uma visão geral a respeito da qualidade das operações policiais militares. São as seguintes:

- a) recursos humanos;
- b) recursos logísticos;
- c) execução operacional.

Para cada indicador [...] que compõe a área de gestão será feita uma avaliação em uma escala variável de 0 a 10 pontos, de acordo com o constante no anexo “D” desta diretriz, pelo responsável pela supervisão do evento.

Assim, em relação ao preenchimento do Anexo “D”, todos os entrevistados responderam negativamente e acrescentaram que:

Conforme preconiza a Diretriz, no item 7.2.2, letra b), os dados deverão ser coletados pelo responsável pela avaliação da operação (supervisor, CPU ou CPCia), durante a atividade de supervisão e serão lançados oportunamente em sistema informatizado próprio ou em planilhas eletrônicas. Os relatórios deverão ser analisados diariamente pela seção de operações da Unidade que deverá elaborar relatórios quantitativos mensais computando-se a média das operações por área de gestão, com o objetivo de diagnosticar o desempenho geral de cada Companhia PM. Os relatórios não necessitam ser encaminhados à RPM, mas deverão ser objetos de estudos em supervisões programadas na UEOp (P3 da 13ª RPM).

Acredito que pela falta de leitura dos documentos normativos no fim da linha (P3 do 9º BPM).

Concorrendo à escala de supervisor, nos limitamos a confeccionar o relatório padrão da Unidade com as devidas comunicações do que fugia a rotina (Cmt da 117ª Cia PM).

A Tabela 6 mostra os crimes de maior incidência e crimes violentos ocorridos nos municípios pesquisados em todo o ano de 2010. Os dados são relevantes para fazer um comparativo entre os crimes ocorridos e as operações realizadas pelos Dst PM da 117ª Cia PM. Verificou-se que os crimes de ameaça, dano e lesão corporal corresponderam a 71,41% do total de crimes ocorridos nos municípios pesquisados.

TABELA 6 – Crimes ocorridos nos Dst PM da 117ª CP do 9º BPM no ano de 2010 – Barbacena – 2011

NATUREZA DO CRIME	VALORES	
	ABSOLUTO	%
Ameaça	258	34,63
Dano	162	21,74
Lesão Corporal	112	15,04
Relativo à Trânsito	69	9,26
Furto Outros	48	6,44
Furto Consumado à Residência	39	5,23
Furto Qualificado Consumado à Residência	36	4,83
Uso/Posse de Drogas	10	1,34
Roubo	5	0,68
Tráfico de Drogas	3	0,40
Homicídio Consumado	2	0,28
Latrocínio	1	0,13
Total	740	100

Fonte: P/3 do 9º BPM

A Tabela 7 apresenta as operações constantes do acordo de resultados realizadas pelas Frações destacadas da 117ª Cia PM. Os dados informam que a operação Proteja seu Bairro correspondeu a 31,85% das realizadas. Levando-se em conta que tal operação destina-se a prevenir e/ou reprimir, principalmente, furto simples e qualificado à residência e, conforme Tabela 6, a somatória desses crimes correspondeu a 10,06% dos crimes em análise.

Tendo-se em vista que ocorreram crimes com maior incidência do que o furto à residência e que a operação Proteja seu Bairro não se destina precipuamente à prevenção/repressão dos crimes de ameaça e lesão corporal (nas quais a batida policial seria mais efetiva), por exemplo, verifica-se que o número de operações Proteja seu Bairro foi excessivo em detrimento das necessidades das intervenções policiais. Segundo Minas Gerais (2009, p.45),

PROTEJA SEU BAIRRO

Consiste na intensificação de ações preventivas de polícia ostensiva, direcionadas à comunidade dos bairros, visando principalmente a conscientização dos moradores sobre a importância da união para formar uma rede de proteção local, que possa inibir a atuação de infratores. **O desencadeamento da operação deve envolver uma maior presença ostensiva do policiamento** e a realização de reuniões e campanhas com moradores e lideranças.

[Grifo nosso]

Tal fato remete à Tabela 2, na qual 97,3% das operações Proteja seu Bairro foram realizadas com até dois militares, o que pode não gerar na população uma maior sensação de segurança. Analisando, ainda, os dados, verificou-se que 21,21% correspondeu à operação Paz nas Escolas. Partindo-se do princípio de que tal ação visa à prevenção e à conscientização da necessidade de um ambiente de paz nas escolas, observou-se que ela ocorreu de forma excessiva se comparada às operações destinadas ao combate dos crimes de maior incidência nos municípios pesquisados.

Considerando que a realização de uma operação policial militar deve ser precedida de uma análise criminal e de planejamento coerente com as necessidades levantadas. Nos últimos quatro anos, não houve um registro sequer de assalto a coletivos nos municípios pesquisados, a quantidade de operações realizadas (1642), o que corresponde a 20,99% das operações analisadas, é demasiada e desvirtuada da realidade criminal observada na Tabela 6.

Em contrapartida, verificou-se que a operação Batida Policial – que se destina a “prevenir e reprimir infrações penais, sendo desenvolvida através de abordagens e buscas em pessoas, veículos e locais suspeitos que exijam intervenção policial, fiscalizando, ainda, documentos pertinentes e/ou suspeitos” (MINAS GERAIS, 2009, p.45) – correspondeu a 3,85% das operações realizadas pesquisadas. Sendo adequadas ao combate dos crimes de ameaça, lesão corporal, homicídio, latrocínio, entre outros, que, conforme Tabela 6, são crimes de maior incidência. Infere-se, portanto, que a quantidade de operação Batida Policial executada não foi proporcional à criminalidade apresentada.

TABELA 7 – Operações realizadas pelos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM no ano de 2010 – Barbacena – 2011

NATUREZA	QUANTIDADES	
	Absoluto	%
Operação Proteja Seu Bairro	2.491	31,85
Operação Paz Nas Escolas	1.659	21,21
Operação Pepraco	1.642	20,99
Operações De Prevenção Ativa Em Zona Rural	940	12,02
Batida Policial	269	3,45
Operação Presença	248	3,17
Blitz De Trânsito Repressiva	173	2,22
Blitz De Trânsito Educativa	101	1,29
Blitz De Trânsito Preventiva	84	1,07
Operação Antidrogas	59	0,75
Operação Desmanche	50	0,64
Operações Cerco/Bloqueio/Interceptação	49	0,63

Continua...

TABELA 7 – Operações realizadas pelos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM no ano de 2010
– Barbacena – 2011 – Continuação

NATUREZA	QUANTIDADES	
	Absoluto	%
Outras Operações de Combate ao Crime Organizado	28	0,36
Patrulha Escolar/Patrulha de Prevenção às Drogas	14	0,18
Operação Fronteira	6	0,08
Operação Parapedro	5	0,06
Operações Pedágio	1	0,01
Operações de Combate ao Contrabando/Descaminho de Drogas em Aeródromo	1	0,01
Operações De Prevenção Ativa Em Áreas Urbanas	1	0,01
Total	7.821	100

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 5 mostra algumas operações realizadas e os crimes que elas deveriam prevenir e/ou reprimir, conforme já demonstrado nas Tabelas 6 e 7. A relação feita entre a operação e o crime que deveria prevenir, foram elencados os principais crimes que a operação visa prevenir e/ou reprimir, já que indiretamente, uma operação pode prevenir e/ou reprimir outros crimes.

Através da análise dos dados, observou-se que as operações mais executadas não correspondem aos crimes de maior incidência. Salienta-se que foi realizada grande quantidade de operações para prevenir um crime que não ocorre há três anos nas Frações Destacadas, objeto de estudo, como é o caso, da operação Pepraco com 20,99%. Fato semelhante se deu em outros casos; em que pese terem sido realizadas algumas operações, elas foram inferior à demanda.

Observa-se que, enquanto a operação Proteja seu Bairro correspondeu à 31,85% das ações realizadas no ano de 2010, os crimes que ela deveria prevenir representaram 10,13% dos crimes analisados. Já a operação Paz nas Escolas somou 21,21% das operações, enquanto que a criminalidade que deveria combater representou 9,25% de crimes analisados.

Paralelamente, verificou-se que as operações Batida Policial e Operação Presença destinadas a combater crimes violentos, ameaça, lesão corporal e dano, entre outros, significaram percentagens de realização de, respectivamente, 3,45% e 3,17%; sendo que tais crimes representaram 71,82% dos analisados.

Infere-se, ainda, que a pequena percentagem de crime de tráfico e uso de drogas (1,76%) pode estar relacionada à baixa quantidade de operações realizadas (0,75%) voltadas para reprimi-los.

QUADRO 5 – Correlacionamento entre operações realizadas e crimes ocorridos nas áreas dos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM no ano de 2010 – Barbacena – 2011

OPERAÇÕES	%	CRIMES	%
Operação Proteja Seu Bairro	31,85	Furto Consumado à Residência	5,23
		Furto Qualificado Consumado à Residência	4,83
Operação Paz Nas Escolas	21,21	Furto Outros	6,44
		Uso/Posse de Drogas	1,34
		Tráfico de Drogas	0,40
Operação Pepraco	20,99	Assalto a Coletivos	0
Batida Policial	3,45	Ameaça	34,63
		Lesão Corporal	15,06
		Homicídio	0,27
		Latrocínio	0,13
Operação Presença	3,17	Dano	21,74
		Ameaça	34,63
		Lesão Corporal	15,03
Blitz De Trânsito Repressiva	2,22	Relativo a Trânsito	9,26
Blitz De Trânsito Preventiva	1,07	Relativo a Trânsito	9,26
Operação Antidrogas	0,75	Tráfico de Drogas	0,40
		Uso/Posse de Drogas	1,34

Fonte: Dados da pesquisa

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este estudo teve como desígnio analisar a qualidade das operações policiais nos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM com foco no cumprimento de metas do acordo de resultados, no ano de 2010.

O acordo de resultados indicou metas que a PMMG deveria alcançar, sendo, então, criado indicadores para serem atingidos gradativamente. Os indicadores buscavam a redução dos crimes violentos, dos crimes violentos contra o patrimônio, de homicídios consumados, o aumento da apreensão de armas de fogo e o aumento de operações.

Para se alcançar essas metas e cumprir sua missão de prevenção e repressão à criminalidade, a PMMG realiza ações e operações e deve acompanhar todo o processo, analisando e, se for o caso, propondo mudanças na execução das operações.

Assim, torna-se relevante avaliar como são executadas as operações policiais, tanto do ponto de vista da qualidade, quanto do cumprimento das metas estabelecidas pelo acordo de resultados firmado. Desse modo, tendo como base norteadora tais aspectos, o presente estudo teve como objetivo geral analisar as operações policiais realizadas nas Frações PM destacadas da 117ª Cia PM/9º BPM.

Pode-se afirmar que tal objetivo foi alcançado, uma vez que foram analisados e interpretados os dados levantados do Anexo “C” da Diretriz 3.02.01/09-CG, preenchidos pelas Frações PM, por ocasião das operações realizadas, totalizando 3.393 operações diversas.

O Anexo C tem como finalidade: a) viabilizar estatística de produção de resultados; e b) proporcionar correção de incoerências entre o planejamento e a execução. Nele, são relatados os resultados alcançados, tais como número de pessoas abordadas, prisões efetuadas, armas, veículos, drogas e materiais apreendidos, entre outros. Além do Anexo “C”, também foram analisados os Boletins de Ocorrências elaborados pelos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM no período delimitado pela pesquisa.

Para o alcance do objetivo geral, foram abordados os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar se ocorrem óbices ao desencadeamento das operações policiais militares nos Dst PM da 117ª Cia do 9º BPM.

Por meio da análise dos Anexos “C” da Diretriz 3.02.01/09-CG, que regula os procedimentos e as orientações para a execução com qualidade das operações da PMMG e define os critérios táticos e técnicos para o planejamento, execução e avaliação das operações policiais-militares, visando à padronização de comportamentos e à qualidade dessas intervenções, verificou-se que as dificuldades de recursos humanos, logísticos e operacionais dos Dst PM da 117ª Cia PM do 9º BPM interferem na qualidade das operações policiais.

Conforme a Tabela 2 constatou-se que 13,1% das operações pesquisadas não preencheu o indicador de qualidade de efetivo, previsto na Diretriz 3.02.01/09-CG. Já na Tabela 3, os dados demonstram que 14,2% das operações foram realizadas com menos de uma hora, o que, também, vai de encontro ao elencado na Diretriz 3.02.01/09-CG.

A Tabela 4 mostra que houve um crescimento de quase 67% na criminalidade entre janeiro a maio de 2011 em relação ao mesmo período em 2010. Tais informações remetem à falta de planejamento e de execução com qualidade das operações, uma vez que os destacamentos estão realizando um número elevado de operações diversas às previstas, sendo que o objetivo primaz de reduzir a criminalidade não está ocorrendo.

Com a Tabela 5, verificou-se que em 3,6% das operações não foram empregadas viaturas e em 95% utilizou-se somente um veículo policial. Para evitar a interrupção prematura de uma operação policial pela necessidade de condução de cidadão infrator, é necessário o uso de pelo menos duas viaturas policiais também como forma de concentração de recurso logístico.

A operação policial militar deve ser precedida de análise criminal e planejamento adequado às necessidades de cada Fração PM. O uso desses instrumentos de avaliação não foi feito de forma satisfatória conforme os P/3 da 13ª RPM e 9º BPM e do Cmt da 117ª Cia PM, que afirmam não existir analista criminal. Isso também pode ser verificado pela distorção entre as operações executadas e a necessidade criminal.

- b) Constatar se a execução das operações foi adequada às necessidades do Destacamento PM, em consonância com a criminalidade local.

Corroborando com o alcance do presente objetivo específico, as entrevistas realizadas com os P/3 da 13ª RPM e do 9º BPM e com o Cmt da 117ª Cia PM, o representante da 13ª RPM relatou que a execução das operações não foi adequada, pois algumas operações estão sendo realizadas para possibilitar o cumprimento das metas. Já para o P/3 do 9º BPM, as operações são realizadas de acordo com a necessidade uma vez que as Frações fazem a sua

carta de operações e enviam para a subunidade; Enquanto que o Cmt da 117ª Cia PM também nega a adequação das operações às demandas locais, pois cada Fração tem um pleito diferente.

Observou-se, ainda, que devido à carência de recursos humanos e à falta de planejamento, parte das intervenções pelos Dst PM em estudo não pode ser considerada operações, conforme definição estabelecida na Diretriz 3.02.01/09-CG, mas uma atividade rotineira e ordinária do serviço de policiamento. Isso porque 11,1% das operações foram realizadas com efetivo de apenas um policial, 56,1% das operações Presença com recursos humanos menor que seis militares (TABELA 2) e com tempo inferior a uma hora (54,6%), como exposto na Tabela 3.

c) identificar a influência do cumprimento de metas do acordo de resultados, em detrimento do cumprimento dos indicadores de qualidade nas operações, previsto em norma.

Consta da entrevista do P/3 da 13ª RPM que “os militares das Frações Destacadas estão preocupados em realizar operações para cumprir as metas do Acordo de Resultados”. O Cmt da 117ª Cia PM afirma que “são elevadas, cada Fração tem uma demanda diferente”.

A preocupação com o cumprimento de metas do acordo de resultados tem levado os militares destacados a realizarem operações policiais sem a observância de critérios mínimos de qualidades inferidos pela Diretriz 3.02.01/09-CG, seja com relação ao efetivo e à logística a serem empregados, bem como ao planejamento e à execução deficitários conforme observado no Quadro 5 em que se mostra que a maior parte das operações efetivadas é desconexa ao tipo de crime que deveria prevenir.

Conclui-se, assim, que os militares das Frações Destacadas analisadas priorizam a quantidade de operações e focalizam aquelas previstas no acordo de resultados em detrimento à qualidade e à real necessidade de combate à criminalidade local.

A Diretriz 3.02.01/09-CG estabelece critérios básicos para a execução das operações policiais e os indicadores para a avaliação da qualidade do serviço prestado, quais são:

- planejamento (diagnóstico do fenômeno, definição da linha estratégica, elaboração do planejamento);

- emprego dos recursos humanos;
- uso dos recursos logísticos;
- uniforme;
- treinamento;
- segurança;
- registro da operação;
- distribuição de funções;
- montagem;
- organização e apresentação;
- tempo de execução;
- relatório de serviço;
- supervisão;
- avaliação da qualidade do processo (recursos humanos, recursos logísticos, execução operacional, coleta de dados, análise dos relatórios, encaminhamento, fluxo de informações).

Esses critérios e indicadores estão alinhados com os ensinamentos de teóricos, tanto da área de planejamento estratégico quanto da área de controle da qualidade.

Monteiro (1991) esclarece que a qualidade deve ser buscada em cada passo do processo e não por meio de uma inspeção final. Provendo ao usuário um serviço de qualidade, a sociedade ganhará com melhores resultados. O autor afirma, ainda, que um processo é a combinação de recursos humanos (pessoas), recursos logísticos (máquinas, equipamentos, materiais), métodos, informações e decisões que são agregados para oferecer um serviço específico e de qualidade.

Nesse sentido também se posiciona Juran (1992) ao estabelecer uma definição simples da qualidade como sendo a adequação ao uso, ou seja, o produto bens ou serviços, deve ser prestado na medida exata das necessidades do cidadão-cliente. Juran ensina, ainda, que tudo começa com o planejamento, cujo propósito é fornecer à área operacional a capacidade de realizar seus serviços de modo a atender às necessidades dos clientes. O processo de melhoria da qualidade se dá com a identificação das necessidades específicas de melhoria.

A pergunta norteadora do estudo buscou averiguar se as peculiaridades dos Dst PM interferem na execução das operações policiais do ponto de vista da qualidade e do

cumprimento de metas do acordo de resultado. Para responder a tal questionamento, delineou-se como hipótese que as dificuldades de recursos humanos, logísticos e operacionais dos Dst PM influenciam a qualidade das operações policiais.

A hipótese do estudo foi comprovada ao ser demonstrado, por intermédio das Tabelas 2, 3, 4 e 5, que 13,1% das operações foram realizadas com menor efetivo, 14,2% das operações com menos de uma hora. Além disso, nota-se que houve um crescimento de quase 67% na criminalidade se comparados os períodos de janeiro a maio de 2010 e 2011, e em 3,6% das operações não foram empregadas viaturas e em 95% utilizou-se somente um veículo policial. Neste sentido, os resultados da pesquisa indicam que nas operações realizadas em 2010 não se observou os parâmetros de qualidade estabelecidos na Diretriz 3.02.01/09-CG. Os efetivos mobilizados e a duração das operações foram inferiores ao recomendado, em respectivamente, 13,19% e 14,2% das operações.

A Diretriz 3.02.01/09-CG ainda determina que o “efetivo a ser empregado é de fundamental importância para que o evento seja classificado como ‘operação’, considerando que o seu conceito implica na utilização de um número maior de policiais militares e/ou de outros agentes públicos em um determinado local”. Tal fato ocorre para que se possa produzir um maior sentimento de segurança por parte da população e a sua percepção acerca de um serviço prestado pela Polícia Militar onde as necessidades da população não foram atendidas pelo policiamento rotineiro.

Constatou-se, também, que o Anexo “D” da Diretriz 3.02.01/09-CG não vem sendo preenchido pelo oficial ou militar que supervisiona as operações nas Frações destacadas da 117ª Cia PM. O referido documento serve para avaliar a qualidade dos serviços prestados por meio da variação dos índices de criminalidade e dos indicadores de desempenho, como armas apreendidas, prisões efetuadas, apreensões de menores, veículos fiscalizados, pessoas abordadas, substâncias entorpecentes apreendidas, entre outros.

Sugere-se, assim, que tal documento seja cobrado pelo chefe da 3ª Seção de Polícia Militar da UEOP e que este mantenha um arquivo estatístico das operações realizadas pelos Dst PM da Unidade. Com esse procedimento, conseguirá a avaliação da qualidade do processo, como preconizado no item 7.2 da Diretriz 3.02.01/09-CG.

Sugere-se ainda:

- intensificação do “consórcio de Destacamento”, denominação atribuída pelo Sr. Cmt da 13ª RPM, no qual dois ou mais Destacamentos realizam operações em conjunto, reunindo recursos humanos e logísticos;

- disponibilização de um analista criminal para cada Cia PM, seja ele militar ou civil, para dar suporte ao planejamento das operações. No caso do civil, poder-se-ia firmar convênios com universidades locais;
- redução das operações estabelecidas no acordo de resultados para as Frações Destacadas, uma vez que o elevado número de operações exigidas têm comprometido a qualidade e sobretudo às necessidades do cidadão-cliente;
- confecção de um estudo para modificação na Diretriz 3.02.01/09-CG, para se adequar às peculiaridades das Frações destacadas e melhorar o tópico que trata de pesquisa pós atendimento/operação, incluindo métodos de acompanhamento e avaliação;
- cumprimento pela DTS do item 8.4 da Diretriz 3.02.01/09-CG, no sentido de programar e acompanhar o desenvolvimento de sistemas e soluções de tecnologia de informação que visem à coleta de dados e à produção de informações sobre as operações policiais militares, o que facilitaria a sua coordenação e o seu controle.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Klinger Sobreira de. **Mensagens profissionais**: palestra sobre problemas da atividade policial militar, PMMG, Belo Horizonte 1987

ALMEIDA JÚNIOR, AJ. **Análise da execução do treinamento técnico dos policiais de meio ambiente nas Companhias de Meio Ambiente e trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2005. Monografia (Especialização). Academia da Polícia Militar e Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2005.

AMARAL, H. Kerr do. Desenvolvimento de competências e servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

ANDRADE, Djalma. Historiografia policial-militar. **O Alferes**, nº 17, de Abr/Maio/Jun – 98.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. ed. v. 2. São Paulo: Atlas. 2007.

BARBOSA, Jaercio Alex Silva; PEREZ, Adriana Pereira. **A formação de equipes e a matriz BCG**: uma contribuição à estruturação de equipes em empresas. SEME AD JR. Outubro, 1999.

BARBOSA, Marcos Antônio; ZANARDINI, Ricardo Alexandre Deckimann. **Iniciação à pesquisa operacional no ambiente de gestão**. Curitiba: Ibplex, 2010.

BASTOS, Anne. **Gestão de Capital Humano**. v.1, 1. ed. Juiz de Fora: UFJF, 2009.

BAYLEY, David H.; SKOLNICK, Jerome. **Policimento comunitário**: questões e práticas através do mundo. São Paulo: Universidade de São Paulo. 2002. (Série Polícia e Sociedade n. 6)

BAYLEY, David H.. **Padrões de Policiamento**: Uma análise internacional comparativa.. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2001. (Série Polícia e Sociedade, vol n 1)

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento**: uma análise internacional comparativa internacional. 2. reimpr. Trad. Renê Alexandre Belmonte. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006. (Série Polícia e Sociedade, n. 1)

BEATO, CC. **Políticas Públicas de Segurança**: equidade, eficiência e accountability. In: BATITUCCI, EC; SAPORI, LF. Segurança pública: participação de todos. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1999. Apostila distribuída para o Curso de Especialização em Segurança Pública da Academia de Polícia Militar

BERWICK, Donald M.; GODFREY, A. Branton; ROESSNER, Jane. **Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e de saúde**. São Paulo: Makron Books, 1990.

BRASIL. **Decreto-lei nº. 667, de 2 de julho de 1969**. Reorganiza as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. 1969.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP**. Brasília. 1990.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia Pública e Classes Dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**. Curitiba, PR. nº 28: 9-30 Jun. 2007

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, P. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: _____ (Org.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. p. 21-38.

BRETAS, Marcos Luiz. **A guerra das Ruas**. Rio de Janeiro: Arquivo nacional. 1997

BROUDEUR, Jean-Paul. **Como reconhecer um bom policiamento**: problemas e temas. São Paulo: USP, 2002

BRUNNER, R. **Dicionário de Psicopedagogia e psicologia educacional**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CAETANO, Rose Marie. Legitimidade da liderança no Ministério da Saúde – um ensaio. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF. 58 (2). Abr/Jun 2007.

CAMARGO, Marlene O.; MELLO, Joamel B. **Qualidade na saúde**. São Paulo: Best Seller, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia dia**. Belo Horizonte. Ed. Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CASTRO, João Bosco. **O estouro do Casulo. BH**: Oficina redatorial Guimarães Rosa, 1998.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Paradigmas da qualidade**. Rio de Janeiro: Imagem Editora, 1992

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Campus. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas organizações**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6.ed. Barueri: Manole, 2009.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI** (O estilo de gerenciar hoje e no futuro). São Paulo: Pearson Education, 2003

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

COELHO, E. Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Ano 55. Números 1 e 2. Jan-Jun 2004.

COSTA, ALC. **Sociedade sem violência**: uma solução através da urbanologia cogente. 2.ed. Uberaba, 1992.

CREMONESE, Dejalma. **A origem e a implementação do neoliberalismo no mundo e no Brasil**. [capítulo de Monografia] Disponível em: www.capitalsocialsul.com.br/.../. Acesso em: 26 jun 2011.

CREMONESE, Dejalma. Insolidarismo e cordialidade: uma análise das mazelas políticas do Brasil. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Orgs.) **Capital Social: Teoria e Prática**. Ijuí: Ed. Ijuí, 2006.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIAS, JJ. A Profissão Policial-Militar: sua essência e fundamentos. **O Alferes**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, n. 20, p. 9-18, 1989

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso Inovação na Gestão Pública Federal no Brasil: análise de uma trajetória. **XII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública**. Santo Domingo, República Dominicana, 30 de outubro a 2 de novembro de 2007.

FERREIRA. M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: LPA, 2003.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, S. Políticas sociais e democratização do poder local. In: VERGARA, S. C. & CORRÊA, V. L. A. (Orgs.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2003.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FONSECA, JDS. **Estrutura familiar e desempenho profissional dos oficiais da 6ª Região de Polícia Militar**. 2006. Monografia (Especialização). Academia da Polícia Militar e Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2006.

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas. 1994.

GOLDSTEIN, Herman. **Policiando uma sociedade livre**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. (Série Polícia e Sociedade n. 9.)

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARADA, Kiyoshi. **Dicionário de Direito Público**. 2. ed. São Paulo: MP Editora, 2005.

HENRIQUES, Márcio S. **Inovação institucional democrática e a comunicação do poder público**: o desafio da comunicação organizacional na implantação de uma filosofia de polícia comunitária. Anais do I Congresso Anual da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação e Política. Salvador: UFBA, 2006.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e estratégias de mobilização social**. 2. reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. Ohio: Thomson South-Western, 2005.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o Projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho. In: _____. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In PEREIRA, Luis Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998. p. 75 –121.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 10ª ed; São Paulo: Futura, 2000.

LAZZARINI, A. **Estudo de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAZZARINI, Alvaro. **Estudos de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**. 2007.

LIMA, Renato Sérgio de; PAULA, Liana (Orgs.). **Segurança pública e violência: o Estado está cumprindo seu papel?** São Paulo: Contexto, 2006.

LIMA, S.M.M.; HOPFER, K.R.; SOUZA-LIMA, J.E. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 19, jul./dez. 2004.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCELINO, G. F. **Governo, imagem e sociedade**. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 26^a Ed. Rio de Janeiro: Malheiros Editores, 2001.

MILANI, Carlos R.S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais. **Revista de Administração Pública - RAP** – Rio de Janeiro 42(3):551-79, maio/jun. 2008.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Plano Estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte: Assessoria da Gestão para Resultados, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz 3.02.01/09**. Regula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Instrução nº 3.03.05/2010-CG**. Regula a atuação operacional dos policiais-militares lotados nos Destacamentos e Subdestacamentos da PMMG. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3^a Seção do Estado-Maior da PMMG, 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Caderno de Gestão para Resultados Nº 2**. Organiza e Disciplina o Sistema de Gestão Operacional para Resultados na PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz de Gestão para Resultados**. Diretriz nº 001/2010- CG. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados - Estado-Maior, 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Acordo de Resultados que entre si celebram o Governador do Estado de Minas Gerais e Secretaria de Estado de Defesa Social, Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, Polícia Civil do Estado De Minas Gerais, Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, com a interveniência da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e da Secretaria de Estado da Fazenda. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: www.planejamento.mg.gov.br. Acesso em: 5 set. 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023**. Belo Horizonte, 2007.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual 6.624, de 18 de julho de 1975**. Dispõe sobre a organização básica da polícia militar do estado de Minas Gerais e da outras providencias. Disponível em www.planejamento.mg.gov.br. Acessado em outubro de 2011

MINAS GERAIS , Polícia Militar. **Polícia de resultados**. Projeto apresentado pelo Oitavo Comando Regional da Polícia militar. Belo Horizonte, 1999.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz para a produção de serviços de segurança pública nº 01/2002**. O emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança pública: Comando-Geral. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Plano estratégico 2004-2007**. Belo Horizonte, dez. 2003.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Plano de articulação e o detalhamento e desdobramento do quadro de organização e distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais**. Resolução nº 3.960, de 11 de fevereiro de 2008. Belo Horizonte: 2008.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Coord.). **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado** (PMDI). Belo Horizonte: 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B.. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: QA&T. 1991.

MONKKONEN, Eric. H. História da Polícia Urbana. In: TONY, Michael; MORRIS, Norval (Org.) **Policimento moderno**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. p. 577 - 612. (Série Polícia e Sociedade n. 7)

MOORE, Mark Harrison. Policiamento Comunitário e Policiamento para a Solução de Problemas. In: TONY, Michael; MORRIS, Norval (Org.) **Policimento Moderno**. Trad. Jacy Cárdia Ghirotti. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. p. 115 - 175. (Série Polícia e Sociedade v.7)

MORRIS, D. S.; HAIGH, R. H. **Quem manda em quem**. HSM Management, São Paulo, n. 5, nov.dez. 1997.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho; SANTANA, Jair Eduardo;, FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby; *et al.* **Responsabilidade Fiscal**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Edição Especial Comemorativa 1967-2007.

MOURA, Eduardo C. & SANTINI, Joaquim E. Sobre o Modismo e Superficialidade na Questão da ISO 9000. **Revista Makron Books Informa**, N ° 4, p.31-35, Maio 1995.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 18. ed. São Paulo: Atlas. 2002

OLIVEIRA, José Jacinto. **Polícia de Resultados: uma análise crítica.** Monografia (Especialização) - Academia de Polícia Militar, Polícia Militar, Belo Horizonte, 2000

OLIVEIRA, RP. **Polícia judiciária militar: a legalidade dos atos da autoridade de polícia judiciária militar em face das investigações de crime praticado por militar em serviço não previsto na legislação castrense.** 2006. Monografia (Especialização). Academia da Polícia Militar e Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2006.

OLIVEIRA, LCR. **Uma análise do treinamento físico do Comando de Missões Especiais como fator relevante na execução das atividades realizadas.** 2006. Monografia (Especialização) Academia de Polícia Militar. Belo Horizonte, 2006.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** Curitiba: Ibplex, 2010 (Série Administração estratégica).

PAGÈS, M. *et al.* **O poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.p.43-94.

PAIXÃO, Antônio Luiz. Crimes e Criminosos em Belo Horizonte, 1932-1978. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). **Crime, violência e poder.** Rio de Janeiro: Brasiliense, 1981. p.13-44.

PAIXÃO, L. A. Crime, controle social e consolidação da democracia: as metáforas da cidadania. In: Reis, F. W. e O'Donnell, G. (Org.). **A democracia no Brasil: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1988, pp. 168-199.

PAIXÃO, Antônio Luiz. Segurança Privada, Direitos Humanos e Democracia: Notas Preliminares sobre Novos Dilemas Políticos. **Novos Estudos CEBRAP**, v.31, p.131- 141, 1991.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade.** 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULINO, Natália Carriere Faria. **Análise da pesquisa de pós atendimento no controle da qualidade em operações policiais no 1º BPM no primeiro semestre do ano de 2009.** 144f. (Monografia de graduação) em Ciências Militares. Academia de Polícia Militar. Centro de Ensino de Graduação, 2009.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão da qualidade**. São Paulo, 2011.

PINHEIRO, Paulo Sérgio (Org.). **Crime, violência e poder**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1981. p.13-44.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2009.

REINER, Robert. **A política da Polícia**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

REISS Jr., Albert J. Organização da Polícia no Século XX. In: TONRY, Michael & MORRIS, Norval (orgs.). **Policiamento Moderno**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. (Série Polícia e Sociedade; n.º 7). pp.65-114.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**. V.4, n.1, Art. 1, jan./jul. 2005.

SANTANA, ES. **Polícia de Resultados: uma proposta para a PMSE**. 2001. Monografia (Especialização). Academia de Polícia Militar, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2001.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás S. **Administração e planejamento estratégico**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2009.

SILVA, José Vicente da. & GALL, Norman. Incentivos perversos e segurança pública: a polícia. São Paulo: Braudel Papers. 1999

SILVA, Armando Leonardo Linhares de Araújo Ferreira da. **Avaliação de resultados das ações preventivas de polícia comunitária em Belo Horizonte**: reflexões a respeito da

aplicação de um modelo. 2004. Monografia (especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar, Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SILVA NETO, SA. **Projeto EPGA**: um novo modelo de gestão de atividades policiais de preservação da ordem pública. Belo Horizonte, 1999

SILVA, Nilo Sérgio da. **O coordenador de policiamento da companhia no Oitavo Comando Regional da Polícia Militar**: a avaliação do projeto de sua criação. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar, Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

SIMCSIK, Tibor. **OSM**: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 27.ed.

SOUSA, RR. **Os processos de construção da identidade no trabalho policial militar na atividade de policiamento ostensivo de Belo horizonte**: 2001. 141 p.. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG. Belo Horizonte, 2001.

SOUZA, Renato Vieira de. **Do exército estadual à polícia de resultados**: crises e mudanças de paradigmas na produção doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais (1969 – 2002). Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2001.

SOUZA, H. **Polícia Comunitária**: avaliação e perspectivas de um programa de segurança pública para Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999

SPINK, P. Cidadania na Organização e Cidadania da Organização: Notas para a Desconstrução de “Recursos Humanos”. In: SPINK, M.J.P.(Org.). **A Cidadania em Construção** – Uma Reflexão Transdisciplinar. São Paulo: Cortez Editora, 1994.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed, Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1995.

THOMPSON JR, ARTHUR A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico** - elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira. 2000; pp. 1, 35, 153, 355.

THOMPSON JUNIOR, Arthur; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.

TIRONI, Luiz Fernando *et al.*. **Critérios para geração de indicadores da qualidade e produtividade no serviço público**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília: IPEA, 1991. (IPEA, Texto para Discussão nº 238)

ULRICH, D. **Results-Based Leadership**. Boston: Havard Business Scholl Press, 1999.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering Quality Services: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.

ANEXO ÚNICO - Anexo "C" da Diretriz nº 3.02.01/09-CG

Data/Hora: início – término:	
Fração:	Local:
Nr do BO:	Natureza:
Efetivo:	Nr viaturas:

I – APREENSÕES			
Item	Qtde	Item	Qtde
Armas de fogo		Cocaína (gr)	
Armas brancas (detalhar nas observações)		Maconha (gr)	
Munições		Crack (gr)	
Explosivos		Outras drogas (gr)	
Veículos		CNH	
II - OUTRAS INFORMAÇÕES			
Item	Qtde	Item	Qtde
Veículos retidos		Pessoas presas (flagrante)	
Veículos recuperados		Pessoas presas (mandado)	
Veículos abordados		Criança/adolescente encaminhada/apreendido	
Boletins registrados		Notificações de trânsito	
III – AVALIAÇÃO			
Efetivo: () Suficiente () Insuficiente		Logística: () Suficiente () Insuficiente	
Planejamento: () Adequado () Inadequado () Inexistente			
Execução: () Atendeu aos objetivos () Não atendeu aos objetivos			
IV – ANÁLISE DA DEMANDA CRIMINAL X LOCAL DA OPERAÇÃO			
V – OBSERVAÇÕES			
VI – CRÍTICAS E SUGESTÕES			

APÊNDICE ÚNICO – Questionário aplicado aos chefes da 3ª Seção de Polícia Militar da 13ª RPM e do 9º BPM e ao comandante da 117ª Cia PM

1 – Em relação às operações policiais realizadas no ano de 2010, nos Destacamentos PM da 117ª Cia PM/9º BPM, deu entrada na 13ª Região da Polícia Militar, o anexo D da Diretriz nº 3.02.01/09, preenchido por oficial supervisor ou outro militar? Caso negativo, o sr. saberia o motivo?

2 – O sr. saberia dizer se o efetivo reduzido, a carência de recursos logística e a dificuldade na execução operacional dos Destacamentos PM da 117ª Cia PM/9º BPM influenciam na qualidade das operações? Explique.

3 – No ano de 2010, objeto de estudo desta pesquisa, a 117ª Cia PM e/ou os Dst PM possuíam militar ou civil analistas de dados criminais que participavam do planejamento das operações?

4 – Em relação à quantidade de operações policiais executadas pelos Dst PM da 117ª Cia/9º BPM, constantes do acordo de resultado, o sr. acredita serem poucas, adequadas ou elevadas? Explique.

5 – As operações executadas pelos Dst PM foram realizadas de acordo com a necessidade local? Explique.

6 – Existia um acompanhamento sistemático das operações executadas pelos Dst PM de forma a buscar melhoria constante da qualidade?