

Rodrigo Leal Ramos

ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO BATALHÃO DE POLÍCIA DE GUARDAS FRENTE  
AO NOVO PERFIL OPERACIONAL, ADOTADO NA CIDADE ADMINISTRATIVA  
PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA NEVES

Belo Horizonte

2011

Rodrigo Leal Ramos

ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO BATALHÃO DE POLÍCIA DE GUARDAS FRENTE  
AO NOVO PERFIL OPERACIONAL, ADOTADO NA CIDADE ADMINISTRATIVA  
PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA NEVES

Monografia apresentada ao Curso de Especialização de Segurança Pública da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientadora: Luciene Magalhães de Albuquerque.

Belo Horizonte

2011

Dedico este trabalho à minha esposa, Silvana Raquel Mendes de Almeida, que soube entender os momentos de distanciamento e de total concentração nos estudos, em que sua compreensão foi importante para proporcionar-me tranquilidade para trabalhar.

### **Agradecimentos especiais,**

À Deus, em quem confio, que sempre me iluminou, me ajudou e me acompanhou.

À minha família, por orientar-me diante de todos os desafios, incentivando-me e apoiando-me nos momentos de dificuldade.

À Senhora Coronel Luciene, pela inteligência, profissionalismo e colaboração durante toda minha orientação.

À Polícia Militar que me proporcionou mais uma possibilidade de aperfeiçoamento profissional.

Ao Senhor Maj Piccinini, Comandante do Batalhão de Polícia de Guardas, pela boa vontade em me atender, pelo auxílio e contribuição na disponibilização de informações.

Aos companheiros do Batalhão de Polícia de Guardas, que a todo o momento apoiaram na coleta de informações e na busca de soluções aos problemas enfrentados.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo geral apresentar uma análise do posicionamento, da missão e do emprego operacional do Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd) no ambiente da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, também denominado Centro Administrativo de Minas Gerais (CAMG), no período de fevereiro do ano de 2010, data de sua implantação, até junho do ano de 2011. Os objetivos específicos foram os seguintes: caracterizar as peculiaridades do ambiente e do público alvo da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves; descrever o emprego operacional do BPGd no CAMG, em seus primeiros meses de funcionamento: referente ao período de fevereiro de 2010 a junho de 2011; mapear informações sobre a estrutura logística e de recursos humanos utilizados pelo BPGd no CAMG e verificar se são apropriadas para a consecução do tipo de policiamento desenvolvido. Tratou-se de uma pesquisa descritiva. O método adotado foi o hipotético-dedutivo. Utilizou-se para formatação desta pesquisa fontes primárias e secundárias. Para as fontes primárias observaram-se normas internas da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). As fontes secundárias se basearam em obras de caráter científico, tais como livros, publicações especializadas e monografias. Foram realizadas entrevistas com os gestores de segurança do CAMG, sendo eles: o Comandante do BPGd, o Comandante da 2ª Companhia do BPGd, o coordenador de segurança do Gabinete Militar do Governador, a Gerente Operacional da Secretaria de Planejamento e Gestão na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, e os supervisores de segurança dos prédios Minas, Gerais e Centro de Convivência do CAMG, gestores considerados foco desta pesquisa. A conclusão a que se chegou é a de que o BPGD tem proporcionado segurança aos seus usuários. Com base nas estatísticas e relatos dos entrevistados, foi possível observar um número controlado de ocorrências criminais no Centro Administrativo de Minas Gerais, na área de responsabilidade do BPGd. Concluiu-se também que se faz necessário a gestão de recursos humanos e logísticos dentro do novo modelo de administração gerencial adotado pela PMMG que é a Gestão Estratégica para Resultados. Há a necessidade da busca de novas tecnologias que favoreçam a atividade policial naquele ambiente e tragam mais conforto, praticidade e visibilidade ao policial no atendimento aos usuários da Cidade Administrativa.

**Palavras-chave:** Cidade Administrativa, Batalhão de Polícia de Guardas e Gestão Estratégica.

## **ABSTRACT**

This research had as a general objective to present a general analysis of the positioning, mission and operational employment of the Police Battalion Guards (BPGd) in the environment of the City Administrative President Tancredo de Almeida Neves, also known as the Administrative Center of Minas Gerais (CAMG) in Between February of 2010, the date of its implementation until June of 2011. The specific objectives were: to characterize the peculiarities of the environment and the target audience of the City Administrative President Tancredo de Almeida Neves; describe the job in CAMG BPGd operating in its first month of operation: for the period from February to June 2010 2011; map information on the logistics and human resources used by the BPGd CAMG and check whether they are appropriate to achieve the kind of policing developed. This was a descriptive study. The method used was a hypothetical-deductive. We used to format this research primary and secondary sources. For primary sources observed internal rules of the Military Police of Minas Gerais (PMMG). Secondary sources are based on works of a scientific nature, such as books, journals and monographs. Interviews were conducted with CAMG security managers, namely: the BPGd Commander, the Commander of the 2nd Company of BPGd, the security coordinator of the Military Governor's Office, the Operational Manager of the Department of Planning and Management in the City Administrative Chair Tancredo Neves, supervisors and safety of buildings Minas Gerais and the Family Center CAMG, managers considered the focus of this research. The conclusion reached is that the BPGD has provided security to its users. Based on the statistics and the interviewees' reports, we observed a controlled number of criminal activities in the Administrative Center of Minas Gerais, in the area of responsibility BPGd. It was also concluded that it is necessary to manage human resources and logistics within the new governance model adopted by management that is PMMG Strategic Management for Results. There is the need to search for new technologies that support police activity in that environment and bring more comfort, convenience and visibility in the police service to the City Administrative users.

**Keywords:** City Administration, Police Guards Battalion and Strategic Management.

"Progresso, da melhor espécie, é comparativamente lento. Grandes resultados não podem ser alcançados imediatamente; e devemos estar satisfeitos em avançar na vida como andamos, passo a passo."

Samuel Smiles

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1</b>	- Imagem do Projeto do Centro Administrativo de Minas Gerais.....	15
<b>FIGURA 2</b>	- Objetivos e metas.....	30
<b>FIGURA 3</b>	- Sintomas da resistência.....	31
<b>FIGURA 4</b>	- Ciclo de gestão estratégica.....	32
<b>FIGURA 5</b>	- Matriz Swot.....	36
<b>FIGURA 6</b>	- Troca de Guardas do Palácio da Liberdade.....	41
<b>FIGURA 7</b>	- Vista aérea do Palácio da Liberdade, Palácio dos Despachos, QCG e BPGd.....	42
<b>FIGURA 8</b>	- Sede da 2ª Companhia do BPGd no CAMG.....	42
<b>FIGURA 9</b>	- Projeto do Centro Administrativo de Minas Gerais.....	43
<b>FIGURA 10</b>	- Palácio Tiradentes na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves.....	44
<b>FIGURA 11</b>	- Auditório do Centro Administrativo de Minas Gerais.....	45
<b>FIGURA 12</b>	- Prédios Minas e Gerais no Centro Administrativo de Minas Gerais.....	46
<b>FIGURA 13</b>	- Centro de Convivência do Centro Administrativo de Minas Gerais.....	46
<b>FIGURA 14</b>	- Sala de CFTV do GMG no Prédio Tiradentes.....	47
<b>FIGURA 15</b>	- Locais de lançamento do policiamento do BPGd no CAMG.....	51
<b>FIGURA 16</b>	- Locais de instalação das câmeras do vídeo-monitoramento do BPGd no CAMG.....	52
<b>FIGURA 17</b>	- Estacionamentos de servidores e usuários do CAMG.....	60
<b>FIGURA 18</b>	- CAMG e as cidades que o envolvem.....	62
<b>FIGURA 19</b>	- Georeferenciamento das ocorrências na área de responsabilidade do BPGd no CAMG em relação às câmeras do vídeo-monitoramento do BPGd no CAMG.....	64
<b>FIGURA 20</b>	- Veículos elétricos SEGWAY PT de propriedade da Segway Inc.....	68
	A) Veículo Segway PT;	
	B) Policial americano usando veículo Segway adaptado.	
<b>FIGURA 21</b>	- Imagem TASER M26.....	69
<b>GRÁFICO 1</b>	- Efetivo do BPGd por tempo de efetivo serviço.....	41
<b>GRÁFICO 2</b>	- Comparativo entre as ocorrências registradas nos períodos de fevereiro a junho de 2010 e fevereiro a junho de 2011.....	57

<b>GRÁFICO 3 -</b>	Crimes de furto ocorridos no CAMG de fevereiro de 2010 a junho de 2011.....	61
<b>GRÁFICO 4 -</b>	Número de registros policiais ocorridos nos estacionamentos do CAMG.....	64

## LISTA DE TABELAS

1 - Demonstração do efetivo do BPGd da PMMG em 2011.....	40
2 - Ocorrências do CAMG registradas de fevereiro de 2010 a junho de 2011.....	59
3 - Comparativo estatístico entre o CAMG e seus bairros limítrofes no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011.....	63

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BPE -	Batalhão de Polícia de Eventos
BPGd -	Batalhão de Polícia de Guardas
BPM -	Batalhão de Polícia Militar
BPRV -	Batalhão de Polícia Militar Rodoviária
CAMG -	Centro Administrativo de Minas Gerais
CFTV -	Circuito fechado de televisão
Cia -	Companhia
CPC -	Comando de Policiamento da Capital
CPE -	Comando de Policiamento Especializado
GMG -	Gabinete Militar do Governador
MGS -	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
PC -	Polícia Civil
PMMG -	Polícia Militar de Minas Gerais
SEPLAG -	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO EM REDES: UMA ABORDAGEM TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Conceituação dos termos Gestão Estratégica e Gestão em Redes.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 O novo paradigma mundial: determinantes teóricos do objeto de estudo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 A gestão estratégica, aliada à qualidade e à flexibilidade: contribuição teórica recente sobre a questão.....</b>	<b>24</b>
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO DO BPGD.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 O Batalhão de Polícia de Guardas.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.1 A 1ª Companhia de Polícia de Guardas.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.2 A 2ª Companhia de Polícia de Guardas.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Estruturas do Centro Administrativo de Minas Gerais.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 A segurança no CAMG e os órgãos responsáveis.....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 Normas que regulam a atividade do BPGd .....</b>	<b>49</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Análise da estatística geral das ocorrências registradas no CAMG no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2 Análise das ocorrências por área de responsabilidade territorial no CAMG.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Análise do comparativo estatístico envolvendo os bairros limítrofes ao CAMG.</b>	<b>62</b>
<b>5.4 Análise georeferenciada das ocorrências policiais na área de responsabilidade do BPGd, no CAMG.....</b>	<b>63</b>
<b>5.5 Análise dos dados obtidos com as entrevistas aos gestores de segurança no CAMG.....</b>	<b>65</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – Entrevista realizada com o Sr. Maj Piccinini, Comandante do Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd) e com o 1º Ten PM Eduardo, Comandante da 2ª Companhia do Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd).....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE B – Entrevista realiza com a Sra. Marilene Bretas (Chefe do Núcleo de Operação e Logística da SEPLAG), com o Srs. Jefferson e Dênis (Coordenadores de Serviço da MGS nos Prédios Minas, Gerais e Centro de Convivência) e com o Sr. Maj PM Luiz Reis (Gestor de Segurança do Gabinete Militar do Governador).....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO A - Decreto Nº 45.357, que estabelece normas de segurança para a Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO B - Cronograma de mudanças dos diversos órgãos para o CAMG.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema, a análise da atuação do Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd) frente ao novo perfil operacional adotado na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011.

Previsto pelo Manual de Policiamento de Guardas:

O policiamento ostensivo de guardas (POGd) é um tipo específico de policiamento ostensivo executado com exclusividade pela instituição, observando-se características, princípios e variáveis próprias. **Visa especificamente à guarda de quartéis, segurança externa de estabelecimentos penais, à guarda das sedes dos poderes estaduais executivos, prédios públicos e à guarda de estabelecimentos hospitalares onde estejam presos internados.** (MINAS GERAIS, 1995, p.16, destaque nosso)

O Batalhão de Polícia de Guardas é uma Unidade Operacional subordinada ao Comando de Policiamento Especializado (CPE)<sup>1</sup>, com a missão de prover a segurança dos estabelecimentos públicos diretamente ligados ao Governo do Estado de Minas Gerais e demais autoridades estaduais, promovendo, além da segurança física das instalações, a prevenção e repressão de ilícitos penais.

Embora não possua responsabilidade territorial, o BPGd atua nas áreas dos 1º, 16º, 22º, 34º e 49º Batalhões de Polícia Militar, lançando policiamento nas residências de autoridades constituídas, prédios públicos e no Centro Administrativo de Minas Gerais (CAMG).

O Então governador do estado de Minas Gerais à época, Aécio Neves, apresentou à população, no dia 3 de abril de 2007, o projeto do Centro Administrativo do Estado, que seria construído às margens da MG-10, que liga Belo Horizonte ao aeroporto de Confins (MINAS GERAIS, 2007c)

No ano de 2010, deu-se a inauguração e início do funcionamento da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, um empreendimento encomendado ao arquiteto Oscar Niemeyer. Segundo a Companhia de Desenvolvimento Econômico de

---

<sup>1</sup> O CPE é uma unidade intermediária da PMMG, sob o comando de um coronel, tendo como responsabilidade a administração de batalhões e companhias especializadas em diversos tipos especiais de policiamento, atendendo todo Estado de Minas Gerais.

Minas Gerais (CODEMIG)<sup>2</sup>, a obra foi desenvolvida na Rodovia MG-010, em uma área de 804.000 (oitocentos e quatro mil) metros quadrados, local onde funcionava a sede do Jockey Clube Serra Verde (FIG. 1).



FIGURA 1 - Imagem do Projeto do Centro Administrativo de Minas Gerais.

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais. Batalhão de Polícia de Guardas. Seção de Comunicação Organizacional – 2010.

O empreendimento compreende a construção de um moderno complexo arquitetônico para abrigar o Centro Administrativo de Minas Gerais, constituído por prédios que abrigam os órgãos centrais da administração direta e parte da administração indireta.

De acordo com a Secretaria de Planejamento de Minas Gerais (SEPLAG)<sup>3</sup>, foram vislumbrados como objetivos para este empreendimento, o aumento da eficiência dos serviços públicos através da modernização das instalações, facilitando o acesso do cidadão aos serviços públicos, a melhoria das condições de trabalho dos funcionários públicos, a indução da formação de uma nova centralidade em Belo Horizonte, a valorização da cidade como capital e a redução de custos operacionais.

Segundo a SEPLAG, a transferência da sede do Governo Estadual imprimiu uma nova dinâmica à região norte da capital mineira, com aproximadamente 16.000 (dezesesseis mil) pessoas trabalhando e 10.000 (dez mil) pessoas passando pelo local diariamente.

---

<sup>2</sup> CODEMIG é uma empresa de economia mista, cujo acionista majoritário é o Estado de Minas Gerais, atuando na realização de projetos, obras, serviços e empreendimentos, com destaque para o setor de infraestrutura (CODEMIG, site oficial, disponível em <<http://www.comig.com.br/>>).

<sup>3</sup> A SEPLAG é um órgão da administração do Governo de Minas Gerais responsável por integrar as ações governamentais por meio da coordenação do planejamento e da gestão pública. (SEPLAG, site oficial disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/>).

Diante desse novo panorama, mereceu especial atenção, principalmente pela constante presença de autoridades dos diversos níveis (municipal, estadual e federal), pelo grande fluxo de pessoas, aumento no tráfego de veículos, proximidade com a rodovia e bairros com elevado índice de criminalidade nas adjacências.

Justifica-se a escolha deste tema o fato de que o BPGd, através da estruturação da 2ª Companhia de Polícia de Guardas, deparou com uma nova realidade operacional, com uma mudança de seu perfil de atuação, assumindo a responsabilidade no tratamento da segurança, baseada em um único local, das pessoas que compõe a administração pública estadual, dos usuários do sistema e de seus frequentadores ocasionais.

Verificou-se que o tratamento de matérias ligadas à Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves eram inexistentes. Neste novo modelo de gestão pública, com a concentração em uma só localidade, de todos os setores da administração pública estadual, promoveu-se um acréscimo de serviços e responsabilidades pelo Batalhão de Polícia de Guardas, que porventura não eram próprias de sua atividade.

Por fim, vale destacar que o estudo proposto, retrata um assunto inédito e atual, que pode não só contribuir para a melhora dos serviços prestados por uma Unidade, mas propiciar ganho de confiança e respeitabilidade à Polícia Militar de Minas Gerais.

Para compreensão do objeto de pesquisa, buscou-se responder a seguinte pergunta norteadora: O BPGd, frente a ampliação de sua missão e ao novo ambiente de atuação, Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, tem proporcionado segurança nesse espaço físico?

O presente estudo visou apresentar uma análise da missão e do desempenho operacional do BPGd no ambiente da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011.

Para tanto foram definidos alguns objetivos específicos que implicaram na elucidação das questões atinentes ao problema proposto, quais sejam:

a) Caracterizar as peculiaridades do ambiente e do público alvo da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves;

b) Mapear informações sobre a estrutura logística e de recursos humanos utilizados pelo BPGd no CAMG e verificar se são apropriadas para a consecução do tipo de policiamento desenvolvido;

c) Descrever o desempenho operacional do BPGd no CAMG, em seus primeiros meses de funcionamento, no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011.

Para a compreensão deste tema, este trabalho foi estruturado em seis seções: a seção 1, introdução, indicativa do conteúdo deste estudo; a seção 2 apresenta o embasamento teórico da pesquisa; a seção 3 caracteriza o objeto de estudo; a seção 4 detalha a metodologia adotada; a seção 5 analisa os resultados da pesquisa; a seção 6 tece as conclusões obtidas e apresenta sugestões.

Em que pese as diversas medidas adotadas pelo BPGd no intuito de se promover a segurança nos limites territoriais da Cidade Administrativa, o estudo tem como pressuposto, contribuir para analisar as ações adotadas pela Unidade, podendo-se obter informações que potencializem o emprego dos recursos logísticos e de pessoal.

O BPGd, além de se encontrar em fase de transição devido a expansão e diversificação de seus serviços, está inserido no contexto da terceira fase do processo de modernização administrativa, caracterizado por um novo ciclo de governança, que se identifica pela gestão para a cidadania e pelas redes de desenvolvimento integrado.

Inserir-se ainda no planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período compreendido nos anos de 2009 a 2011, buscando também flexibilidade para adequação ao próximo Plano Estratégico da PMMG que abordará o Estado em Redes e a Cidadania (2012 a 2014).

A definição clara do papel operacional da Unidade, com ações bem estruturadas em logística e pessoal, com policiais militares bem treinados e conscientes de sua importância dentro do sistema de Segurança Pública, torna-se fundamental para a atribuição de responsabilidades e definição de funções, evitando-se assim, posturas que fogem às regras de atuação e fatos que venham a comprometer a imagem da Instituição Polícia Militar.

A segurança deve ser entendida e aplicada através de métodos científicos na busca da identificação e quantificação dos riscos (furtos, desvios internos e greves) empregando com eficiência os meios humanos, técnicos e organizacionais de forma integrada.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO EM REDES: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Na presente seção será abordado o estudo teórico que retrata algumas considerações básicas e a importância da gestão estratégica e da gestão em redes no desenvolvimento das organizações modernas.

### 2.1 Conceituação dos termos Gestão Estratégica e Gestão em Redes

A etimologia do termo gestão segundo Cunha (1982) “vem do latim *gerire*, por *gerere*, (séc. XIX)”. Segundo Bueno (2007), “gestão, substantivo feminino, do latim *gestio*, *gestione*, ato de gerir, gerência, administração, direção.”

Sobre o conceito de gestão, para a administração organizacional, Mintzberg (1995, p.115) argumenta que “[...] gestão significa **influenciar a ação**. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades **fazerem o que tem que ser feito**, o que significa ação.” (destaque nosso)

Para Fayol (1990, p.67), “compete à gestão atuar através de atividades de **planejamento, organização, liderança e controle** de forma a atingir os objetivos organizacionais pré-determinados.” (destaque nosso)

Através deste conceito, percebe-se claramente que gestão define o método utilizado para dentro da administração através das atividades de planejamento e controle, influenciando as ações de forma a alcançar objetivos pré-determinados.

O termo estratégia, segundo Bueno (2007), “tem a sua origem etimológica na palavra grega *strategos*, a qual deriva de *stratos* (exército) adicionado de *agos* (comando). Desta forma, estratégia significava a arte do general comandar as suas tropas, seja em guerras ou em tempo de paz.”

Dentro do contexto da gestão das organizações, pode-se definir o termo estratégia como sendo o propósito de uma organização, visando a busca de melhores resultados para si e para seus clientes.

Portanto, Gestão Estratégica pode ser entendida como um recurso utilizado pelas organizações para gerir com eficiência qualquer negócio.

Sobre o conceito de redes, no contexto da administração, Castells (1999, p.497), argumenta que:

Redes constituem a nova morfologia de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para sua expansão penetrante em toda a estrutura social.

Tem-se em decorrências deste conceito, a percepção de uma mudança nas condições de desdobramento das ideias, de seus impactos e resultados. Esse novo contexto tende a se impregnar nas estruturas sociais, em decorrência da nova concepção da tecnologia da informação.

Continuando, Castells (1999, p. 499), acrescenta que:

redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.

Percebe-se a importância da comunicação interna da rede para que ocorra sua própria expansão. Mantendo-se os mesmos valores e objetivos nesta comunicação, a rede tende a romper fronteiras e a eliminar as barreiras.

Este conceito permite apresentar algumas observações sobre os processos e funções dominantes na era da informação, e baseado nesta ferramenta, têm-se a indicação de que "a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação" (CASTELLS, 1999, p. 499) e que "os processos de transformação social sintetizados no tipo ideal de sociedade em rede ultrapassam a esfera das relações sociais e técnicas de produção: afetam a cultura e o poder de forma profunda" (CASTELLS, 1999, p. 504).

Com isso tem-se o entendimento de que a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação, cujo acesso ao conhecimento tecnológico é imprescindível para a competitividade e a produtividade.

Sendo assim, pode-se concluir que o desenvolvimento tecnológico permitiu novas formas de integração que podem se traduzir em ganho de eficiência e qualidade para uma organização, ou representar seu declínio frente ao novo ambiente competitivo.

## 2.2 O novo paradigma<sup>4</sup> mundial: determinantes teóricos do objeto de estudo

Segundo Giansesi; Corrêa (1996, p. 52), "a nova realidade competitiva, em voga hoje, demanda formas de organização que **privilegiem a comunicação e a imensa interação entre as diversas funções** (...)." (destaque nosso)

Isso demonstra a necessidade latente de que os setores que operacionalizam a atividade desenvolvida em uma organização se comuniquem e se interajam, havendo a complementaridade de suas atividades, necessidades e expectativas.

Como a informação e a comunicação circulam basicamente pelo sistema de mídia diversificado, a prática política é crescente no espaço da mídia. O fato de a política precisar ser modelada na linguagem da mídia eletrônica tem consequências profundas sobre as características, organização e objetivos dos processos, atores e instituições políticas.

Castells (1999, p.78) nos apresenta os cinco aspectos centrais do novo paradigma mundial: a informação é matéria-prima; as novas tecnologias penetram em todas as atividades humanas; a lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações usando essas novas tecnologias; a flexibilidade de organização e reorganização de processos, organizações e instituições; e, por fim, a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, conduzindo a uma interdependência entre biologia e microeletrônica.

Os meios de comunicação estão amplificados, transparecendo dentro deste conceito globalizado, alterações culturais e de poder. O compartilhamento de informações e sua correta aplicação geram ganho de potencial e conhecimento, seja a nível individual ou organizacional. Saber aproveitar o conhecimento torna-se a essência do sucesso e a sua compreensão, seu norteador.

Castells (1999, p. 119) conceitua o novo modelo de economia mundial como informacional, global e em rede, conceituando como:

---

<sup>4</sup> Paradigma pode ser entendido como modelo, protótipo (DICIONÁRIO MICHAELIS-UOL, disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>).

- É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia [...] dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento.
- É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como os seus componentes [...] estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos.
- É rede porque [...] a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em rede global de interação entre redes empresariais.

Com isso podemos determinar que junto à informação e ao conhecimento, que sempre foram ferramentas de crescimento e evolução, foi agregado o potencial tecnológico. Este potencial é a engrenagem que traz velocidade e dinamismo a uma organização.

Castells (1999, p. 136) entende que “a produtividade é a fonte de riquezas das nações. E a tecnologia, inclusive a organizacional e a de gerenciamento, é o principal fator que induz à produtividade.”

Assim fica determinado que o gerenciamento, aliado ao desenvolvimento gerencial, são fontes de crescimento e prosperidade organizacional. A evolução tecnológica dessas áreas, assim como a dos recursos por elas utilizados, é crucial à manutenção da organização dentro de um ambiente competitivo.

Um aspecto diferencial apresentado por Castells (1999, p. 221), está na percepção da mudança em prol do avanço e da permanência do mercado, das burocracias verticais para a empresa horizontal. Esta empresa horizontal apresenta sete tendências principais:

- organização em torno do processo, não da tarefa;
- hierarquia horizontal;
- gerenciamento em equipe;
- medida de desempenho pela satisfação do cliente;
- recompensa com base no desempenho da equipe;
- maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis.

Este conceito coloca a satisfação do cliente, e a sua proximidade como parte do processo de desenvolvimento. As ações desencadeadas passam a depender da coletividade, do grupo, fazendo com que a individualidade seja tolhida pela vontade ou necessidade da maioria. Daí a possibilidade de se ter um maior controle sobre as mudanças e sua aceitação, evitando-se com isso rejeição de um ou outro funcionário.

O novo paradigma da evolução está postulado no conceito de redes anteriormente descrito por Castells (1999, p.225), que entende que “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E serão capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico.”

Assim, estabelece-se a necessidade da integração tecnológica em rede das organizações, sob pena de fracassarem frente às adversidades e concorrências impostas pelo mundo globalizado.

Segundo Castells (1999, p. 312), “no informacionalismo, a geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais passaram a depender da capacidade tecnológica das sociedades e dos indivíduos, sendo a tecnologia da informação o elemento principal dessa capacidade.” Destaca-se ainda que a sociedade informacional é também conhecida como sociedade interativa.

Outro aspecto relevante percebido nas organizações é o ajuste das novas tecnologias ou estratégias, à cultura nela enraizada. Percebe-se como fator negativo o descrédito individual em detrimento de algo que está firmado como padrão na organização. Mais uma vez trata-se da resistência que pode ser encontrada nas organizações às mudanças que visam o norteamento da organização a um novo patamar frente a sua concorrência na busca da evolução.

Chiavenato (2003, p. 561), relata que "importa o dinamismo de uma organização, não o seu tamanho."

No entendimento desta afirmativa, verifica-se que a capacidade de resposta e de superação de uma organização, independem de seu tamanho ou abrangência no mercado.

Segundo Castells (1999, p. 321),

a produtividade e a competitividade constituem os principais processos da economia informacional/global. A produtividade origina-se essencialmente da inovação, e a competitividade, da flexibilidade. [...] A tecnologia da informação e a capacidade cultural de utilizá-la são fundamentais no desempenho da nova função da produção, além disso, um novo tipo de organização e administração, com vistas à adaptabilidade e coordenação simultâneas, torna-se a base do sistema operacional mais efetivo, exemplificando pelo que rotulei de a empresa em rede.

São apresentadas duas características que retratam uma empresa produtiva e competitiva: a inovação e a flexibilidade. Novamente a tecnologia da informação e sua gestão se tornam fator preponderante para o desenvolvimento e manutenção de uma empresa no mercado atual, que passa a operar em rede.

"É necessária a conscientização, por parte da organização como um todo, dos mais altos aos mais baixos escalões, de que as operações podem ser importante arma competitiva, desde que **equipadas e administradas adequadamente.**" (GIANESI; CORRÊA, 1996, p. 50 destaque nosso)

Outro fator que se torna de fundamental no crescimento e manutenção de uma empresa e a capacidade de conscientizar seus funcionários da importância do bom andamento das atividades ligadas às operações. Contudo estas precisam estar amparadas em recursos logísticos e gestores eficientes.

Corroborando com a linha de raciocínio de Giancesi; Corrêa (1996, p.52) está indicado que a capacidade da velocidade no desdobramento das ações e proposições de uma Instituição está diretamente ligada ao seu grau de sucesso e superação.

Vislumbra-se com isso a necessidade constante de aprimoramento técnico e ganho de recursos que, aliados a um correto gerenciamento, promovem o sucesso da atividade que se destina a fazer. Daí a necessidade de se pensar em evolução tecnológica como aliado ao ganho de qualidade no serviço prestado.

Ainda, percebe-se que o norteamento das atividades e dos funcionários, são fatores de sucesso de uma empresa em relação a outras do mesmo segmento.

Somando à padronização, a capacidade de resposta e tratamento das questões, tem-se um enorme ganho de potencial de crescimento e destaque nos setores concorrentes ou de atuação.

Em organizações com elevada complexidade de atuação, torna-se necessário que a divisão racional do trabalho e a especialização de atividades estejam aliadas a capacidade de avaliação de riscos, sua minimização e à capacidade de resposta aos seus clientes.

### 2.3 A gestão estratégica, aliada à qualidade e à flexibilidade: contribuição teórica recente sobre a questão

Dentro das novas perspectivas do emprego organizacional, destaca-se o emprego definido pelo planejamento estratégico. Este emprego, balizado em técnicas e ferramentas modernas, prepara a empresa para lidar, em menos ou em um período maior de tempo, com situações previstas e ou esperadas do mercado.

Drucker (2002, p. 124) define planejamento estratégico como um “processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.”

Assim, determinando pontos de interesse da organização, prevendo possíveis impactos e necessidades, a organização pode se fortalecer e adaptar às novas mudanças, apresentando competitividade e crescimento onde outras talvez só enxerguem fraquezas e declínio.

Outra conceituação interessante apresenta o planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2007, p. 68).

Novamente o conceito traz um norteador das atividades de uma organização, vislumbrando parâmetros de sua atuação, destacando-se pela forma nova e diferenciada de fazer as coisas.

Outro ponto a se observar, deriva da visão de expectativas quanto ao serviço e sua real necessidade. Gianesi; Corrêa (1996, p. 80) diz que "pesquisas empíricas confirmam que os **clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço**, ou seja, comparam o que *esperavam* com o que *receberam*." (destaque nosso)

Com isso, talvez seja mais conveniente e oportuno para uma organização, pelo menos em curto prazo ou de forma paralela a uma atividade mais pontual, identificar e atender as expectativas dos clientes, mais do que suas reais necessidades.

Outro fator que deve ser levado em consideração é a gestão da capacidade e da demanda. "A capacidade é o potencial produtivo de um sistema." (GIANESI; CORRÊA, 1996, p. 156)

Justifica-se assim a necessidade de se verificar a capacidade de atendimento a uma modalidade de serviço em relação à demanda que lhe é imposta. Isso indicaria ou não a necessidade de potencialização de recursos logísticos ou de pessoal.

De acordo com Gianesi; Corrêa (1996, p. 157):

[...] há três políticas básicas de gestão de capacidade:

- alterar a capacidade do sistema para que esta se ajuste melhor à demanda;
- absorver as variações da demanda usando estoques;
- influenciar a demanda para que esta se ajuste melhor à capacidade existente.

Adotando-se essa premissa, percebe-se que independente da dificuldade encontrada em relação à capacidade de serviço ofertada, pode-se adequar a demanda para satisfazer a esta relação, gerando ganho de qualidade e confiança.

Chiavenato (2003, p. 566) propõe a ideia de que as organizações não são máquinas narrando:

Mais recentemente, as organizações passam a ser vistas como **sistemas sujeitos a pressões externas** e oscilações que precisam ser amortecidas para que os sistemas possam retornar ao equilíbrio: o modelo universal é um sistema auto-regulado, na qual **os desvios são identificados** por sinalizações de retroação e então **compensados, corrigidos, atenuados ou neutralizados**, sempre por meio de mudanças incrementais. (destaque nosso)

Desta forma, o autor mostra que para todo desvio identificado, existe a percepção do ocorrido e caminhos a serem seguidos para solução do problema, seja através da compensação, atenuação ou sua erradicação.

Assim, contribuindo ao descrito por Gianesi; Corrêa (1996), Chiavenato (2003, p. 570) oferece flexibilidade à solução dos problemas, sejam em relação a desvios ou por incapacidade da Organização, promovendo soluções pontuais e desta forma, mais eficientes.

Outra questão a ser abordada é o da gestão da governança corporativa que, segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 36), é o de que:

O escopo da governança corporativa deve englobar outros aspectos, além do conflito de interesses, pois existem questões que envolvem instituições e seres humanos. [...] No que diz respeito aos seres humanos, há duas questões mais relevantes: **confiança e ética**. A desconfiança pode ser observada tanto em relação ao público em geral quanto aos empregados e investidores. A ética, isto é, o comportamento ético dos indivíduos, assim como de empresas, tornou-se a maneira mais segura de impedir que a desconfiança continue crescente. (destaque nosso)

Nesta abordagem, estão retratadas as influências internas e externas que podem influenciar nos modelos de gestão de uma organização. Apresentam-se fatores que extrapolam os conflitos de interesses intrínsecos à organização, além de fatores que passam a influenciar o indivíduo como a confiança e a ética.

Dentro dos novos modelos de gestão estratégica, alguns pontos merecem destaque, dada sua relevância no cenário da atividade desenvolvida. Observa-se dentro da atividade de prestação de serviço e controle gerencial, a preocupação com a qualidade. A qualidade é fundamental na garantia da prestação continuada da atividade prestada, e no seu aprimoramento.

Segundo Cerqueira, apud Barçante (1998, p. 39), "qualidade é sempre resultado de esforços inteligentes; Qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia."

Ainda, Barçante (1998, p. 40) destaca que a qualidade pode ser observada por cinco diferentes enfoques, quais sejam:

- Enfoque transcendental: Qualidade é sinônimo de "excelência nata". Ela é absoluta e universalmente reconhecida. Enfoque ligado às artes de maneira geral.
- Enfoque baseado no produto: Qualidade é definida como uma variável precisa e mensurável, e as diferenças na Qualidade refletem-se nas características de um produto.
- Enfoque baseado no usuário: Qualidade está nos olhos de quem observa, ou seja, o cliente. Ela está associada a uma visão subjetiva baseada nas preferências pessoais. Supõe-se que os produtos e/ou os serviços que mais e melhor preenchem as expectativas e as necessidades do consumidor são aqueles de alta qualidade.
- Enfoque baseado na fabricação: Qualidade é "conformidade com especificações", seja para um produto ou um serviço. Uma vez que as especificações tenham sido estabelecidas, qualquer desvio significa perda de qualidade.
- Enfoque baseado no valor agregado: um produto ou um serviço de Qualidade é aquele que apresenta desempenho esperado a um preço aceitável (para o cliente) e/ou conformidade às especificações a um custo aceitável (para o fornecedor).

Dentro do aspecto de qualidade, há de se verificar diversos aspectos que interferem diretamente no grau de credibilidade e aceitação de uma Instituição, bem como no entendimento da necessidade do serviço que esta presta. Assim, quando se observa um serviço realizado com baixo aproveitamento no quesito qualidade, certamente o cliente desta Instituição passará a questionar sua capacidade na prestação do serviço proposto e até mesmo a necessidade da prestação deste.

Numa visão de mundo globalizado, as empresas passam a enfrentar grandes desafios, que se potencializam através da concorrência, seja interna ou externa. A influência desta concorrência é refletida na visão de qualidade esperada pelo usuário do serviço que certamente se tornará mais exigente e conseqüentemente esperará mais dos serviços prestados.

Outro conceito a ser abordado é o da Qualidade Total que, na visão de Barçante (1998, p. 80), "é uma empresa que é eficaz e eficiente em tudo o que faz, em todos os níveis. Eficácia significa fazer a coisa certa - aponta para o processo, e eficiência significa fazer certo as coisas, ao menor custo possível - aponta para o resultado."

Na busca do sucesso, uma Instituição deve buscar a integração de todas as suas áreas e níveis, norteados por uma visão<sup>5</sup> global, para que possa atingir o objetivo final.

Com isso tem-se a necessidade de melhora no fluxo das comunicações internas e externas, nominada atualmente de Gestão em Redes.

Além do conceito de Gestão em Redes, Barçante (1998, p. 81) lista algumas necessidades que fazem com que as empresas busquem uma visão global para a Qualidade Total:

- Controlar o seu destino;
- Conscientizar-se de que o sucesso no passado não garante o sucesso no futuro, muito pelo contrário, pode até atrapalhar;
- Resolver os problemas atuais;
- Desenvolver um senso de equipe;
- Gerar mais recursos;
- Explorar novas oportunidades;
- "Passar o bastão"- desenvolver parcerias.

---

<sup>5</sup> Visão é o estado que a organização deseja atingir. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização. BARÇANTE (1998, p. 81) .

Para viabilizar as ações de uma empresa, podem-se trabalhar duas variáveis do sistema administrativo: o primeiro deles o Planejamento de Longo Prazo (PLP) e o segundo o Planejamento Estratégico (PE).

Segundo Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983, p.37), “no planejamento a longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado.”

Entende-se que a análise dos acontecimentos passados de uma empresa, são parâmetros para se traçar um padrão norteador de suas condições de manutenção e crescimento futuro. Portanto, podem-se planejar de forma harmônica os rumos de determinada empresa, sem grandes variações em sua atuação.

Já para o planejamento estratégico na visão de Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1993, p. 38):

não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

Nestes parâmetros, a identificação dos fatos, aliado ao contexto presente, passa a ser o balizador do planejamento de uma empresa. Analisar-se-á os ambientes internos e externos que a compõe e a margeiam, na busca de ações eficientes que culminem com o cumprimento das ações e metas estabelecidas.

Para a consecução desses objetivos Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1993, p. 41), observa a necessidade de se reconhecer cinco pontos determinantes da potencialidade da administração geral, quais sejam:

- Qualificações e mentalidade dos principais administradores;
- Clima social (cultural) dentro da empresa;
- Estrutura de poder;
- Sistemas e estrutura organizacional;
- Capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

Mais uma vez, é colocado como fator preponderante para a boa administração gerencial, fatores como qualificação, hierarquia e envolvimento. Resultados positivos não são alcançados onde aqueles que gerenciam, apresentam problemas de engajamento profissional, bem como falhas na determinação dos sistemas e estruturas de uma empresa.

Para tanto, faz-se necessário o acompanhamento contínuo das estratégias, das metas e ações desenvolvidas, buscando sua manutenção e alinhamento às novas necessidades do mercado. Dentro deste prisma, Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1993, p. 55) apresentam o conceito de diagnóstico estratégico que “é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro.”

Os autores entendem que uma empresa deve estar apta a alterar sua resposta estratégica tradicional para ter êxito no futuro, características próprias da flexibilidade, gerenciamento e leitura de ambiente<sup>6</sup>. Sempre deixando claro que, sendo a administração uma atividade pragmática, sua capacidade é medida pelos resultados.

Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983, p. 37), demonstram que não se pode conceber nos dias atuais uma única receita para lidar com os desafios e percalços impostos pela modernidade, é preciso moldar-se às necessidades do mercado e às expectativas dos clientes.

Deve-se levar em conta que no direcionamento de uma estratégia<sup>7</sup>, os pontos fortes da empresa devem ser levados em consideração, não só pela manutenção competitiva das áreas tradicionais, mas para o desenvolvimento de novas áreas de negócio.

Na busca da delimitação de metas e objetivos, uma empresa deve inicialmente definir sua missão. Para Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983, p. 157), missão é “a lista de aspirações dos grupos influentes de interesse (comumente conhecidos como stakeholders<sup>8</sup> nos Estados Unidos) atendidos pela empresa.”

Sabe-se que a estratégia é uma poderosa ferramenta que ajuda a empresa a lidar com as constantes mudanças que ocorrem nos dias atuais, sejam políticas ou socioeconômicas. Determina-se assim o impacto que cada grupo de interesse pode inferir sobre a missão da empresa.

---

<sup>6</sup> Leitura de ambiente é perceber o ambiente, interpretar e dar aplicabilidade ao conhecimento com vista ao melhor uso dos recursos naturais e tendo a classe de solos com a melhor forma de estratificar o ambiente. LANI (2005).

<sup>7</sup> Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. ANSOFF, H. IGOR E MCDONNELL, EDWARD J. (1983, p.70).

<sup>8</sup> Stakeholders é uma palavra inglesa termo inglês que designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações podem afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. Estão incluídos nos “stackeholders” os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa. ALMEIDA (2005).

Formulada a missão, torna-se necessário o desenvolvimento das metas e objetivos, para orientar o desempenho da empresa.

Para Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983, p. 157), os objetivos empresariais se encaixam em quatro categorias alinhadas às metas conforme a FIG. 2.

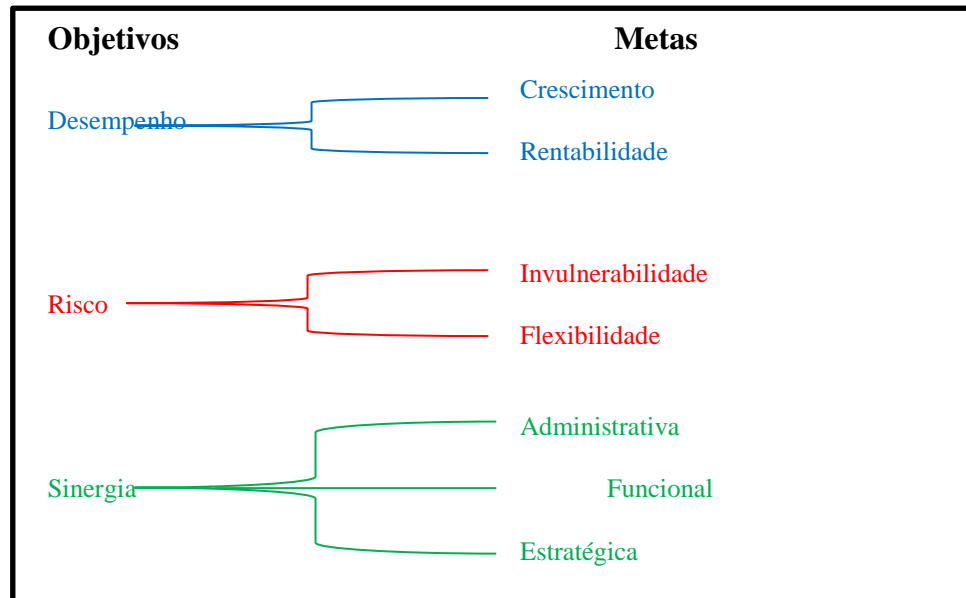


FIGURA 2 - Objetivos e metas.

Fonte: ANSOFF, H. IGOR E MCDONNELL, EDWARD J. (1983, p. 263)

Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983, p. 157) definem os quatro objetivos da seguinte forma:

- Objetivos de desempenho atingidos através de atividades que assegurem as tendências desejadas de crescimento e rentabilidade.
- Objetivos de risco alcançados através de atividades que garantem a invulnerabilidade estratégica do crescimento e da rentabilidade da empresa [...].
- Objetivos de sinergia alcançados através de atividades que assegurem o compartilhamento de potencialidades entre as UEN's<sup>9</sup> da empresa.
- Objetivos sociais, incluindo atividades filantrópicas externas ao comportamento de geração de lucros [...].

Diante do exposto pode-se afirmar que a análise dos objetivos propostos e sua comunicação com as metas estabelecidas, resultarão em ganhos de perspectiva e oportunidade para empresa frente ao mercado que representa. Torna-se necessário o acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos para a confirmação dos resultados.

<sup>9</sup> UEN significa unidade estratégica de negócio, que é uma unidade de uma empresa responsável pelo desenvolvimento da posição estratégica da empresa em uma ou mais áreas estratégicas de negócio. ANSOFF, H. IGOR E MCDONNELL, EDWARD J. (1983, p. 78).

Segundo Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983, p. 161) “a fixação das metas aos objetivos específicos dependerá das preferências dos grupos de interesse associados à empresa e às oportunidades de desempenho oferecidas pelos mercados da empresa.”

Outro ponto relevante a ser observado é a resistência de componentes da empresa na consecução da implementação das novas estratégias.

Abaixo, a FIG. 3 apresenta situações comuns ocorridas em empresas que programaram novas estratégias, mas que correm o risco de não alcançarem os objetivos e metas propostas, fazendo-se necessário o acompanhamento integral das ações desenvolvidas para a implementação das estratégias.

“Não há nada de errado conosco que não possa ser curado por um grande volume de produção.” **(Rejeição)**

- “Amanhã nos organizaremos e faremos o planejamento.” **(Adiamento)**
- “Morte na gaveta.” **(Indecisão)**
- “Paralisia por análise.” **(Falta de acompanhamento da implantação)**
- “Quanto mais tinta vendemos, mais dinheiro perdemos.” **(Ineficácia estratégica)**
- “O que o chefe não sabe não irá incomodá-lo.” **(Sabotagem)**

FIGURA 3 - Sintomas da resistência.

Fonte: ANSOFF, H. IGOR E MCDONNELL, EDWARD J. (1983, p. 465).

Deve-se realizar reuniões de controle para se diagnosticar deficiências e possíveis soluções aos problemas encontrados. Da mesma forma, identificar problemas relacionados ao indivíduo para que não reflitam na consecução das estratégias lançadas.

Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983, p. 474) apresentam uma série de providências a serem adotadas no intuito de prever, gerir e controlar a resistência comportamental. Inicialmente construir-se-ia uma plataforma de lançamento, visando:

- À minimização da resistência inicial.
- À formação de uma base de poder suficiente para dar impulso e continuidade à mudança.
- [...] designação de responsabilidades, recursos, etapas e interações das quais a mudança será realizada.
- À inclusão, no plano, de aspectos comportamentais que otimizem a aceitação e o apoio às novas estratégias e potencialidades.

Dentro do mesmo norteador de Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983), Lima (2008) demonstra que o início desse ciclo se dá através da definição de visão, vindo a finalizar o ciclo com o alcance da visão definida (FIG. 4).



FIGURA 4 - Ciclo de gestão estratégica.

Fonte: Gestão Estratégica: o caminho para a transformação. (LIMA, 2008, p. 63)

Contrariando o exposto por Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983), Toffler (1985, p. 148) entende que:

as decisões efetivas de hoje devem ser tomadas em níveis cada vez mais baixos da organização. Assim, as demandas de participação não fluem da ideologia política, mas sim do reconhecimento de que o sistema, conforme está estruturado hoje, não pode sem isso reagir eficientemente ao meio em rápida transformação.

São consideradas nessa linha de raciocínio, as influências políticas a que os gestores de uma organização podem estar sujeitos em detrimento da função ou cargo que exercem. Desta forma, aqueles que compõem os níveis mais baixos da organização, poderiam decidir em prol da atividade exercida, sem influência destas pressões.

Grandes empresas utilizam-se ainda de comandos hierárquicos verticalizados, onde as ordens fluem de cima para baixo, ao longo de uma cadeia de comando. Segundo Toffler (1985, p. 147), “esse sistema de controle, no entanto, depende de dois fatores: um feedback<sup>10</sup> intenso e preciso, vindo do campo; e uma relativa homogeneidade nos tipos de decisão exigidos.”

Para o bom funcionamento de empresas que adotam o sistema de comandos hierárquicos verticalizados, a fluência e dinamismo das informações, constitui fator de sucesso de suas atividades. Estagnada uma informação da base de uma empresa para o nível gerencial, pode implicar em decisões equivocadas ou na falta de soluções a problemas identificados.

No entendimento de Lima (2008, p. 63), “para transformar os resultados de uma organização a médio e longo prazos, é preciso implementar o ciclo de gestão estratégica.”

<sup>10</sup> Feedback é uma terminologia em inglês, cujo significado ,em administração é retorno de informação ou, simplesmente, retorno. É o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados. (MASCARENHAS, 2005).

Para tanto, as atividades seriam desenvolvidas em etapas e na primeira etapa, buscar-se-ia a “definição de uma visão que represente um estado futuro ambicioso e desejável que **inspire e motive as pessoas a mudar.**” (LIMA, 2008, p. 64, destaque nosso)

Nesta explicação, percebe-se o interesse e a necessidade de se trabalhar um fator que pode inferir riscos a implementação de uma gestão estratégica que é a resistência, também abordada por Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983)

A definição desta visão servirá de base para a segunda etapa que é a definição das metas globais, que segundo Lima (2008, p. 64), serão os indicadores de desempenho, serão compostos, cada um:

- [...] uma meta, ou seja, um objetivo, valor e prazo. [...] para definir as metas globais da organização, podem ser usados três referenciais:
- [...] benchmark<sup>11</sup> interno ou externo.
  - [...] taxa de crescimento da empresa benchmark.
  - Desejo do acionista / demanda do mercado.

Como terceiro passo tem-se a definição e revisão da missão e dos valores da organização. Entende-se como conceito de missão a razão de existir da organização, seu propósito, enquanto os valores devem ser referência dos preceitos morais que esta organização deve seguir e respeitar.

Como quarto passo tem-se a definição das estratégias, que serem de balizado para o atingimento a visão. Segundo Lima (2008, p. 65), “é uma ação cuja implementação demanda um prazo mais longo e tem grande influência nos resultados da organização.”

No acompanhamento metódico desses passos, chega-se ao resultado pretendido, reiniciando-se o ciclo e retroalimentando os gestores na busca da solução de problemas encontrados e na manutenção e evolução das demais estratégias implementadas.

Ainda dentro do conceito de gestão estratégica, há de se analisar as questões de eficácia<sup>12</sup> e eficiência<sup>13</sup> estratégica. Desta forma, Lima indica (2008, p. 70) que:

---

<sup>11</sup> Benchmark ou como pode ser traduzida “a melhor prática”. Consiste em criar uma bateria de indicadores procedimentais ou de resultado que permitam comparar o mesmo fenômeno, só que produzido por diferentes organizações. Desta maneira, copia-se o procedimento daquela organização que consegue produzir os melhores resultados. (CAVALCANTI, 2009).

<sup>12</sup> Eficácia “é a capacidade de produzir o efeito desejado. [...] É a capacidade de pensar estrategicamente, de definir a visão e a direção a ser seguida”(LIMA, 2008, p. 70).

<sup>13</sup> Eficiência “é a capacidade de realizar uma tarefa de modo satisfatório, com maior velocidade ou redução e desperdício. [...] está associada à capacidade de execução das estratégias e acompanhamento dos resultados.”(LIMA, 2008, p. 70).

[...] sua empresa é estrategicamente ineficaz e ineficiente se:

- Os resultados estão estagnados;
- Há uma visão que parece impossível e;
- Há poucas chances de crescimento para os profissionais.

Saber identificar os problemas em uma empresa, dentro de um conceito de eficiência e eficácia, é fundamental para a busca de soluções rápidas e adequadas, além de promover o crescimento e a evolução desta empresa em relação ao mercado.

Outro aspecto a ser considerado é o aprimoramento profissional, a capacitação das pessoas para gerar os resultados pretendidos nas organizações. Para Lima (2008, p. 75), “os profissionais com foco em resultados sabem diferenciar meios de fins. Sabem identificar problemas nos fins. Sabem visualizar lacunas e definir metas de longo prazo a partir das lacunas identificadas. São profissionais que sabem gerenciar.”

A interação dos funcionários envolvidos no processo de implementação e desenvolvimento das estratégias é fundamental para o sucesso destas. Desta forma, os profissionais têm condições de identificar as dificuldades encontradas e quando for o caso, promover adequações nas estratégias estabelecidas, visando sempre a manutenção e o crescimento da organização.

Mantendo-se na linha de Barçante (1998), Lima (2008, p. 75) salienta que “é preciso **reconhecer as pessoas que geram os resultados** a ser capaz de criar novos sonhos, que vão gerar novos ciclos de gestão estratégica nas organizações.” (destaque nosso)

A criação de políticas de valorização pessoal atreladas ao potencial e produtividade é realidade em grandes empresas e organizações públicas. Serve como fator motivador à melhora de desempenho e de aperfeiçoamento profissional.

Uma empresa ou organização se torna mais competitiva no mercado “pois têm ousadia para definir desafios reais nas suas visões e competência para alcançá-las”, conforme indicado por Lima (2008, p. 76).

A maioria das empresas ainda não dispõe de sistemas eficazes para gerenciar seu processo mais importante: como desenvolver e executar estratégias. Deve-se entender que da conquista de novos clientes à gerência do relacionamento, da gestão da qualidade à avaliação do desempenho, os comandos empresariais devem se dar conta de que o bom funcionamento dos processos reduz riscos, evita omissões e podem alavancar resultados.

Com uma abordagem semelhante a Castells (1999) Kaplan; Norton (2008, p. 288) preocupados com a informação e a produtividade, apontam o desenvolvimento de “um sistema abrangente e integrado para interligar a estratégia e as operações. O sistema compõe-se de vários processos de planejamento, controle e feedback.”

Esse pensamento que corrobora com Lima (2008), visa não só atender as demandas na organização, mas conhecer seus resultados, entendê-los, corrigi-los e aperfeiçoá-los. Com isso pode-se definir novas ações que deverão ser executadas, reavaliar as que ainda não foram concluídas e até mesmo extirpar aquelas que porventura, não mais compõe o pensamento estratégico de uma organização.

Dentre as ferramentas de gestão estratégica abordar-se-á a Técnica Swot que é segundo Giussepp (2008, p. 23):

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das Organizações que começou a ser desenvolvido nos anos 60-70, nas escolas americanas. O objetivo é **focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.** (destaque nosso)

Dois pontos interessantes são observados nesta discussão. O primeiro deles está situado na abordagem das forças e fraquezas da organização, o que deixa claro a real necessidade de se conhecê-la (organização) e com isso entendê-la. O segundo ponto está em realizar a combinação com as ameaças e oportunidades apresentadas pelo mercado, promovendo o entendimento das atividades desenvolvidas pela organização, baseadas nas propostas e necessidades apresentadas pelo mercado, facilitando ou explicitando as necessidades de crescimento, de mudança e adequação pela qual a organização deve passar.

Ainda, segundo Giussepp (2008, p. 23),

[...] **os pontos fracos e fortes** de uma empresa **são** constituídos dos **seus recursos**, que incluem os recursos humanos [...]; os recursos organizacionais [...]; e os recursos físicos [...]. Já as **oportunidades são situações externas e não controláveis** pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Quanto às **ameaças são situações externas e não controláveis** pela empresa, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente. (destaque nosso)

Desta forma tem-se o levantamento de pontos importantes da organização, traçando-se um paralelo com o ambiente que a cerca. São analisados os pontos fortes da

organização, conhecendo-se o alicerce de suas atividades. São entendidos os pontos fracos, descrevendo-os para busca das melhores soluções.

Faz-se o entendimento de tudo aquilo que o mercado oferece para o crescimento da organização e sua manutenção competitiva e finalizando, verifica-se o que pode causar o declínio ou a falência da organização, frente aos atuais e novos cenários.

A técnica ou matriz Swot determina que em detrimento da predominância ou não dos pontos fracos ou fortes, das ameaças ou das oportunidades, pode-se manter, alterar ou aliar novas estratégias, visando a permanência e o desenvolvimento de uma organização.

A matriz Swot pode ser observada na FIG. 5, que apresenta distinção entre os fatores internos e externos, redundando na solução dos problemas elencados de uma forma mais precisa e objetiva.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
		Oportunidades	<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

FIGURA 5 - Matriz Swot.

Fonte: MEDIÁTICA. Disponível em < <http://jcmidiatica.blogspot.com/2008/09/anlise-swot.html>>.

Essa explicação é traduzida por Giussepp (2008, p. 23) que descreve que “o objetivo da SWOT é levantar estratégias para [...] manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças.”

Conclui-se que o conhecimento e a utilização das ferramentas corretas, aliados à capacidade de internalização e de flexibilização de uma empresa, são fatores preponderantes para sua manutenção e crescimento no mercado global atual.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO DO BPGD**

#### **3.1 O Batalhão de Polícia de Guardas**

Conforme o site oficial da Polícia Militar de Minas Gerais, na página que trata do histórico da Companhia de Polícia de Guardas (Cia Pgd), o nascimento e a evolução do atual Batalhão de Polícia de Guardas, se deu com a transferência da Capital mineira de Ouro Preto para Belo Horizonte em 1898, onde foi construída a sede do 1º Batalhão da Polícia Militar (1º BPM).

O 1º Batalhão, com sua sede situada no bairro Santa Efigênia tinha, dentre outras, as atribuições de Guarda do Palácio da Liberdade. O efetivo desta guarda deslocava-se do 1º BPM para esta que era a Sede do Governo estadual, embarcada numa composição puxada por uma locomotiva (MINAS GERAIS, 1993, p. 1).

Foi criado em 11 de abril de 1922 o 5º Batalhão com sede no bairro Gameleira e em 07 de julho de 1924 o 6º Batalhão, que tinha sua sede no bairro Cruzeiro. Estes Batalhões passaram a se revezar, juntamente como o 1º BPM, na Guarda do Palácio da Liberdade. Com isso, deu-se origem à Companhia de Guarda Governamental (CGG) (MINAS GERAIS, 1993, p. 2).

Com o desenvolvimento do Estado e da capital mineira, foi determinado ao 5º BPM a realização do Policiamento Ostensivo, ao 1º BPM as missões de Guarda e ao 6º BPM, o policiamento do Vale do Rio Doce.

No ano de 1967, o Chefe do Gabinete Militar do Governador, encaminhou ao escalão superior da Polícia Militar, estudo feito para a melhoria de todo o serviço de guarda. Esta visão que se baseava na importância político-estratégica que a CGG possuía, deu origem ao quadro de Organização e distribuição discriminativa do pessoal. (MINAS GERAIS, 1969) Em data de 14 de Março de 1971, foi criada a Companhia de Polícia de Guardas da Polícia Militar de Minas Gerais. O prédio foi construído em área contígua ao Palácio da Liberdade, destinado ao aquartelamento de todo o pessoal empregado no serviço (MINAS GERAIS, 2007a, p. 1).

Para substituir a Companhia de Guardas, foi criado o Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd). O Batalhão passou a ter como missão, a guarda dos Palácios da Liberdade, Palácio dos Despachos, Palácio das Mangabeiras, do Quartel do Comando Geral da Polícia Militar e de outros prédios públicos. Além destas atribuições, era de responsabilidade do BPGd, a segurança das autoridades constituídas do Estado e das autoridades nacionais e estrangeiras, quando em visita oficial ao Estado de Minas Gerais. (Decreto 4.816, de 06 de julho de 1993)

Para a racionalização da estrutura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais, o BPGd voltaria a ser a Companhia de Polícia de Guardas (Cia PGd). (Resolução 3437, 1998)

No ano de 2009 a Cia PGd foi novamente elevada a condição de Batalhão de Polícia de Guardas, tendo mais uma nova atribuição, planejar e implementar o policiamento da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, novo Centro Administrativo do Governo de Minas Gerais (RESOLUÇÃO 4004, 2009).

Atualmente o BPGd subordina-se estrategicamente ao Comando de Policiamento Especializado, face à sua missão diferenciada que é o policiamento de guardas (MINAS GERAIS, 2007b, p. 1).

O plano de emprego operacional do BPGd, formulado enquanto a Unidade ainda era designada como CiaPGd, apresenta suas missões divididas em três grupos distintos (MINAS GERAIS, 2007 apud CABRAL, 2008, p. 49), indicando inicialmente suas missões básicas (geral), posteriormente as missões de caráter exclusivo da Unidade (específicos) e finalizando com as missões de abrangência específica para situações ocasionais (eventual), não prevendo ainda situações próprias das atividades desenvolvidas na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves:

1º) Geral:

- a) Executar, dentro de sua responsabilidade, a segurança da sede do Poder Executivo estadual, outros prédios públicos definidos pelo comando da Polícia Militar e seu aquartelamento;
- b) atuar na segurança dos estabelecimentos públicos diretamente ligados ao Governo do Estado de Minas Gerais, bem como proteger também as autoridades do executivo mineiro e de outros estados, quando em visita oficial, promovendo, além da segurança física das instalações e das pessoas, a prevenção e repressão de ilícitos penais que venham porventura ocorrer nas proximidades dos postos de atuação.

## 2º) Particular:

- a) Executar o policiamento ostensivo de guardas em duas de suas ramificações: a guarda de aquartelamento e a guarda da sede do Poder Executivo estadual e prédios públicos, através de ações e operações;
- b) realizar as atividades de socorro ao público dentro da área de atuação, como integrante do sistema estadual de defesa social;
- c) estabelecer o serviço de sentinela em locais estratégicos, permanentemente ou temporariamente, mantendo guarda e segurança de instalações vitais, com o máximo de atenção e disponibilidade de militares;
- d) cooperar com as autoridades federais, estaduais e municipais, no sentido do fornecimento de dados que forem necessários ao exercício eficiente de suas competências;
- e) atuar na prevenção e/ou repressão de desordens e agitações civis no entorno dos palácios;
- f) executar o policiamento ostensivo preventivo e/ou repressivo, a fim de assegurar a ordem pública, ou restabelecê-la, em caso de sua perturbação, em apoio às unidades de área dos palácios, quais sejam o primeiro e o vigésimo segundo batalhões;
- g) executar outras atribuições e missões em conformidade com planos e ordens do Comandante Geral da PMMG e do Comando de Policiamento Especializado;
- h) executar ações e operações policiais, visando o combate sistemático à criminalidade nas proximidades dos palácios, dos prédios públicos e do conjunto arquitetônico da Praça da Liberdade;
- i) planejar e executar ações e operações preventivas (presença e batida policial), nos casos de depredações, movimentos grevistas e distúrbios civis que causem a ruptura da ordem pública próximo aos palácios, em conjunto com o CPE;
- j) desenvolver ações e operações preventivas e/ou repressivas em toda a área de atuação da CiaPGd nos pontos considerados como de alta incidência criminal, visando o combate sistemático às infrações penais contumazes;
- l) realizar a investigação da criminalidade (investigação policial preventiva), função típica da polícia preventiva, destinada ao levantamento de informações para subsidiar o lançamento da tropa no teatro de operações.

## 3º) Eventual:

- a) Realizar atividades cívico-militares da PMMG, atuando em guarda de honra, ala de palacianos, salva de tiros, guarda – fúnebre e câmara ardente<sup>14</sup>;
- b) enfim, atender à convocação das Forças Armadas brasileiras.

O Batalhão de polícia de Guardas é composto por duas companhias, sendo que a 1ª Cia está situada no Palácio da Liberdade, local de funcionamento da sede da Unidade e a 2ª Cia no Centro Administrativo de Minas Gerais. Sua sede localizada em uma edificação existente dentro do complexo do Palácio da Liberdade, tem previsão de ser relocada para a Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. A nova estrutura que

---

<sup>14</sup> A Câmara Ardente é uma cerimônia de tropa armada especialmente postada para render honras aos despojos mortais de militares da ativa e altas autoridades civis. (BRASIL, 1997, p. 28).

comportaria a sede do BPGd e a 2ª Cia do BPGd será denominada de Prédio de Serviços, cuja obra tem previsão de início para o início do ano de 2012 e término previsto para 2013.

A previsão é de que o BPGd possuirá cerca de 3100 m<sup>2</sup> (três mil e cem) metros quadrados, adaptados para as necessidades da Unidade. Em relação a estas necessidades, foi providenciado pelo BPGd, junto à Diretoria de Apoio Logístico (DAL<sup>15</sup>), um projeto arquitetônico das salas, alojamentos e demais seções de necessidade da Unidade e da 2ª Companhia, sendo repassado à SEPLAG para as adequações necessárias. Dentro desta previsão, a 1ª Cia do BPGd, passaria a ocupar em sua totalidade a atual estrutura do Batalhão no Palácio da Liberdade, mantendo-se com sua missão inicial.

Atualmente o Batalhão de Polícia de Guardas possui, dentro de sua previsão de 411 (quatrocentos e onze) policiais militares, um efetivo de 373 (trezentos e setenta e três) policiais. Desta forma fica demonstrado um claro de 40 (quarenta) policiais em seu efetivo, acentuado nas graduações de soldado, cabo, sargento e subtenente, além de oficiais representantes do posto de tenente.

Todavia, o BPGd apresenta um excesso de efetivo, 2 (dois) oficiais médicos, em razão de sua atuação na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, local onde apoia as demais Unidades da Polícia Militar que lá exercem suas atividades. (TAB.1)

TABELA 1  
Demonstração do efetivo do BPGd da PMMG em 2011.

Posto/Graduação	Previsto	Existente	Claro	Excesso
Tenente Coronel	1	-	-1	-
Major	1	1	-	-
Capitão	2	2	-	-
Tenente	17	10	-7	-
Dentista	2	2	-	-
Médico	1	3	-	+2
Psicólogo	1	1	-	-
Subtenente e Sargentos	60	48	-12	-
Cabos e soldados	319	301	-18	-
SAS – auxiliares	7	5	-2	-
<b>TOTAL</b>	<b>411</b>	<b>373</b>	<b>-40</b>	<b>+2</b>

Fonte: Relatório Atualizado do Sistema Informatizado de Recursos Humanos em 17/08/2011.

Notas: (a) (-) sinal convencional - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento;

(b) SAS – Seção de Assistência à Saúde.

<sup>15</sup> A Diretoria de Apoio Logístico (DAL) é a Unidade de Direção Intermediária responsável pelo desdobramento das diretrizes, planos e ordens decorrentes das políticas setoriais de apoio logístico da Polícia Militar, baixadas pelo Comandante-Geral, por intermédio do Estado-Maior. (Resolução N.º 3961-CG, de 25 de fevereiro de 2008).

O efetivo do BPGd é composto, em sua maioria, por policiais militares com menos de 15 (quinze) anos de efetivo serviço, conforme apresentado pelo GRAF. 1.

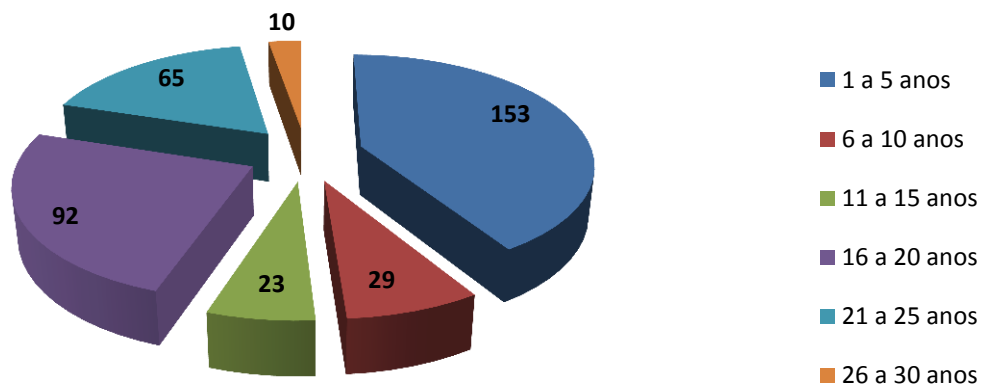


GRÁFICO 1 – Efetivo do BPGd por tempo de efetivo serviço.

Fonte: Relatório Atualizado do Sistema Informatizado de Recursos Humanos em 17/08/2011.

### 3.1.1 A 1ª Companhia de Polícia de Guardas

A 1ª Companhia de Polícia de Guardas (1ª Cia do BPGd) é a responsável pela segurança dos Palácios da Liberdade, Palácio dos Despachos, Palácio das Mangabeiras, prédio do antigo Quartel do Comando Geral (QCG), além da segurança de alguns prédios públicos e residências de autoridades.

Coube à 1ª Cia do BPGd a função de troca da guarda do Palácio da liberdade, solenidade executada no último domingo de cada mês, momento em que o Palácio é aberto para a visitação do povo mineiro e turistas. (FIG. 6)



FIGURA 6 - Troca de Guardas do Palácio da Liberdade.

Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG.

Como antiga sede do governo estadual e incluída no antigo polígono das sedes das secretarias deste governo, que ocupavam os prédios históricos do entorno da Praça da Liberdade, o BPGd, também atua na salvaguarda do Palácio da Liberdade, Associação Feminina de Assistência Social (AFAS) e do antigo prédio do QCG, nas diversas reivindicações populares, movimentos grevistas e manifestações de todo o cunho, o que pode ser observado na FIG. 7.



FIGURA 7 - Vista aérea do Palácio da Liberdade, Palácio dos Despachos, QCG e BPGd.  
Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG. (destaque nosso)

### 3.1.2 A 2ª Companhia de Polícia de Guardas

Com a criação da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, o BPGd, através de sua 2ª Companhia (2ª Cia do BPGd) passou a realizar a segurança externa dos prédios do complexo, além de todas as áreas pertencente ao complexo elaborado.

Atualmente a 2ª Companhia do BPGd está instalada em uma das construções de madeira utilizadas pelas construtoras responsáveis pela construção do CAMG (FIG. 8).



FIGURA 8 – Sede da 2ª Companhia do BPGd no CAMG.  
Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG. (destaque nosso)

A estrutura existente se encontra com problemas de deterioração em consequência de sua exposição às intemperes do tempo e pelo seu pequeno tempo de vida útil. Foi elaborado pelo BPGd modelo de edital licitatório para reforma da atual construção, estando o processo em andamento junto à SEPLAG.

O BPGd que executava as atividades de guarda e sentinela, passou a executar as atividades de policiamento motorizado, à pé e policiamento de bicicleta. Estas novas atividades implicaram em novas responsabilidades e necessariamente uma mudança no perfil operacional do Batalhão.

### 3.2 Estruturas do Centro Administrativo de Minas Gerais

O projeto do arquiteto Oscar Niemayer contemplou três grandes prédios para abrigarem o governo e suas secretarias, além de uma grande estrutura para servir de centro de convivência e outra de auditório, conforme observado na FIG. 9.



FIGURA 9 – Projeto do Centro Administrativo de Minas Gerais.

Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG. (destaque nosso)

O CAMG foi construído na região norte de Belo Horizonte, em meio a alguns aglomerados com elevado índice de criminalidade (Morro Alto, Boréu e Mar Vermelho) e paralelo a uma rodovia estadual, a MG010. Ainda, é área limite para a divisa de quatro Unidades Operacionais da PMMG, o 49º BPM com sede em Venda Nova, o 35º BPM (Santa Luzia), o 36º BPM (Vespasiano) e o 40º BPM (Ribeirão das Neves).

O Decreto N° 45.357, de 03 de maio de 2010, estipula que a área compreendida no perímetro da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves é bem público de uso especial, afeto às atividades de governo e de administração pública do Estado de Minas

Gerais e para tanto se aplicam medidas especiais de restrição de acesso e controle de circulação de pessoas e veículos.

O prédio do Palácio do Governo foi denominado de Palácio Tiradentes. A construção que é composta por sete pavimentos, conforme FIG. 10, tendo sido ocupado da seguinte forma:

- Subsolo (área operacional) - Estacionamento de carros oficiais, acesso aos elevadores, unidades de apoio e áreas de serviço.
- Pilotis (vão livre) – acesso principal.
- 1º Pavimento (vão livre) - Salão nobre para exposições, Biblioteca, Restaurante; Acesso através da rampa que ascende da praça cívica passando pelo parlatório.
- 2º ao 4º Pavimentos - Gabinete do Governador, Vice-Governadoria, Secretaria de Governo, Gabinete Militar do Governador, além de diversos órgãos de apoio direto à Governadoria.
- 5º Pavimento - Pavimento técnico, acessado pelo elevador e pelo heliponto<sup>16</sup>.

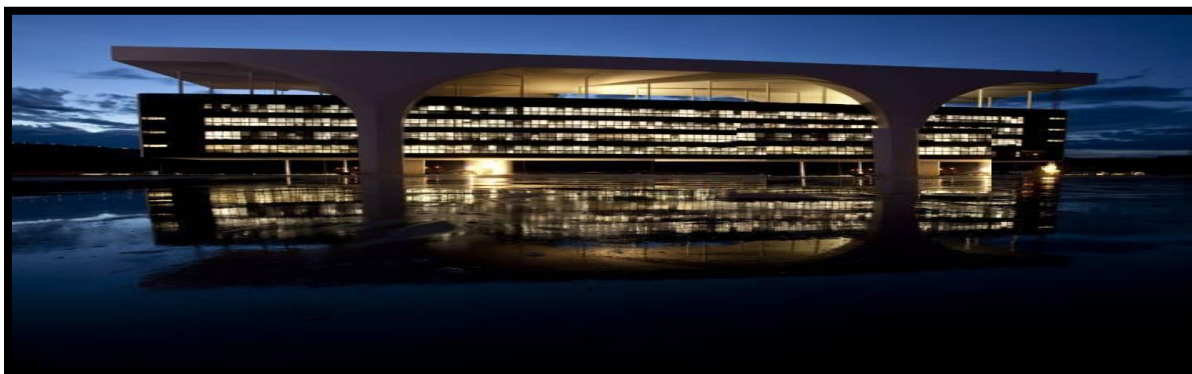


FIGURA 10 - Palácio Tiradentes na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves.  
Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG.

O Auditório Juscelino Kubistchek é uma edificação em forma côncava e é constituída de três níveis com capacidade para 540 lugares, conforme apresentado na FIG. 11.

Sua distribuição quanto aos níveis é a seguinte:

---

<sup>16</sup> Heliponto é área homologada ou registrada, ao nível do solo ou elevada. Utilizada para pousos e decolagens de helicópteros. (Portaria 18/GM-5/de 14/02/1974 do Comando da Aeronáutica).

- Subsolo - Vagas de estacionamento e acessos secundários ao palco através de escada.
- Térreo – Foyer<sup>17</sup> e instalações sanitárias, de apoio e depósito;
- Nível Superior - Plateia; Cabines de projeção e tradução e acesso através da rampa em curva.



FIGURA 11 - Auditório do Centro Administrativo de Minas Gerais.  
Fonte: CODEMIG/ Governo de Monas Gerais.

Os prédios denominados Minas e Gerais são as sedes das secretarias do Governo Estadual, sendo que cada um dos prédios é constituído de quinze pavimentos além da cobertura, conforme FIG. 12, assim distribuídos:

- Subsolo - Estacionamento, acesso ao hall dos elevadores; Vestiários, instalações sanitárias e depósitos diversos.
- Térreo/Pilotis (vão livre) - Acesso principal através da portaria de entrada e controle de acesso, escadas e elevadores.
- Andares (1º ao 8º e 10º ao 14º pavimentos) - Destinados à Secretaria de Estado e demais órgãos.
- Andar Intermediário (9º pavimento) - Salas de reunião e Lanchonetes.
- Cobertura - Pavimento técnico para serviços.

<sup>17</sup> Foyer é Área externa dos auditórios, definido por ser o local ideal para pequenas exposições, para realização de coquetéis, apresentações, cafés de intervalo, vernissage, além de outros eventos. (Dicionário Michaelis – UOL).



FIGURA 12 - Prédios Minas e Gerais no Centro Administrativo de Minas Gerais.  
 Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG. (Destaque nosso)

A edificação denominada de Centro de convivência, apresentada na FIG. 13, está localizada entre os prédios Minas e Gerais e possui formato circular. Atualmente comporta serviços destinados ao público visitante (bancos, correio, lanchonetes, restaurantes, atendimento ao cidadão, dentre outros). Esta edificação com três pavimentos, assim distribuídos:

- Subsolo - Galeria e hall de elevadores e instalações sanitárias.
- Térreo - Área destinada a atendimento à população (bancos, correios, ambulatórios, lojas variadas, dentre outros).
- 1º pavimento – Restaurante, lanchonetes e áreas de apoio.



FIGURA 13 - Centro de Convivência do Centro Administrativo de Minas Gerais.  
 Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG. (Destaque nosso)

Dentro deste prisma, ressalta-se que cabe à 2ª Cia do BPGd a segurança externa dos prédios, a manutenção da integridade física das autoridades, funcionários e frequentadores do local, a prevenção e repressão de delitos, além de atuar no restabelecimento da ordem pública em caso de manifestações, distúrbios e conflitos civis até a chegada de tropa especializada para a atividade.

### 3.3 A segurança no CAMG e os órgãos responsáveis

A Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves está basicamente dividida em três contingentes de segurança com funções muito bem definidas.

Para realizar a segurança interna do Palácio Tiradentes, é utilizado o efetivo do Gabinete Militar do Governador (GMG), que providenciará as funções preventivas e repressivas daquele local. Este efetivo conta com um circuito fechado de televisão (CFTV), conforme FIG. 14, que cobre as áreas sensíveis e vulneráveis previamente identificadas.

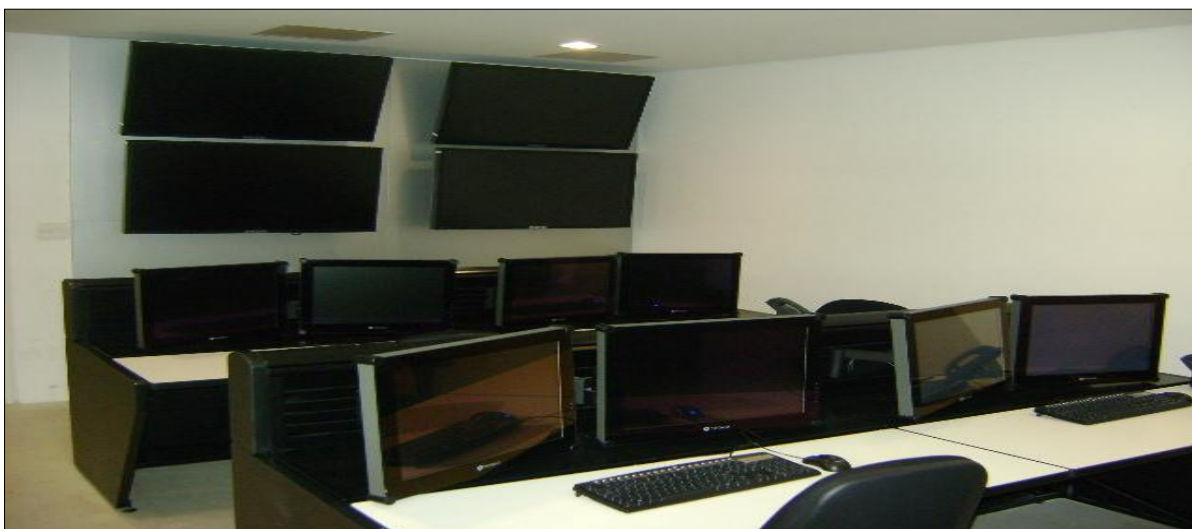


FIGURA 14 - Sala de CFTV do GMG no Prédio Tiradentes.

Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG.

Para realização da segurança interna dos Prédios Minas, Gerais e Centro de Convivência, é utilizado efetivo de seguranças da MGS<sup>18</sup>, administrados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), sob a orientação da Sra. Marilene Bretas, Gerente de Operações na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

<sup>18</sup> A MGS, Minas Gerais Administração e Serviços LTDA é uma sociedade autônoma de capital fechado 100% pública, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Prover soluções eficientes e confiáveis em serviços para o Governo do Estado e a sociedade, permitindo a racionalização de custos com segurança contratual. A MGS presta serviços às Secretarias de Estado, aos Órgãos, Autarquias, Fundações, Sociedade de Economia Mista, Empresas Públicas e Entidades Públicas do Estado de Minas Gerais. (MGS, Site oficial disponível em < <http://www.mgs.srv.br/index.php>>).

Assim como acontece no Palácio Tiradentes, os Prédios Minas, Gerais e o Centro de Convivência também são monitorados internamente por sistemas de câmeras de vídeo-monitoramento. Estes equipamentos são operados por servidores treinados da MGS, com acompanhamento de técnicos e supervisores com funcionando diuturno.

Para a segurança externa, a responsabilidade cabe a Polícia Militar, através da 2ª Companhia do Batalhão de Polícia de Guardas. A companhia é responsável por prover a segurança nas vias públicas lá existentes, nas áreas externas aos prédios e durante o seu primeiro um ano e meio de funcionamento, no estacionamento do CAMG. Ressalta-se que este estacionamento foi terceirizado e durante as obras de sua estruturação, a empresa ganhadora do processo licitatório, não proveu nenhum tipo de segurança, fazendo-o somente a partir do mês de julho de 2011.

O Centro Administrativo de Minas Gerais é rodeado por uma grande área verde, Parque Estadual Serra Verde, com atuação da Companhia de meio Ambiente, além dos bairros Serra Verde (Belo Horizonte), Nova Iorque, Nova Pampulha e Morro Alto (todos de Vespasiano) e São Benedito (Santa Luzia).

Não houve na concepção original do projeto do CAMG a previsão de construção e instalação de barreiras físicas (muros, grades, etc.) que impedissem ou dificultassem o acesso não autorizado ao complexo, principalmente fora do horário de expediente administrativo, o que torna todo o complexo do Centro Administrativo uma área vulnerável e de fácil acesso.

Além dos serviços usuais disponibilizados pela Polícia Militar, através da 2ª Cia do BPGd, patrulhamento de viaturas, policiamento de bicicleta, sentinelas<sup>19</sup>, foi desenvolvido um projeto de vídeo-monitoramento para as áreas externas aos prédios para ser utilizado pela Unidade. Em decorrência de problemas na sua estruturação, estes equipamentos estão inoperantes, dependendo de reparos para sua utilização de forma eficiente.

Dentre as responsabilidades atribuídas ao BPGd no CAMG, está a de servir como terceiro nível de segurança e proteção ao governador do Estado e demais autoridades públicas nacionais e estrangeiras que trabalham e circulam pela Cidade Administrativa Presidente

---

<sup>19</sup> A sentinela, policial responsável pela guarda de um determinado local, segundo o MANUAL DE GUARDAS (1993), “é por todos os títulos, respeitável e inviolável, sendo por lei, punido com severidade quem atentar contra a sua autoridade sendo crime militar a oposição à ordem da sentinela (Artigo 164 do CPM). Para o desempenho de tal missão, o PM deverá estar realmente, imbuído das atribuições específicas de cada posto de guarda.”

Tancredo de Almeida Neves, como ministros, secretários de estado, embaixadores, cônsules, e até mesmo presidentes de outros países. Os dois primeiros níveis são de responsabilidade do Gabinete Militar do governador, sendo o primeiro nível executado através das escoltas e o segundo nível, através de agentes alocados em postos pré-definidos. (DIRETRIZ PARA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA Nº 3.01.01,2010, p. 63)

### **3.4 Normas que regulam a atividade do BPGd**

Por se tratar de uma Unidade especializada para o policiamento de guardas, sua doutrina de atuação advém do Manual de Policiamento de Guardas e estabelece que:

O policiamento ostensivo de guardas (POGd) é um tipo específico de policiamento ostensivo executado com exclusividade pela instituição, observando-se características, princípios e variáveis próprias. Visa especificamente à guarda de quartéis, segurança externa de estabelecimentos penais, à guarda das sedes dos poderes estaduais executivos, prédios públicos e à guarda de estabelecimentos hospitalares onde estejam presos internados. (MINAS GERAIS, 1995, p. 16)

A 2ª Cia do BPGd, dentro de suas competências de atuação no CAMG, desenvolve as atividades de policiamento motorizado, policiamento de bicicleta (Bike Patrulha), sentinelas móveis e sentinelas fixas. Para tanto, foram desenvolvidos cartões programas, com o intuito de se criar um padrão de comportamento operacional para os policiais militares empregados nas diversas atividades. Os cartões-programas são ferramentas de gerenciamento que incluem, além dos horários e locais de atividade de um policial, normas básicas de sua atuação no local empregado.

O emprego operacional da do efetivo do BPGd, principalmente o disponibilizado no CAMG, deve obedecer a um criterioso planejamento estratégico, elaborado em dentro de um atualizado cenário político, social, econômico e criminal, que atente para as informações pertinentes ao serviço de segurança pública e que propicie a correta alocação dos recursos humanos e materiais, buscando sempre o atingimentos das estratégias, ações e metas propostas.

Dentre as modalidades de policiamento encontrados na 2ª Cia do BPGd, no CAMG, inicia-se a abordagem com o policiamento de bicicleta. Esta modalidade de policiamento, também conhecida como Bike Patrulha, foi desenvolvida para atender de forma rápida, versátil e ecologicamente correta, as demandas de segurança existentes naquela localidade.

A alocação deste recurso foi padronizada em cartões programas, priorizando postos nos quesitos de necessidade de segurança, aliado aos horários críticos, seja em detrimento de grande movimentação de usuários ou pela ausência destes.

Os policiais aplicados no policiamento de bicicleta realizaram o curso de Bike Patrulha através de um graduado da polícia militar, multiplicador da atividade. As bicicletas utilizadas são novas e sofrem constante manutenção, prolongando sua vida útil. Não há previsão de reciclagem aos policiais empregados ou formação de novas turmas para atuação na referida atividade.

Outra modalidade desenvolvida é o de patrulhamento motorizado com viatura quatro rodas. Esta atividade é desenvolvida em três turnos com escalas de oito horas. A 2ª Cia do BPGd dispõe de quatro viaturas para o policiamento motorizado, sendo dois Volkswagen Gol 1.0, utilizados no período noturno e duas Fiat Palio Adventure Locker, preferencialmente utilizadas no período diurno.

As viaturas deslocam-se nas ruas internas do Centro Administrativo de Minas Gerais, obedecendo ao cartão programa estabelecido. Da mesma forma que os cartões programas utilizados pelo policiamento de bicicleta, as viaturas passam a ocupar locais onde a possibilidade de incidência criminal seja, em detrimento do grande número de pessoas ou pela ausência delas, mais provável de ocorrer.

Assim, nos horários de chegada e saída dos funcionários do CAMG, as viaturas passam a se posicionar próximo aos locais de embarque e desembarque estabelecidos, realizando a cada troca de posto, uma volta completa em patrulhamento pelas ruas do CAMG.

As guarnições são compostas por dois militares, geralmente um graduado e um soldado PM, sempre monitorados, via rádio ou em fiscalização pelo Adjunto<sup>20</sup> do dia, que pode ser tanto um oficial quanto um sargento na função Ainda, essa fiscalização pode ocorrer através das supervisões lançadas pelo comandante da Companhia ou pelos oficiais comandantes de pelotão.

---

<sup>20</sup> Adjunto ou Auxiliar de dia, segundo o Manual de Policiamento de Guardas, é o auxiliar imediato do Oficial de Permanência da Unidade, devendo-lhe reportar as alterações ocorridas e auxiliá-lo para o bom transcorrer das atividades na Unidade. É função de Subtenente PM ou Sargento PM (preferencialmente os Primeiros e Segundos Sargentos, caso inexista estes, o mais antigo dos demais sargentos de serviço). MANUAL DE GUARDAS (1993).

Os pontos de sentinela fixos foram determinados para cumprir o objetivo de proporcionar segurança ao usuário do CAMG e de seus funcionários. Desta forma, foram distribuídos junto às portarias dos principais prédios e em pontos sensíveis<sup>21</sup> do CAMG.

A proposta quanto ao lançamento do efetivo motorizado de bicicleta e à pé visa a proporcionar uma maior cobertura policial na área do CAMG, utilizando como referência a presença dos usuários daquele local, em razão de uma maior concentração, proporcionando-lhes a ideia de que terão sempre próximos uma presença policial militar. (FIG. 15)



FIGURA 15 - Locais de lançamento do policiamento do BPGd no CAMG. (destaque nosso)  
Fonte: 2ª Cia do BPGd/CPE/PMMG.

Vale ressaltar que pela dinâmica dada ao entorno do CAMG, proporcionando completa visibilidade às suas estruturas, todo o complexo de prédios passou a ser entendido como ponto vulnerável<sup>22</sup>. Isso está demonstrado pela inexistência de barreiras de proteção ou contenção no entorno do CAMG. As vias de acesso ao local não possuem nenhum tipo de obstáculo, seja móvel ou permanente, proporcionando a todo funcionário, usuário ou visitante, livre acesso às vias do CAMG. Para tanto, uma das soluções propostas foi o acompanhamento por vídeo-monitoramento das atividades externas aos prédios do CAMG pelo BPGd.

Assim, conforme apresentado pela FIG. 16, foi solicitado pelo BPGd 27 (vinte e sete) pontos câmeras de observação, com liberdade de direcionamento (distância e ângulo) em

<sup>21</sup> Pontos sensíveis, segundo o Manual de Guardas, são as partes vitais de um estabelecimento, que se danificadas ou tiverem suas características normais alteradas, comprometem a sua segurança e a integridade física dos seus componentes. MANUAL DE GUARDAS (1993).

<sup>22</sup> Pontos vulneráveis, segundo o Manual de Guardas, são os locais que, pela característica de sua construção ou situação que se apresenta, vem a oferecer grande facilidade em serem transpostos, tornando-se pontos de grande preocupação para a guarda. MANUAL DE GUARDAS (1993).

locais mapeados no quesito segurança.

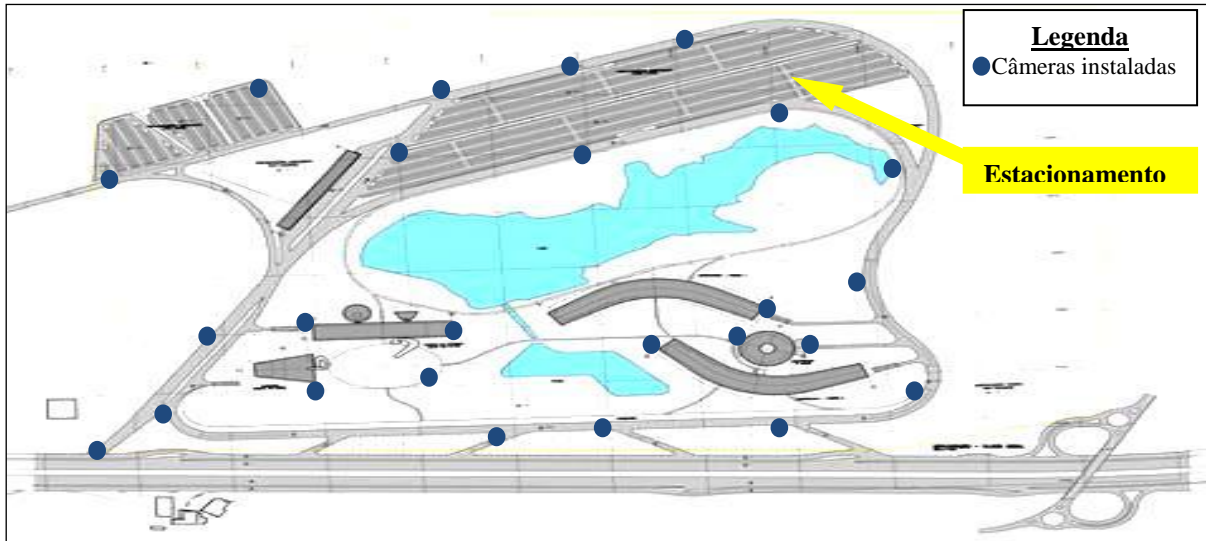


FIGURA 16 - Locais de instalação das câmeras do vídeo-monitoramento do BPGd no CAMG.  
Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG.

O sistema de vídeo-monitoramento desenvolvido para utilização do BPGd, que atua com câmeras com controle de giro e aproximação, utiliza imagem digital. Contudo, o equipamento apresentou problemas técnicos, estando operando somente com sinal analógico e desta forma, inviabilizando seu uso. O sistema está em manutenção pela empresa desenvolvedora do projeto e ao final será repassado à PMMG para uso exclusivo do BPGd.

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção busca detalhar os métodos e técnicas selecionados para compreensão do objeto de pesquisa, tendo sido realizada no intuito de responder à seguinte pergunta norteadora: o BPGd, frente à ampliação de sua missão e ao novo ambiente de atuação, Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, tem prestado segurança nesse espaço físico?

Vislumbrou-se como hipótese primária, o fato de que a ampliação da missão do BPGd, não interferiu na segurança proporcionada na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Esta hipótese apresentou como variável básica independente a ampliação de missão do BPGd e, como variável dependente, a não interferência na segurança prestada pelo BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Para estas variáveis, será realizado o mapeamento de alocação dos recursos de pessoal e logístico desenvolvido pelo Comando da 2ª Companhia do Batalhão de Polícia de Guardas aliada à estatística oficial de ocorrências geradas pelo Batalhão de Polícia de Guardas na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

Como hipótese secundária, verificou-se que o novo ambiente de atuação, não interferiu na segurança proporcionada pelo BPGd aos usuários da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Esta hipótese apresentou como variável independente o novo ambiente de atuação do BPGd e, como variável dependente, a não interferência na segurança prestada pelo BPGd aos usuários da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Para estas variáveis serão apresentados dados estatísticos captados pela estatística oficial da Unidade quanto às ocorrências geradas na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, além de um comparativo com a estatística criminal dos bairros circunvizinhos.

Foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, com base teórica específica e afim ao tema para analisar a atuação do Batalhão de Polícia de Guardas frente ao novo perfil operacional do Batalhão de Guardas adotado na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

Em relação à natureza quantitativa, foram utilizados dados existentes, tendo como fonte a estatística oficial de ocorrências geradas pelo BPGd na Cidade Administrativa, além estatísticas criminais dos bairros circunvizinhos, geradas pelos Batalhões que possuem a respectiva responsabilidade territorial.

Em relação à natureza qualitativa, foram entrevistados o Comandante do Batalhão de Polícia de Guardas, o Comandante da 2ª Companhia do BPGd, a Chefe do Núcleo de Operação e Logística da SEPLAG, o Gestor de Segurança do Gabinete Militar do Governador e os dois Coordenadores de Serviço da MGS nos Prédios Minas, Gerais e Centro de Convivência.

Não se entendeu como necessário para a elucidação da pergunta norteadora deste estudo e para se alcançar o objetivo geral definido, a busca de opinião dos usuários do serviço do BPGd no CAMG. Foi identificado que os gestores entrevistados possuíam o conhecimento e a experiência necessária para que os objetivos específicos pudessem ser alcançados. Estes detinham as informações necessárias sobre as necessidades, os anseios e dificuldades enfrentadas pelos usuários do CAMG naquele ambiente. Outro fator que pesou nesta decisão foi o limite de tempo que dispunha para realização do estudo, aliado ao grande número de servidores e frequentadores daquele local, cerca de 30000 (trinta mil) pessoas, o que poderia tornar a pesquisa inexecutável.

Para a documentação indireta, a técnica de pesquisa utilizada foi a coleta de dados através da documentação indireta em fontes primárias, estatística oficial do BPGd e das Unidades que possuem responsabilidade territorial vizinhas ao CAMG, para o qual serão realizadas análises e interpretações dos dados para a pesquisa. Para a realização desta análise, foi necessária a leitura de cada um dos boletins de ocorrências no intuito de se apontar com precisão, a natureza, o local do fato e a responsabilidade sobre as ações preventivas e repressivas sobre ele gerados.

Para a documentação direta, a técnica de pesquisa utilizada foi a pesquisa de campo, através da observação direta intensiva, com a utilização de entrevistas estruturadas, realizadas aos gestores da segurança na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

Através da definição da base teórica para a compreensão do objeto de estudo e as observações empíricas permitiram a colocação do problema e a construção do modelo de

análise (hipótese, variáveis e indicadores). Com os dados estatísticos e as entrevistas, pôde-se validar a hipótese e chegou-se à conclusão.

Visando elucidar o problema formulado neste estudo foram utilizados dados estatísticos existentes no BPGd e em outros Batalhões da PMMG, cuja área de atuação fazem limite com a Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, permitindo uma análise quanto à atuação destas no local de atuação e sua correlação com o ambiente que o circunda.

Para a realização do trabalho buscou-se a bibliografia atinente à área da administração, ferramentas de gestão e marketing, além dos modelos de gestão utilizados pelo governo estadual.

Para que fossem atingidos os objetivos específicos, assim como para verificação das hipóteses, foram utilizados, além das normas adotadas na PMMG, dados estatísticos obtidos com o BPGd e com as Unidades limítrofes ao CAMG. Foram também realizadas entrevistas com os gestores de segurança que atuam no Centro Administrativo de Minas Gerais, fomentando as questões geradas. (Apêndices A e B)

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta a análise das entrevistas realizadas e dos dados pré-existentes coletados junto às Seções de Inteligência da Unidade estudada, BPGd e das Unidades circunvizinhas do CAMG. Os dados que estão apresentados através de tabelas e gráficos, visam a verificação das hipóteses definidas para o problema pesquisado.

Foram utilizados três comparativos estatísticos com objetivo de se verificar a segurança proporcionada pelo BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

A primeira análise apresenta a estatística geral (números absolutos<sup>23</sup>) de ocorrências registradas no CAMG. Já a segunda análise contempla somente as ocorrências que deram origem no CAMG, separando-as daquelas que, por vontade do usuário, o registro se deu na Cidade Administrativa, mas que o fato tenha ocorrido em local diverso. Esses dados foram alocados sem a preocupação com o local onde ocorreram dentro do CAMG, ou seja sem dividi-los por área de responsabilidade territorial de cada um dos gestores de segurança da Cidade administrativa.

Na terceira análise é apresentado um comparativo estatístico envolvendo os bairros limítrofes ao CAMG de forma promover uma referência em relação ao número de ocorrências na área de responsabilidade territorial do BPGd (área externa aos prédios existentes) na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

Na quarta análise são apresentados somente os fatos ocorridos na área de responsabilidade territorial do BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, destacando os locais de sua incidência.

Finalizando, na quinta análise, é feita a apresentação dos dados obtidos com as entrevistas aos gestores de segurança que atuam na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

---

<sup>23</sup> Números absolutos, para fins estatísticos, são dados estatísticos resultantes da coleta direta da fonte, sem outra manipulação se não a contagem ou medida. A leitura dos dados absolutos é sempre enfadonha e inexpressiva; embora esses dados traduzam um resultado exato e fiel, não têm a virtude de ressaltar de imediato as suas conclusões numéricas. (BARBETTA, 2005).

### 5.1 Análise da estatística geral das ocorrências registradas no CAMG no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011

No período de fevereiro de 2010 a junho de 2011, foram contabilizados pela Polícia Militar, um total de 193 (cento e noventa e três) ocorrências policiais ocorridas na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Estas ocorrências foram registradas pelas duas Unidades da Polícia Militar com responsabilidade territorial sobre a localidade, Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd) e Quadragésimo Nono Batalhão de Polícia Militar (49º BPM), com sede em Venda Nova, incluindo aquelas registradas pela Polícia Civil.

No ano de 2010, compreendendo os meses de fevereiro a dezembro, foram registradas no CAMG, 51 (cinquenta e uma) ocorrências policiais, enquanto que no ano de 2011, no período de janeiro a junho, foram registradas 142 (cento e quarenta e duas) ocorrências policiais.

Como forma de análise dos dados obtidos, estabeleceu-se um comparativo envolvendo os mesmos períodos em 2010 e 2011. Salienta-se que os dados refletem também o público existente nos períodos de referência, sendo que em junho de 2010, este público era de 6.585 (seis mil quinhentos e oitenta e cinco) pessoas. Já em junho de 2011, esse público passou a 15.389 (quinze mil trezentos e oitenta e nove) pessoas. De fevereiro a junho de 2010 foram registradas 3 (três) ocorrências e de fevereiro a junho de 2011 com 131 (cento e trinta e uma) ocorrências registradas. (GRAF. 2)

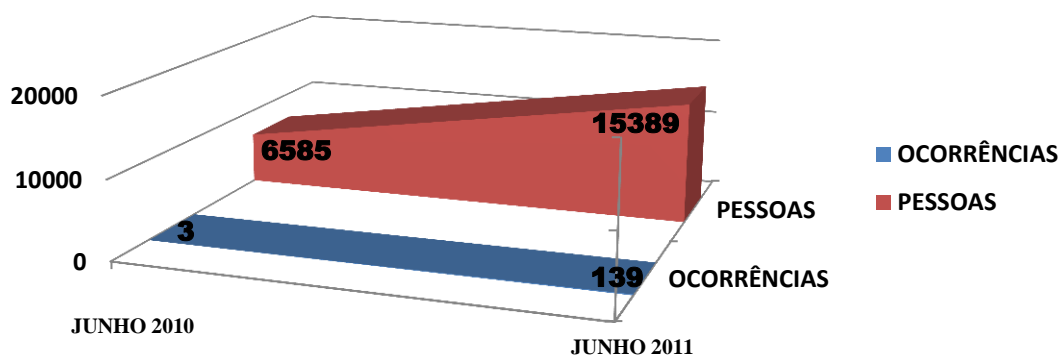


GRÁFICO 2 - Comparativo entre as ocorrências registradas nos períodos de fevereiro a junho de 2010 e fevereiro a junho de 2011 (números absolutos).

Fonte: Estatística Oficial do BPGd.

Conforme se vê no GRAF. 2, houve um aumento de 128 (cento e vinte oito) registros de ocorrências referentes aos períodos de fevereiro a junho de 2011 em relação ao mesmo período de 2010.

O aumento no quantitativo das ocorrências está relacionado ao fato de que no ano de 2010 a partir do funcionamento da Cidade Administrativa, em fevereiro de 2010, conforme se pode observar no ANEXO B deste estudo, deu-se início à transferência gradativa das secretarias e órgãos da administração direta do Estado, para os prédios do CAMG. Em fevereiro de 2010 foram encaminhados para o CAMG 2712 (dois mil setecentos e doze) funcionários e em dezembro daquele ano, 6585 (seis mil quinhentos e oitenta e cinco).

Em junho de 2011, mantendo-se o processo de ocupação do CAMG pelos órgãos do governo estadual, houve um aumento no número de funcionários e usuários do CAMG, totalizando 15389 (quinze mil trezentos e oitenta e nove) funcionários, além do aumento no número de veículos e conseqüentemente, dos problemas a estes ligados, como acidentes automobilísticos, furtos, etc.

A transferência dos funcionários que ocupariam o CAMG, assim como defendia Fayol (1990), foi planejada, organizada e controlada para a consecução de objetivos organizacionais pré-definidos.

## **5.2 Análise das ocorrências por área de responsabilidade territorial no CAMG**

Foi realizado um comparativo estatístico envolvendo os dados referentes aos ambientes fiscalizados e policiados por cada um dos três órgãos gestores de segurança do CAMG, no intuito de se verificar focos de insegurança e suas responsabilidades.

O Centro Administrativo de Minas Gerais possui três órgãos distintos que exercem a segurança naquele espaço físico. O BPGd desenvolve as atividades de policiamento na parte externa aos prédios e nas vias (ruas) internas do CAMG. O Gabinete Militar do Governador (GMG) é responsável pela segurança no interior do Palácio Tiradentes e a Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS) é responsável pela segurança no interior dos Prédios Minas, Gerais, Centro de Convivência e Central de Água Gelada.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Central de Água Gelada é a designação dada à estrutura desenvolvida para efetuar o resfriamento da água e do sistema de ar condicionado, existentes nos prédios do Centro Administrativo. (SEPLAG, site oficial, disponível em < <http://www.planejamento.mg.gov.br/>>).

Na TAB. 2, constam todas as ocorrências registradas no CAMG, relacionado ainda, aqueles que porventura tenham ocorrido em outros bairros (fora do CAMG), mas registradas, por vontade do solicitante, no BPGd (2ª Cia). A inclusão das ocorrências que se deram fora do CAMG, mas que foram registradas pelo BPGd naquele local, mostrou-se necessária pois elas impactam na demanda de viaturas e efetivo policial destinado ao patrulhamento preventivo deste local, na medida que são alocados para realização do seu registro.

TABELA 2  
Ocorrências do CAMG registradas de fevereiro de 2010 a junho de 2011.

NATUREZA	ÁREA DE RESPONSABILIDADE			FORA DO CAMG
	BPGd	MGS	GMG	
<b>Falta CNH/Embriaguez ao volante</b>	<b>17</b>	-	-	-
Acidentes de trânsito	16	-	1	3
Furto	15	81	1	-
Dano (veículos)	9	5	-	-
Manifestações reivindicatórias	6	-	-	-
Ameaça	2	2	-	-
Extravio de documentos e bens	2	1	-	9
<b>Panfletagem ilegal</b>	<b>1</b>	-	-	-
<b>Mandado de Prisão</b>	<b>1</b>	-	<b>1</b>	-
<b>Ato obsceno</b>	<b>1</b>	1	-	-
<b>Disparo de arma (reação policial)</b>	<b>1</b>	-	-	-
<b>Usurpação função pública</b>	<b>1</b>	-	-	-
Estelionato	-	2	-	-
Injúria/Calúnia	-	2	-	-
Outras naturezas	2	9	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>103</b>	<b>3</b>	<b>13</b>

Fonte: Estatística Oficial do BPGd. (destaque nosso)

Notas: (-) sinal convencional - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Através da análise destes dados é possível verificar que foram registradas 180 (cento e oitenta) ocorrências policiais acontecidos dentro do CAMG, enquanto 13 (treze) dos fatos registrados, o que representa 6,74% das ocorrências policiais no período de fevereiro de 2010 a junho 2011, tiveram sua origem em outra área distinta da Cidade Administrativa.

As 180 (cento e oitenta) ocorrências informadas, representam o quantitativo da soma das ocorrências de responsabilidade do BPGd, da MGS e do GMG. Neste caso, as ocorrências do BPGd representam 41,11% do total de registros, enquanto a MGS tem 57,22% e o GMG tem 1,67% dos registros.

Uma observação relevante em relação à TAB. 2 se faz aos dados destacados em vermelho. Estes dados representam ocorrências geradas por iniciativa das equipes de segurança, sejam do BPGd ou GMG. São advindas das rotineiras abordagens executadas a veículos e pessoas suspeitas, num total de 23, ou seja, 11,92 % das ocorrências. A prisão em virtude de mandado de prisão ocorrida no GMG se deu através da pesquisa de segurança que os agentes responsáveis pela segurança realizam nas pessoas que trabalhavam nas obras do Palácio Tiradentes.

Verifica-se que os problemas envolvendo veículos (falta de CNH, acidentes de trânsito e dano), totalizando 42 registros, representam 56,76% (42) do total de ocorrências de responsabilidade do BPGd no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011. Em relação aos 15 (quinze) furtos ocorridos na área de responsabilidade do BPGd, estes representam 20,27% do total de ocorrências no mesmo período.

Em relação à MGS, verifica-se que os furtos, 81 (oitenta e um) registros, totalizam 78,64% das ocorrências em sua área de responsabilidade.

Outra questão que merece consideração é em relação aos danos ocorridos nas áreas externas aos prédios. Estes eventos, que totalizaram 9 (nove) ocorrências de dano a veículos, foram identificados nos estacionamentos do CAMG e registrados posteriormente por suas vítimas.

A FIG. 17 apresenta os estacionamentos externos aos prédios do CAMG, que se encontravam sob a responsabilidade do BPGd até junho de 2011.



FIGURA 17 - Estacionamentos de servidores e usuários do CAMG.

Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG. (destaque nosso)

O estacionamento, localizado na parte oeste da Cidade Administrativa, possui 3.750 (três mil setecentos e cinquenta) vagas e foi dividido em duas partes, uma para os servidores (área maior, situado na parte superior do CAMG) e outra para visitantes (situado próximo à saída para o bairro Serra Verde).

Como mencionado anteriormente, do período de fevereiro de 2010 a junho de 2011, o estacionamento esteve sob a responsabilidade do BPGd até que a empresa que passaria a administrá-lo, MINAS PARK, tivesse providenciado as obras necessárias para início de sua gestão. Assim, no mês de julho de 2011, a referida empresa iniciou suas atividades no CAMG, disponibilizando controladores de acesso e seguranças, passando a se responsabilizar por todos os eventos ocorridos em seu interior.

Conhecedor da área foco dos problemas ocorridos no CAMG (estacionamentos) que passa a ser administrado pela empresa MINAS PARK e conhecedor dos reflexos que estes tem sobre suas atividades, o BPGd deve, corroborando com o exposto por Giansi; Corrêa (1996), privilegiar a comunicação e a interação entre os órgãos em prol da eficiência, tendo como produto final, uma maior segurança proporcionada aos usuários do CAMG.

Pode-se identificar no GRAF. 3 os furtos ocorridos no CAMG por área de responsabilidade territorial.

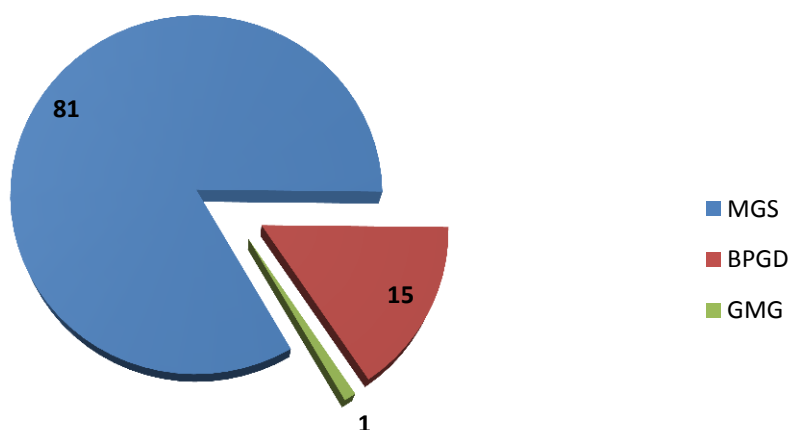


GRÁFICO 3 - Crimes de furto ocorridos no CAMG de fevereiro de 2010 a junho e 2011.  
Fonte: Estatística Oficial do BPGd.

Foram contabilizados 81 (oitenta e um) furtos (83,51%) na área de responsabilidade da MGS, enquanto na área externa, de responsabilidade do BPGd, foram contabilizados 15 (quinze) furtos (15,46%) e um furto no Palácio Tiradentes (área de responsabilidade do GMG).

Observa-se que os furtos ocorridos nas áreas internas dos prédios (81), cuja responsabilidade recai sobre a MGS, apesar de não serem de responsabilidade do BPGd, refletem diretamente no serviço por ele executado.

Tal fato ocorre uma vez que o BPGd passa a ter que registrar os fatos (furtos) além de ser solicitado a orientar sobre estratégias de atuação da MGS e da própria SEPLAG com intuito de coibir e prevenir os delitos.

Diante do exposto, percebe-se a contribuição de Castells (1999), quanto a necessidade do BPGd de trabalhar de forma integrada com a MGS (Gestão em Redes), na busca de resultados mais positivos para os serviços prestados.

### 5.3 Análise do comparativo estatístico envolvendo os bairros limítrofes ao CAMG

O Centro Administrativo de Minas Gerais está localizado entre os bairros: Morro Alto (Vespasiano), São Benedito (Santa Luzia), Nova Pampulha, Nova York, e Serra Verde, pertencentes ao município de Belo Horizonte. (FIG. 18)



FIGURA 18 – CAMG e as cidades que o envolvem.

Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG. (destaque nosso)

Através da TAB. 3 pode-se perceber os índices criminais dos bairros que envolvem o CAMG.

Ela apresenta os dados estatísticos dos bairros limítrofes observando-se, além do crime de furto, que está presente nas estatísticas do CAMG, modalidades criminosas que

implicam em sensação de insegurança da população, por se tratarem de crimes com maior violência como, por exemplo, o homicídio, o roubo a extorsão e o estupro.

**TABELA 3**  
Comparativo estatístico entre o CAMG e seus bairros limítrofes no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011.

NATUREZA	MORRO ALTO	NOVA PAMPULHA	NOVA YORK	SÃO BENEDITO	SERRA VERDE	CAMG
HOMICIDIO CONSUMADO	9	13	1	21	5	-
HOMICIDIO TENTADO	21	10	4	27	9	-
FURTO CONSUMADO	59	97	9	585	324	<b>97</b>
FURTO TENTADO	4	4	-	17	9	-
ROUBO CONSUMADO	24	33	7	238	88	-
ROUBO TENTADO	1	3	-	8	4	-
EXTORSAO CONSUMADO	-	-	1	20	8	-
EXTORSAO TENTADO	-	-	-	1	-	<b>1</b>
ESTUPRO CONSUMADO	7	6	-	8	2	-
ESTUPRO TENTADO	2	1	-	4	2	-
TRAFICO DE DROGAS	63	46	3	117	25	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>213</b>	<b>25</b>	<b>1.046</b>	<b>476</b>	<b>99</b>

Fonte: Base de dados do REDS.

Notas: (-) sinal convencional - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

De acordo com os dados apresentados na TAB. 3, o CAMG está cercado por bairros com maior índice de criminalidade em relação a ele, à exceção do bairro Nova York que apresenta baixa estatística criminal. Os demais apresentam índices criminais superiores ao do CAMG, destacando-se as modalidades de furto e roubo consumados dos bairros São Benedito e Serra Verde, sendo este último o bairro no qual se encontra inserido o CAMG.

Outro crime que promove a insegurança da população e a comoção social, servindo de parâmetro para determinação de vários índices de segurança e desenvolvimento, tanto no âmbito nacional, quanto no estadual, é o homicídio. No período de análise foram registrados 49 (quarenta e nove) homicídios consumados e 71 (setenta e um) homicídios tentados nos bairros limítrofes, enquanto no CAMG nenhum homicídio foi registrado.

#### **5.4 Análise georeferenciada das ocorrências policiais na área de responsabilidade do BPGd, no CAMG**

Analisou-se as ocorrências que se deram na área de responsabilidade do BPGd, identificando-as através da FIG. 19.

Observa-se na FIG. 19 que os crimes de furto (15 furtos), dano (9 danos), ameaça (2 ameaças) e os acidentes automobilísticos (16 acidentes), ocorreram com maior frequência no interior dos estacionamentos de carros e motos, tanto no estacionamento de servidores quanto no de visitantes.

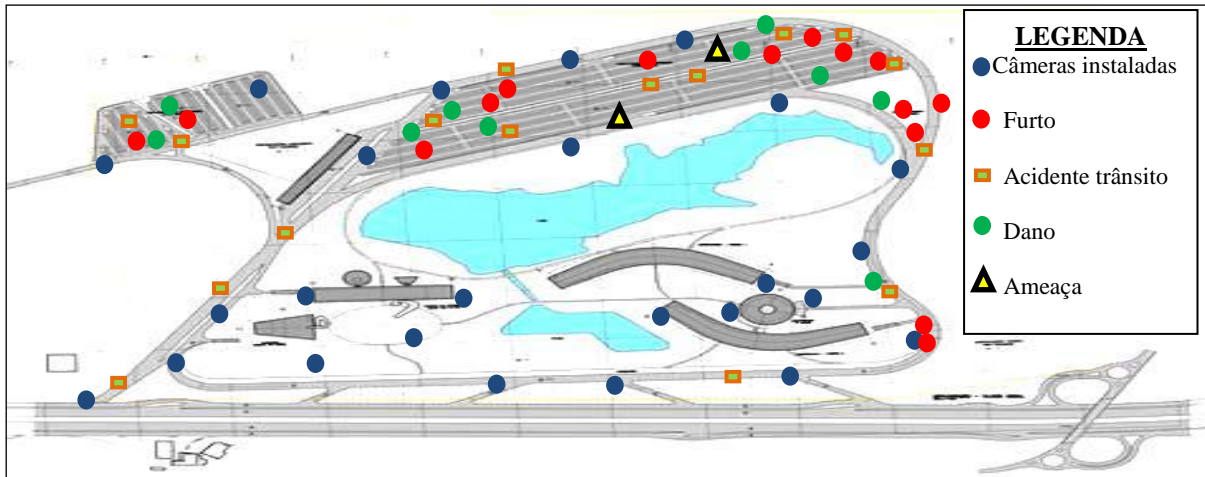


FIGURA 19 – Georeferenciamento das ocorrências na área de responsabilidade do BPGd no CAMG em relação às câmeras do vídeo-monitoramento do BPGd no CAMG.

Fonte: Seção de Comunicação Organizacional do BPGd/CPE/PMMG.

Ao relacionar a localização dos furtos e danos apresentados na FIG. 19 com o posicionamento das câmeras do vídeo-monitoramento instaladas verifica-se que os fatos ocorreram dentro da área de abrangência visual destas, apesar de ainda se encontrarem desativadas.

O GRAF. 4 apresenta uma análise georreferenciada dos fatos ocorridos na área de responsabilidade do BPGd e sua correlação com as áreas de estacionamento.

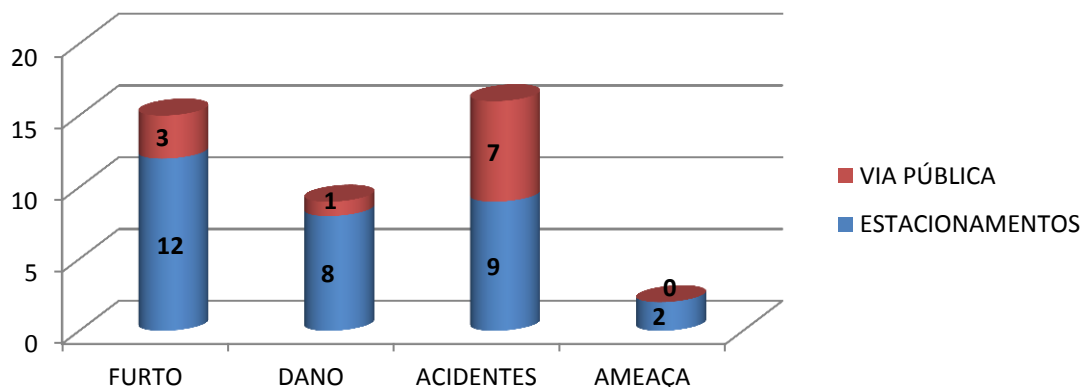


GRÁFICO 4 – Número de registros policiais ocorridos nos estacionamentos do CAMG.

Fonte: estatística oficial do BPGd.

Percebe-se através do GRAF. 4 que os dados apontam para uma maior concentração dos problemas enfrentados pelo BPGd nas áreas de estacionamento. Desta forma temos no estacionamento, área de responsabilidade do BPGd, 80% dos furtos (12), 88,88% dos danos (8), 56,25% dos acidentes (9) e 100% das ameaças (2).

Os dados estatísticos confirmam a necessidade de vigilância nas áreas dos estacionamentos, salientando que, somente a partir de julho de 2011, a empresa que administra os estacionamentos (Minas Park) passou a atuar neste local.

Em decorrência dos resultados apresentados, alinhando-se ao pensamento de Castells (1999), identifica-se que, a influência do uso da tecnologia tem papel fundamental no direcionamento da produtividade, servindo esta como ferramenta de impacto sobre os resultados. Daí a necessidade do correto funcionamento e uso das câmeras de vídeo-monitoramento.

### **5.5 Análise dos dados obtidos com as entrevistas aos gestores de segurança no CAMG**

Foram realizadas entrevistas com os gestores de segurança da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, com intuito de se avaliar questões de relevância ao tema segurança, que permitam o complemento de respostas aos objetivos geral e específicos deste estudo.

As entrevistas foram realizadas com as seguintes autoridades, caracterizadas como gestores de segurança no Centro Administrativo de Minas Gerais: Sr. Maj PM Edvaldo Piccinini Teixeira Junior (Comandante do BPGd); Sr. Maj PM José Luiz Reis Junior (Superintendente de Inteligência e Segurança do GMG); 1º Ten PM Carlos Eduardo Justino Martins (Comandante da 2ª Cia do BPGd), Sra. Marilene Bretas Campos (Chefe do Núcleo de Operação e Logística da SEPLAG na Cidade Administrativa), Sr. Denis Nélio Lobo Ferreira (Chefe do monitoramento do Prédio Minas - MGS) e Sr. Jefferson Ferreira Ribeiro (Chefe do monitoramento do prédio Gerais e Centro de Convivência - MGS).

O primeiro questionamento, comum a todos os entrevistados, busca informações sobre como o gestor avalia a importância do emprego do BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves (CAMG).

Todos os entrevistados foram unânimes em destacar a fundamental importância da atuação do BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

Foi relatado pelo Sr. Maj PM Luiz Reis que o CAMG trata-se de uma área de segurança nos termos do Decreto nº 45.537, de 3 de maio de 2010 (Anexo A), que declara a afetação e define normas de segurança para a Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Ainda, o referido oficial, bem como o 1º Ten PM Eduardo entendem que o policiamento ostensivo realizado por uma Unidade especializada da PMMG é necessário à medida que o contato com o público local, em sua maioria composto por funcionários públicos estaduais e terceirizados, deve ser diferenciado.

O 1º Ten PM Eduardo salientou que “a Cidade Administrativa tornou-se um ponto turístico do Estado, logo, a preservação da ordem e segurança é condição essencial para os seus frequentadores e para a política do Governo.”

O Sr. Maj PM Luiz Reis completa a narrativa dizendo que “sem desmerecer o serviço prestado por outras Unidades da Corporação, o emprego do BGPd no CAMG, tanto em sua missão principal (guarda externa do Palácio Tiradentes), como no policiamento ostensivo, tem sido o diferencial para a segurança de todos no local.”

A Sra. Marilene Bretas enfatizou que “sem o BPGd aqui no CAMG, não teríamos condições de trabalhar.” Este relato, como apontado por Giansesi; Corrêa (1996), pode ser fruto das expectativas que a entrevistada tinha em relação ao nível de segurança para aquele local. Feita sua avaliação ao serviço ofertado pelo BPGd, ou seja, o que ela esperava e o que ela recebeu, a entrevistada entendeu como fundamental a atuação do BPGd no CAMG.

O 1º Ten PM Eduardo esclarece que o CAMG está localizado numa região de baixo poder aquisitivo e com poucos investimentos em infraestrutura, circundada por bairros com alto índice de criminalidade violenta (Morro Alto, São Benedito, Serra Verde, Nova Iorque, etc.). Para que o CAMG não se torne alvo de delinquentes, entende o oficial, o policiamento deve ser lançado diuturnamente para evitar/coibir a introdução de criminosos nesse espaço. Segundo o oficial “o público frequente diário na Cidade Administrativa ultrapassa a casa de 20.000 (vinte mil) pessoas e, nenhum bairro de Belo Horizonte ou Cidade do Estado com uma população nesta faixa, está nos níveis de criminalidade violenta “zero”, como a que ocorre hoje no CAMG.”

O Sr. Maj PM Piccinini, contextualiza a Cidade administrativa como o centro do Poder Executivo mineiro, de onde são tomadas as principais decisões do Estado pelo executivo. O entrevistado destaca que “passados dezoito meses da inauguração da Cidade

Administrativa, nenhum funcionário ou visitante foi vítima de qualquer tipo de crime violento no interior daquele complexo.”

Percebe-se, nas narrativas dos entrevistados, que o BPGd tem papel fundamental em seu emprego na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Fica destacada ainda, a qualidade do serviço prestado pela Unidade, não só em razão de sua especialidade, mas na percepção daqueles que gerenciam e usufruem de seus serviços.

O segundo questionamento apresentado a todos os entrevistados, busca informações sobre o entendimento dos gestores quanto a necessidade do emprego de novos recursos (novas tecnologias) no CAMG.

O Sr. Maj PM Luiz Reis, entende que a arquitetura do CAMG “impõe a necessidade de novas tecnologias que substituam a necessidade da presença física do militar de serviço.” O oficial cita ainda a utilização das câmeras de vídeo-monitoramento que, segundo ele, otimizam a prevenção criminal.

Os Srs. Denis e Jefferson alegaram desconhecer tecnologias a serem utilizadas pelo BPGd no CAMG, mas O Sr. Jefferson, alinhado ao exposto por Gianese; Corrêa (1996) sente a carência de novos recursos na atividade desenvolvida naquele ambiente, entendendo como necessário um canal de comunicação comum entre a MGS e o BPGd na busca de soluções mais rápidas e precisas aos problemas encontrados. Desta forma, tem-se o entendimento de que as operações de segurança podem ser uma importante arma no combate aos problemas identificados, desde que equipadas e administradas adequadamente.

A Sra. Marilene Bretas entende que a presença de um policial militar nas salas de CFTV dos prédios Minas e Gerais, além de um canal de comunicação direta com a segurança da MGS seria um fator positivo ao serviço desenvolvido naquele local.

O Sr. Maj PM Piccinini entende que é necessário a utilização de novos recursos, tendo-se em vista certos aspectos do CAMG, como por exemplo, seu grande espaço territorial. O entrevistado declara que existem no CAMG grandes áreas exclusivas para pedestres e apesar de utilizarem policiamento à pé, entende que este policiamento não consegue cobrir todo o terreno com eficiência e desta forma, utilizam também o policiamento de bicicleta. Para ele, “a bicicleta é um pouco agressiva e desconfortável para circular no mesmo espaço que o pedestre”.

Acompanhando o Sr. Maj PM Piccinini, o 1º Ten PM Eduardo esclarece que recentemente trabalharam, de forma experimental, com um veículo elétrico conhecido como “Segway<sup>25</sup>” (FIG. 20 A e B). Segundo este entrevistado, “os usuários de seus serviços no CAMG entenderam que aquele equipamento era um excelente aliado no combate à criminalidade”.



FIGURA 20 – Veículos elétricos SEGWAY PT de propriedade da Segway Inc.  
Fonte: Site oficial da representante da Segway Inc.

C) Veículo Segway PT;

D) Policial americano usando veículo Segway adaptado.

O Sr. Maj PM Piccinini acrescenta que o “Segway é um meio de transporte ambientalmente correto, deixando o militar em uma posição elegante e elevada, aumentando sua ostensividade e alcance”. O entrevistado declara que “além do teste, foi realizado um estudo sobre a eficiência do equipamento que foi encaminhado ao Comando Regional para análise do emprego”.

O 1º Ten PM Eduardo acrescenta como necessário o uso de armas não letais como a Pistola “Taser”<sup>26</sup>, apresentado na FIG. 21. Na sua visão, abordagem também feita por Castells (1999), o uso de novas tecnologias pode implicar em uma melhor produtividade e

<sup>25</sup> O Segway é um meio de transporte pessoal de duas rodas, que funciona a partir do equilíbrio do indivíduo que o utiliza. É elétrico se movimentando com muita segurança e precisão. (SEGWAY do Brasil, disponível em <<http://www.segwaybrasil.com.br/>>).

<sup>26</sup> TASER é a Arma Não-Letal emissora de “ondas T” (forma de onda semelhante à onda cerebral), com ação direta sobre o sistema nervoso sensorial e sistema nervoso motor do oponente, de forma a paralisá-lo com menor possibilidade de dano em decorrência da ação da mesma, se comparada com uma arma de fogo. (ABILITY BR, disponível em <<http://www.abilitybr.com.br/>>).

dada à peculiaridade política do local e a sua vulnerabilidade, esta arma seria a mais apropriada ao militar como recurso alternativo.



FIGURA 21 – Imagem TASER M26.

Fonte: Ability BR, disponível no site <<http://www.abilitybr.com.br/armas/default.htm>>.

O terceiro questionamento realizado a todos os entrevistados, buscou impressões destes quanta a falta de distinção no fardamento dos policiais militares do BPGd empregados no CAMG, em relação aos demais policiais que lá trabalham ou visitam.

A Sra. Marilene Bretas e o Sr. Jefferson entendem que sim, tendo a entrevistada afirmado: “sempre achei que os policiais do BPGd deveriam ter uma farda diferente para que pudéssemos identifica-los”.

O Sr. Maj PM Piccinini e o 1º Ten PM Eduardo também entendem que sim e apontaram como solução o uso de um braçal, cujo estudo foi encaminhado ao Comando Regional e em proposta ao novo Regulamento de Uniformes da Polícia Militar. O Sr. Maj PM Piccinini alega ainda que em detrimento da Cidade Administrativa ser sede de todas as esferas do Poder Executivo, dentre elas o Comando Geral da Polícia Militar, há um grande fluxo de policiais militares de todas as regiões do Estado, sendo que alguns não conhecem profundamente o funcionamento do complexo. Por esse motivo, assim como apontado por Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J. (1983) entende que seria importante aos usuários civis e até mesmo militares daquele local, saberem identificar os policiais do BPGd que promovem a segurança naquele ambiente, ou seja, amoldar-se às necessidades do ambiente e às expectativas dos clientes.

Outro ponto destacado pelo Sr. Maj PM Piccinini é que a diferenciação no uniforme, seria um facilitador ao controle de acesso aos locais sob responsabilidade direta dos vigias privados.

Contrapondo à opinião dos entrevistados anteriores, o Sr. Denis entende que no quesito de segurança, nenhum policial se furtaria de atender a um socorro, sendo pois desnecessário uma alteração no padrão de fardamento.

Mantendo-se nesta mesma linha, o Sr. Maj PM Luiz Reis também entende que não deve haver distinção de uniforme entre os policiais porque, segundo ele, “a PM é uma só”. No entendimento do entrevistado, com a diferenciação no fardamento, outros militares que lá frequentam, poderiam deixar de tomar alguma providência sob o pretexto de não terem tal responsabilidade.

A quarta pergunta foi elaborada somente ao Sr. Maj PM Piccinini e ao 1º Ten PM Eduardo, questiona se estes percebem diferenças na atuação do BPGd, no serviço desenvolvido antes e após a criação do CAMG.

O Sr. Maj PM Piccinini entende que sim, completando que entende que o perfil da Unidade foi alterado. Salaria que “o BPGd exercia exclusivamente a atividade de Policiamento de Guardas, praticamente sem contato direto com o público externo” .

O 1º Ten PM Eduardo esclarece que “a diferença é explícita”. No seu entendimento, anteriormente o BPGd executava apenas a guarda dos Palácios da Liberdade e Mangabeiras, além de outros poucos prédios públicos e residências de autoridades e que nesta época, sequer eram feitos registros de ocorrências. Agora, segundo o oficial, e com a mesma linha de raciocínio do Sr. Maj PM Piccinini, com a criação do CAMG, várias modalidades de Policiamento passaram a ser executadas pela Unidade, como o Policiamento de Guardas, Bike Patrulha, Policiamento à Pé, Radio-Patrolhamento, Policiamento de Trânsito e Policiamento de Eventos.

Ainda, segundo o 1º Ten PM Eduardo, o contexto é representado pela intensidade das mudanças, pelo quadro de transição organizacional, associados à relevância das variáveis do ambiente geral, às peculiaridades e vulnerabilidades do ambiente operacional CAMG e à situação atual da 2ª Cia do BPGd.

Para o 1º Ten PM Eduardo todos esses fatores indicaram a necessidade de se estruturar um criterioso diagnóstico estratégico organizacional, com intuito de se definir a identidade (espaço de atuação, público alvo, caráter de atuação, modalidade operacional, competências essenciais, competências distintivas, missão, visão de futuro, valores e crenças, processos, Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Rede de Valor, prioridades, objetivos estratégicos, metas de curto, médio e de longo prazo), o conceito e o posicionamento da 2ª Cia do BPGd naquele ambiente. Assim como definido por Giussepp (2008) também será utilizado a Matriz SWOT para identificação dos pontos fortes e fracos da Unidade e das influências externas que beneficiam ou comprometem a atividade desenvolvida.

Segundo o 1º Ten PM Eduardo, ao final deste projeto, a Unidade poderá administrar melhor os recursos humanos e logísticos que possui, uma vez conhecedora de sua missão e definidas estratégias e metas.

O quinto questionamento elaborado ao Sr. Maj PM Piccinini e ao 1º Ten PM Eduardo, refere-se a avaliação destes quanto ao efetivo previsto e existente do BPGd em relação a sua atual estrutura e na busca da excelência profissional.

Os dois entrevistados responderam que o efetivo atual é insuficiente.

Na visão do 1º Ten PM Eduardo, o efetivo existente não permite mais a Unidade prestar um serviço de excelência operacional no CAMG.

O Sr. Maj PM Piccinini aponta para uma “distorção grave” que necessita de correção. Tal fato está calcado na Lei de Efetivo da Polícia Militar. Segundo o entrevistado, foram realizados estudos que apontaram a necessidade de 140 (cento e quarenta) cabos e soldados para comporem a 2ª Cia do BPGd na Cidade Administrativa, contudo, quando de sua criação, a PM1 acrescentou 5 (cinco) pelotões e apenas 50 (cinquenta) cabos e soldados à previsão de efetivo do BPGd. Conforme o entrevistado existe uma promessa de correção desta distorção com a aprovação da nova Lei de Efetivo. Finalizando, ele admite que para a continuidade do nível de excelência operacional é necessário a complementação do efetivo.

O sexto questionamento, realizado somente ao Sr. Maj PM Piccinini e ao 1º Ten PM Eduardo, sobre a nova forma de gestão adotada pelo Comando da PMMG através do Planejamento Estratégico e indaga aos entrevistados se a Unidade desenvolveu ou tem planos de desenvolver um planejamento de suas atividades dentro deste novo conceito.

Os dois entrevistados responderam positivamente a pergunta, mostrando o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Organizacional da 2ª Cia do BPGd. Os entrevistados, assim como apontado por Lima (2008), entendem como necessário o implemento do ciclo de gestão estratégica, na busca de melhores resultados para a Unidade.

O 1º Ten PM Eduardo aponta a participação efetiva neste planejamento da psicóloga do BPGd e de uma servidora civil da Assessoria de Modernização em Gestão e de Projetos do Gabinete Militar do Governador.

O Sr. Maj PM Piccinini acrescenta que este diagnóstico busca uma melhor compreensão da nova missão do BPGd e do estabelecimento de estratégias mais adequadas em sua atuação.

## 6 CONCLUSÃO

Para a compreensão do objeto de estudo, análise da atuação do Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd) frente ao novo perfil operacional adotado na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, buscou-se, inicialmente, o amparo conceitual para a pesquisa na área da administração, gestão e qualidade, a partir dos autores Ansoff, H. Igor e McDonnell, Edward J.(1983), Toffler (1985), Fayol (1990), Mintzberg (1995), Giansesi; Corrêa (1996), Barçante (1998) e Castells (1999), associados às concepções mais modernas apontadas por Druker (2002), Chiavenato (2003), Rocha Pinto (2006), Oliveira (2007), Álvares, Giacometti e Gusso (2008), Lima (2008), Kaplan; Norton (2008) e Giussepp (2008).

Quanto aos determinantes teóricos do embasamento selecionado para a pesquisa, em Fayol (1990), Mintzberg (1995) e Castells (1999) encontram-se descritos os conceitos que norteiam a Gestão Estratégica e a Gestão em Redes. Os autores contextualizam os dois conceitos, integrando-os ao mercado e à administração gerencial, como ferramentas modernas utilizadas nas empresas.

Aliados às teorias de Castells (1999), Giansesi; Corrêa (1996) e Chiavenato (2003) indicam que a comunicação tornou-se fator de sucesso nas empresas e desta forma, independente da organização, mais vale sua interação interna e o seu dinamismo.

No entanto, Giansesi; Corrêa (1996), também selecionados para a sustentação teórica desta pesquisa, indicam que as operações de uma organização tem papel fundamental em seu desempenho, contanto que estejam devidamente equipadas e administradas.

Para Druker (2002) faz-se necessário a utilização do planejamento estratégico, como forma de minimizar os riscos futuros, através da manutenção e acompanhamento de uma organização de suas atividades. Ainda dentro do conceito de planejamento estratégico, Oliveira (2007) indica que este processo indicará a empresa o melhor caminho a ser seguido, minimizando as influências dos fatores externos, atuando de forma otimizada com vistas à inovação.

Outro conceito apresentado na gestão de uma organização é a qualidade nos serviços prestados ou ofertados. Para tanto, Barçante (1998) demonstra que a qualidade é o

resultado de esforços inteligentes que devem ser buscados pela organização e pelos seus membros.

Dentro de perspectivas que oferecem uma visão recente da situação observada temos nas teorias de planejamento estratégico as proposições de Lima (2008), que indica a implementação da gestão estratégica como forma de se transformar os resultados de uma organização no médio e longo prazo. O autor ainda trata das perspectivas de eficácia e eficiência das estratégias previstas para a empresa, como fator de grande relevância para o seu sucesso.

Como ferramenta do ciclo de gestão estratégica é proposto por Giussepp (2008) a utilização da Matriz Swot que realiza a combinação das forças e fraquezas da organização, fases do ambiente interno, com as oportunidades e ameaças do mercado (ambiente externo). É através da análise dos ambientes internos e externos, que se torna possível a criação de estratégias e metas para uma organização.

As contribuições destes dois grupos de autores foram pertinentes na promoção de ações calcadas no planejamento estratégico, visando obter, com maior percentual de sucesso, as respostas ao delineamento de estratégias e metas de uma organização. Ainda, verifica-se a necessidade de se alinhar as estratégias definidas ao desenvolvimento da gestão em rede, buscando atualização às demandas presentes nas estruturas de gestão promovidas pelo Governo de Minas Gerais.

Na seção 3, para uma melhor caracterização da atividade de policiamento do BPGd, buscou-se apresentar a Unidade em seu contexto histórico, desde a sua criação até o desenvolvimento de suas atividades na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Foram contextualizadas as duas companhias existentes no BPGd e desenvolvida uma exposição do ambiente estrutural do CAMG, integrando-o ao público presente no local, funcionários e usuários.

Na seção 4, metodologia da pesquisa, buscou-se detalhar os métodos e técnicas selecionados para compreensão do objeto de pesquisa.

Para a seção 5, análise e interpretação dos resultados da pesquisa, foram coletados dados da pesquisa de campo através das entrevistas, mostrados nas tabelas e gráficos, visando

a verificação das hipóteses. Foram também apresentados dados estatísticos que analisados, caracterizaram os objetivos específicos deste estudo.

Observou-se na subseção 5.2 (Análise das ocorrências por área de responsabilidade territorial no CAMG) uma discrepância no desempenho da segurança oferecida pelo BPGd (área externa aos prédios do CAMG) e pela MGS (área interna dos prédios no CAMG). Esta discrepância ainda pode ser analisada como positiva em favor do BPGd, uma vez que a Unidade está exposta às variações do ambiente que circunda o CAMG, enquanto a MGS tem como única preocupação, a manutenção da segurança no interior dos prédios no CAMG.

Os dados apresentados na análise da subseção 5.3 (Análise do comparativo estatístico envolvendo os bairros limítrofes ao CAMG) apresentaram uma grande variação, em termos de modalidade e quantitativo da criminalidade em relação aos dados obtidos com a estatística das ocorrências geradas no CAMG no mesmo período da análise. Esta variação demonstrou um desempenho positivo de segurança proporcionada pelo BPGd no CAMG em relação ao ambiente externo que o circunda.

Na área de responsabilidade da MGS, foi identificado como maior problema, o número de registros de furtos havido no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011. O fato chama a atenção, pois a MGS conta com um sistema de CFTV (circuito Fechado de Televisão) que proporciona, em tempo real, o acompanhamento de vários setores dos prédios sob sua vigilância (Prédio Minas, Gerais e Centro de Convivência). A integração da MGS ao BPGd, como parceiro na erradicação dos problemas ora enfrentados, torna-se necessário e fundamental para melhoria no desempenho da segurança nas áreas de sua responsabilidade.

O objetivo geral da pesquisa que era apresentar uma análise da missão e do desempenho operacional do BPGd no ambiente da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011, foi atendido na medida em que os objetivos específicos foram sendo alcançados.

O primeiro objetivo específico foi atendido, tendo em vista que se verificou as características físicas do ambiente Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, em paralelo com as peculiaridades do público alvo, usuário daquele local. Este resultado foi obtido com as informações sobre o posicionamento geográfico do CAMG, além da caracterização das pessoas que trabalham ou frequentam aquele ambiente.

O segundo objetivo específico vislumbrou o mapeamento dos recursos humanos e logísticos utilizados pelo BPGd no CAMG e sua capacidade de atendimento à demanda do local. Foi verificado que a Unidade se encontra com 40 (quarenta) policiais militares a menos em seu quadro de efetivo, contudo tem empregado seus recursos humanos de forma produtiva, através de planejamento específico às demandas identificadas no CAMG.

Verificou-se ainda que a Unidade apresenta dificuldades pela escassez de rádios de comunicação, além de problemas com o sistema de vídeo-monitoramento que está inoperante. Apesar dos problemas enfrentados, a Unidade possui outros recursos (policiamento de bicicleta e motorizado) que colaboram na manutenção da segurança proporcionada.

O terceiro objetivo específico foi atingido com a análise dos dados estatísticos identificados nas áreas de responsabilidade do BPGd no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011. Ainda, na consecução deste objetivo, foi realizado um comparativo com os dados dos registros efetuados nas áreas de responsabilidades dos demais gestores de segurança do CAMG no mesmo período de análise. Traçou-se também um paralelo com os dados obtidos das estatísticas criminais das áreas que circundam a Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, identificados no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011.

Destaca-se aqui, uma importante contribuição proporcionada com as entrevistas realizadas ao Sr. Maj PM Piccinini, Comandante do BPGd e ao 1º Ten PM Eduardo, Comandante da 2ª Cia do BPGd. Os entrevistados informaram sobre as ações desenvolvidas em relação ao Projeto de desdobramento do Planejamento Estratégico da PMMG feito para a 2ª Cia do BPGd, que posteriormente será ampliado para o resto da Unidade. Diante do exposto, avalia-se que o BPGd tem se desenvolvido através do planejamento estratégico como ferramenta de aperfeiçoamento gerencial, buscando identificar sua missão em razão da criação do CAMG.

Este planejamento, desenvolvido com apoio da oficial psicóloga da Unidade, Cap QOS Fátima e de uma servidora civil do Governo do Estado de MG, Claudia, decorreu da visão estratégica, do pensamento sistêmico e da atitude empreendedora, frente à demanda específica de treinamento do efetivo da 2ª Cia do BPGd em técnicas de comunicação e atendimento ao público externo.

O BPGd tem-se preocupado em buscar novas tecnologias para tornar o policiamento mais eficiente, além de se empenhar em soluções de problemas como o do fardamento, na busca de uma melhor identificação do seu policial para seu público alvo.

Percebe-se também nas entrevistas da Sra. Marilene e do Sr. Jefferson a necessidade e interesse destes gestores de segurança do CAMG, em buscar parceria com o BPGd. Esta atuação conjunta, característica da Gestão em Redes tende a refletir em melhorias no desempenho da segurança oferecida pelos dois gestores.

Desta forma, verifica-se a necessidade do estabelecimento de políticas para atuação conjunta e integrada destes gestores de segurança no CAMG, buscando-se a redução criminal nos limites daquele ambiente e assim, uma maior tranquilidade aos seus servidores e usuários.

Os dados obtidos com as entrevistas permitiram comprovar a primeira hipótese deste estudo, a qual indicava que a ampliação da missão do BPGd, não interferiu na segurança proporcionada no CAMG. Esta assertiva se deu através do cruzamento das informações das entrevistas com os dados estatísticos obtidos com o BPGd em relação às ocorrências identificadas no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011 no CAMG.

A segunda hipótese apontava que a segurança proporcionada pelo BPGd não foi afetada em razão do novo local de atuação, fato comprovado com base na análise estatística realizada com os dados fornecidos pelo BPGd das ocorrências mapeadas no período de fevereiro de 2010 a junho de 2011 no CAMG em comparação com os dados estatísticos obtidos no mesmo período nos bairros que o circundam além da comparação com as ocorrências nas áreas dos demais gestores de segurança do CAMG.

Concluiu-se através da análise dos dados estatísticos apresentados e das entrevistas realizadas, aliados às descrições das ações e dos recursos utilizados pelo BPGd, que a Unidade tem proporcionado uma segurança eficiente aos servidores e usuários do CAMG.

Os principais achados e conclusões desta pesquisa permitem sugerir:

a) Adoção de novas tecnologias na busca da eficiência operacional dentro da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves como o “SEGWAY”. A utilização, o acompanhamento e a prevenção que este equipamento forneceria, poderia não só

implicar em uma maior segurança aos locais de maior incidência de ocorrências, mas também em ações repressivas que culminariam com a prisão de agentes reincidentes nas modalidades criminosas praticadas no CAMG, como por exemplo, o furto;

b) Adequação do uniforme utilizado pelos policiais militares em serviço do BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, buscando a diferenciação aos demais policiais militares que lá trabalham ou visitam, facilitando a identificação destes pelos usuários do CAMG;

c) Busca de soluções para o correto funcionamento dos equipamentos de vídeo-monitoramento para maximizar a prevenção e repressão nas áreas de responsabilidade do BPGd;

d) Aprimoramento nas gestões das redes de comunicação e atuação junto aos demais gestores de segurança existentes no Centro Administrativo de Minas Gerais (GMG e MGS) e da empresa gerenciadora dos estacionamentos de seus servidores e usuários (Minas Park) buscando integração na atuação e na troca de conhecimento alusivo ao fornecimento de segurança naquele ambiente;

e) A manutenção e a expansão da Gestão Estratégica como ferramenta gerencial, buscando o autoconhecimento, a identificação e a participação da tropa na consecução das estratégias e metas estipuladas pelo BPGd.

## REFERÊNCIAS

ABILITY BR. **Empresa representante Taser**. Disponível em: <<http://www.abilitybr.com.br/empresa/aempresa.htm>>. Acesso em 28 de agosto de 2011, às 15:23 horas.

ALMEIDA, Fernando. **Empresa e "stakeholders"**. Valor Econômico, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://ouvidoria.petrobras.com.br/PaginaDinamica.asp?Grupo=254&Publicacao=303&APRES=PUBL>>. Acesso em 17 de julho de 2011, às 10:13 horas.

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J.. **Implantando a Administração Estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5ªed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total: o impacto estratégico na Universidade e na Empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRODEUR, Jean-Paul. **Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

BUENO, Silveira. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.

CABRAL, Marconi de Freitas. **Análise dos Requisitos Básicos do Policial Militar Empregado na Guarda Governamental de Minas Gerais**. Monografia - Curso de Especialização em Segurança Pública. Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, Arturo Catunda. **Benchmark**. Disponível em <<http://blogdocatunda.blogspot.com/2009/07/benchmark.html>> Acesso em 17 de julho de 2011, às 10:13 horas.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 13a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIUSSEPP, Mário Santezzi Bertotelli Andreuzza. **Planejamento Estratégico**. Apostila para o curso elaborado e aplicado. 2008.

GUIMARÃES, Carmen Mehedff; GARCIA, Cid, Organizadores. **Metodologia para Formação de Gestores de Políticas Públicas**. 1. ed. Brasília: Flacso, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LANI, João Luiz. **Curso de Leitura de Ambiente**. Disponível em <<http://www.ufv.br/nugeo/pag/curso-leitamb.htm>>. Acesso em 19 de julho de 2011, às 16:09 horas.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. 4ª ed. São Paulo: Editora Gráfica, 1999.

LIMA, Paula Viviane Laudares. **Gestão Estratégica: o caminho para a transformação**. 1. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008.

MARIA, Eva Lakatos; ANDRADE, Marina de Marconi. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MEDIATICA. **Análise Swot**. Blog disponível em <<http://jcmidiatica.blogspot.com/2008/09/anlise-swt.html>>. Acesso em: 23 de junho de 2011.

MINAS GERAIS. Comando Geral. Companhia de Polícia de Guardas. **Histórico da Companhia de Polícia de Guardas**. Belo Horizonte, 1993.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 7ª ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Governo. Imprensa Oficial. **O Governador apresenta projeto do Centro Administrativo**, 2007c, Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br>>. Acesso em 14 de março de 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2002 - CG**, DPSSP 01. Emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na Segurança Pública. Belo Horizonte, 2002.

\_\_\_\_\_. 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, 2010a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais**. Comando-Geral. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2010b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Histórico da Cia PGd**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalm/bpgd/conteudo.action?conteudo=396&tipoConteudo=itemMenu>>. Acesso em 10 de abril de 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Manual básico de Policiamento Ostensivo de Guardas**. Belo Horizonte, 1995.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano de Emprego Operacional do Comando de Policiamento Especializado (CPE)**. Belo Horizonte: Comando de Policiamento Especializado, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano de Operações nº 1**. Belo Horizonte, 2007a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano de segurança do aquartelamento nº 6**. Belo Horizonte, 2007b.

MINAS GERAIS. SEPLAG. **Secretaria de Planejamento**. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov>>. Acesso em: 12 de abril de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

ROLIM, Marcos. **Caminhos para a inovação em segurança pública no Brasil**. Revista Brasileira de Segurança Pública. 1. ed. 2007.

ROSENAU, James N. **Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial**. In: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

SEGWAY, Brasil. **O que é o SEGWAY?** Disponível em <<http://www.segwaybrasil.com.br/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2011.

TOFFLER, Alvin. **A Empresa Flexível**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

**APÊNDICE A – Entrevista realizada com o Sr. Maj Piccinini, Comandante do Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd) e com o 1º Ten PM Eduardo, Comandante da 2ª Companhia do Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd).**

Como aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública, estou realizando uma pesquisa monográfica com o intuito de analisar a atuação do Batalhão de Polícia de Guardas diante da ampliação de sua missão e frente ao novo ambiente de atuação, Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Fundamentalmente, esta pesquisa avaliará, se o BPGd tem, apesar destas mudanças, proporcionado segurança aos usuários daquele local. Assim, esta entrevista tem por objetivo fornecer dados para viabilizar este estudo. Trata-se em uma verificação de atuação, buscando-se a melhora da qualidade do serviço ofertado por esta Unidade.

Desde já agradeço a atenção e o tempo dispensados.

**Rodrigo Leal Ramos, Capitão PM**

**Aluno do CESP - 2011**

**QUESTIONAMENTOS**

1) Como o senhor avalia a importância do emprego do BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves (CAMG)?

2) O senhor diria que a atuação operacional exige da tropa a ser empregada no CAMG, uso de recursos novos (novas tecnologias)? Quais?

3) O senhor percebe algum óbice na falta de distinção quanto ao fardamento dos policiais militares do BPGd empregados no policiamento da Cidade Administrativa em relação aos demais policiais que lá trabalham ou visitam? Caso positivo, cite alguma (s) proposta (s).

4) O senhor percebe diferenças na atuação do BPGd, no serviço desenvolvido antes e após a criação do CAMG?

5) Qual avaliação o senhor faz da atual estrutura do BPGd no tocante ao efetivo previsto e existente da 2ª Cia (previsto- X e existente - Y) para um resultado de excelência operacional?

6) Em relação à nova forma de gestão adotada pelo comando da Corporação, através do Planejamento Estratégico, a Unidade desenvolveu ou tem planos para desenvolver planejamento de suas atividades dentro deste novo conceito?

**APÊNDICE B – Entrevista realiza com a Sra. Marilene Bretas (Chefe do Núcleo de Operação e Logística da SEPLAG), com o Srs. Jefferson e Dênis (Coordenadores de Serviço da MGS nos Prédios Minas, Gerais e Centro de Convivência) e com o Sr. Maj PM Luiz Reis (Gestor de Segurança do Gabinete Militar do Governador).**

Como aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública, estou realizando uma pesquisa monográfica com o intuito de analisar a atuação do Batalhão de Policia de Guardas diante da ampliação de sua missão e frente ao novo ambiente de atuação, Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. Fundamentalmente, esta pesquisa avaliará, se o BPGd tem, apesar destas mudanças, proporcionado segurança aos usuários daquele local. Assim, esta entrevista tem por objetivo fornecer dados para viabilizar este estudo. Trata-se em uma verificação de atuação, buscando-se a melhora da qualidade do serviço ofertado por esta Unidade.

Desde já agradeço a atenção e o tempo dispensados.

**Rodrigo Leal Ramos, Capitão PM**

**Aluno do CESP - 2011**

QUESTIONAMENTOS

1) Como a Sr(a). avalia a importância do emprego do BPGd na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves (CAMG)?

2) A Sr(a). entende como necessária uma parceria no fornecimento de segurança na Cidade Administrativa entre o BPGd e a MGS? Essa parceria já ocorre? Precisa de aprimoramento?

3) A Sr(a). diria que a atuação operacional do BPGd exige da tropa a ser empregada na Cidade Administrativa, uso de recursos novos (novas tecnologias)? Caso positivo, fique à vontade para indicar, principalmente para o trabalho conjunto com a MGS, caso entenda necessário.

4) A Sr(a). percebe algum óbice na falta de distinção quanto ao fardamento dos policiais militares do BPGd empregados no policiamento da Cidade Administrativa em relação aos demais policiais que lá trabalham ou visitam?

**ANEXO A - Decreto Nº 45.357, que estabelece normas de segurança para a Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.**

**DECRETO Nº 45.357, de 03 de maio de 2010.**

*Declara a afetação e define normas de segurança para a Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.*

O GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS, no uso de atribuição que lhe confere o inciso V do art. 2º e o inciso VII do art. 90, da Constituição do Estado, e tendo em vista o disposto na Lei Delegada nº 51, de 21 de janeiro de 2003,  
DECRETA:

**CAPÍTULO I  
DA AFETAÇÃO**

Art. 1º A área compreendida no perímetro da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves é bem público de uso especial, afeto às atividades de governo e de administração pública do Estado de Minas Gerais.

Parágrafo único. Qualquer prática de comércio, prestação de serviços ou outra atividade estranha àquelas descritas no caput, no perímetro da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, depende de prévia autorização:

- I - do Gabinete Militar do Governador - GMG, nas dependências do Palácio Tiradentes;
- II - da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, nas demais áreas.

**CAPÍTULO II  
DA ÁREA DE SEGURANÇA E DO CONTROLE DE ACESSO**

Art. 2º Para os fins deste Decreto, área de segurança é aquela na qual se aplicam medidas especiais de restrição de acesso e controle de circulação de pessoas e veículos.

Parágrafo único. É considerada área de segurança todo o perímetro da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves.

Art. 3º A segurança e o controle de acesso ao perímetro da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves serão estabelecidos em resolução.

Art. 4º O controle de acesso aos Edifícios "Minas" e "Gerais" será disciplinado em resolução da SEPLAG.

**CAPÍTULO III  
DA SEGURANÇA E DO CONTROLE DE ACESSO AO PALÁCIO TIRADENTES**

Seção I

Da Segurança do Palácio Tiradentes

Art. 5º A segurança do Palácio Tiradentes, edifício sede do Poder Executivo conforme inciso I do art. 1º da Lei nº 18.709, de 7 de janeiro de 2010, será planejada e executada pelo GMG, conforme Lei Delegada nº 51, de 21 de janeiro de 2003 e Decreto nº 45.275, de 30 de dezembro de 2009.

§ 1º O Palácio Tiradentes abriga a Governadoria e a Vice-Governadoria do Estado, bem como suas assessorias diretas.

§ 2º A segurança do Palácio Tiradentes tem como objetivos preservar a ordem e zelar pela integridade das pessoas e do patrimônio público.

Art. 6º O sistema de segurança eletrônica do Palácio Tiradentes será monitorado ininterruptamente por agentes de segurança do GMG.

Art. 7º Os sistemas eletrônicos visam a monitorar as áreas comuns, não alcançando as áreas exclusivas de cada andar.

Art. 8º A instalação e manutenção de qualquer dispositivo de segurança depende de prévia autorização do GMG.

## Seção II

### Do Controle de Acesso ao Palácio Tiradentes

Art. 9º O acesso de pessoas ao Palácio Tiradentes depende de prévio cadastramento e autorização da equipe de segurança, por meio da emissão de crachá de identificação, o qual deverá ser portado de forma visível.

Parágrafo único. Para o cadastramento das pessoas é imprescindível a apresentação de documento de identificação com foto.

Art. 10. A autorização de acesso do visitante, do prestador de serviço e dos membros da imprensa será restrita ao andar solicitado.

Art. 11. A expedição do crachá identificador dos agentes públicos lotados no Palácio Tiradentes será de responsabilidade da SEPLAG, por solicitação do GMG.

Art. 12. O acesso de qualquer pessoa ao Palácio Tiradentes depende de prévia inspeção pelos porticos detectores de metais existentes nas entradas do prédio.

§ 1º A entrada de volumes estará sujeita à inspeção por meio de equipamentos de raio x de bagagem e, caso necessário, à inspeção visual pelo agente de segurança.

§ 2º O acesso ao Palácio Tiradentes pode ser vedado, caso o portador não permita a inspeção de que trata o parágrafo anterior.

Art. 13. O hall principal do Palácio Tiradentes se destina ao trânsito de agentes públicos e visitantes, sendo vedada a permanência de coisas e pessoas não autorizadas.

Parágrafo único. Entende-se por hall principal o vão livre do andar térreo do Palácio Tiradentes.

Art. 14. O trânsito interno de pessoas no Palácio Tiradentes será fiscalizado pelos agentes de segurança do GMG.

## Seção III

### Do Porte de Armas no Palácio Tiradentes

Art. 15. Fica proibida a entrada de armas, substâncias, objetos ou quaisquer artefatos que possam afetar a integridade física das pessoas ou a incolumidade do patrimônio público.

Art. 16. O porte de armas somente será autorizado aos agentes do GMG responsáveis pela segurança do Palácio Tiradentes.

## Seção IV

### Do Estacionamento no Palácio Tiradentes

Art. 17. O controle do estacionamento do subsolo é de responsabilidade do GMG, sendo necessários prévio cadastramento e autorização dos agentes de segurança para entrada e permanência.

## **CAPÍTULO IV DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 18. As gravações realizadas em circuito fechado de televisão serão arquivadas no GMG por um período mínimo de trinta dias.

Art. 19. Os dados referentes ao cadastro dos visitantes e dos veículos que acessarem as dependências do Palácio Tiradentes serão arquivados no GMG por um período mínimo de cento e oitenta dias.

Art. 20. O Chefe do Gabinete Militar fica autorizado a editar normas infra regulamentares para a fiel execução deste Decreto, bem como elaborar o Plano de Segurança do Palácio Tiradentes.

Art. 21. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio Tiradentes, em Belo Horizonte, aos 3 de maio de 2010;  
222º da Inconfidência Mineira e 189º da Independência do Brasil.

**ANTONIO AUGUSTO JUNHO ANASTASIA**

Danilo de Castro

Renata Maria Paes de Vilhena

**ANEXO B - Cronograma das transferências dos diversos órgãos para o CAMG.**

Mudança	Órgãos	Prédio	Andar	Secretaria	Autarquia	Função	Empresa Pública	Órgão Autônomo	Servidores	Prestador
FEV/10	SEPLAG	Gerais	1º, 2º, 3º	2	-	-	-	1	772	823
	SEGOV			-	-	-	-	-	531	257
	GMG			-	-	-	-	-	328	1
MAR/10	SISEMA	Minas	1º, 2º	1	2	1	-	-	1087	321
MAR/10	Governadoria e Vice / GMG / SEGOV	Palácio	1º, ao 4º	1	-	-	-	-	387	56
ABR/10	IPSEMG	Gerais	3º, 4º	-	1	-	-	-	692	159
ABR/10	INDI	Minas	1º, 2º, 3º	1	-	-	1	-	87	64
	SEDE			-	-	-	-	-	172	17
JUN/10	PRODEMGE	Gerais	4º	-	-	-	1	-	773	58
JUL/10	MGI	Gerais	5º, 6º	1	-	-	1	-	101	11
	SEC			-	-	-	-	-	115	40
JUL/10	SEDS	Minas	3º ao 5º	1	-	-	-	-	676	203
AGO/10	PCMG	Minas	4º	-	-	-	-	1	383	116
AGO/10	CBMMG	Minas	5º	-	-	-	-	1	279	-
AGO/10	PMMG	Minas	6º	-	-	-	-	1	543	12
AGO/10	SEF	Gerais	6º, 7º	1	-	-	-	-	784	103
AGO/10	SETOP	Minas	7º	1	-	-	-	-	172	103
OUT/10	SEDVAN/IDENE	Gerais	8º, 10º	1	3	-	-	-	78	89
	IMA			-	-	-	-	-	225	20
	IGA			-	-	-	-	-	66	4
OUT/10	SECTES	Gerais	10º	2	-	1	-	-	214	62
	RURALMINAS			-	-	-	-	-	73	26
	SEAPA			-	-	-	-	-	127	16
OUT/10	SEE	Minas	10º, 11º	1	1	-	-	-	729	88
	UNIMONTES			-	-	-	-	-	9	2
NOV/10	SETUR	Gerais	11º	1	1	-	-	-	80	74
	DETEL			-	-	-	-	-	52	11
NOV/10	SES	Minas	12º, 13º	1	-	-	-	-	1006	564
NOV/10	CGE	Gerais	12º	-	-	-	-	2	124	21
	OGE			-	-	-	-	-	105	23
NOV/10	DEOP	Minas	7º	-	1	-	-	-	135	151
DEZ/10	AGE	Gerais	12º	-	-	-	-	1	84	29
	SEARA	Gerais	11º	1	1	-	-	-	14	-
	ITER			-	-	-	-	-	57	109
DEZ/10	SEDRU	Gerais	14º	1	1	-	1	-	111	18
		Gerais	14º	-	-	-	-	-	63	6
	COHAB	Gerais	14º	-	-	-	-	-	224	11
MAR/11	SECOPA	Gerais	13º	2	1	-	-	-	3	-
	HIDROEX			-	-	-	-	-	12	1
ABR/11	SECCRI	Gerais	1º	1	-	-	-	-	28	-
ABR/11	SEEJ	Gerais	13º	1	-	-	-	-	112	6
MAI/11	ARASE	Gerais	14º	-	1	-	-	-	15	9
	LEMG	Gerais	7º	-	1	-	-	-	37	5
	FUCAM	Minas	14º	-	-	1	-	-	19	-
JUN/11	UEMG	Minas		-	1	-	-	-	16	-
<b>TOTAL</b>				<b>23</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11700</b>	<b>3689</b>