

Cláudia da Proença Marra

PLANEJAMENTO NA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS:
Análise sob a Percepção dos Servidores

Monografia apresentada para obtenção de aprovação em Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental pela Fundação João Pinheiro – Governo do Estado de Minas Gerais.

Área: Planejamento Estratégico

Orientador: Reinaldo Carvalho de Morais

Belo Horizonte

2017

Cláudia da Proença Marra

PLANEJAMENTO NA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS: Análise sob a
Percepção dos Servidores

Natureza: Monografia

Objetivo: Aprovação no Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e
Gestão Governamental

Instituição: Fundação João Pinheiro

Área de concentração: Planejamento Estratégico

Aprovada na Banca Examinadora

_____, ____ de _____ de 2017.

RESUMO

Trabalho de cunho monográfico que visa explorar o tema Planejamento na Polícia Civil de Minas Gerais, sob a percepção dos servidores. O Planejamento Estratégico como instrumento da Administração Pública na consecução dos fins governamentais é discutido de forma ampla, desde sua conceituação até sua implementação através de ações ordenadas pela direção da Instituição aos seus servidores. Foram realizadas pesquisas em fontes institucionais e governamentais sobre o tema, as quais foram devidamente exploradas ao longo do trabalho. No que diz respeito ao enfoque participativo, o Planejamento Estratégico foi percebido como uma necessidade da gestão administrativa cuja efetiva participação deve estar alinhada ao conhecimento dos atores envolvidos acerca dos objetivos estratégicos traçados pela direção superior da Instituição. A pesquisa sob a percepção dos servidores quanto ao Planejamento Estratégico trouxe à tona a necessidade de ampliar a publicidade e fomentar a discussão acerca dos objetivos e eixos do Planejamento Estratégico e das Diretrizes Institucionais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Enfoque Participativo, Polícia Civil de Minas Gerais, percepção dos servidores

SUMMARY

Monographic work that aims to explore the theme Planning in the Civil Police of Minas Gerais, under the perception of the servers. The Strategic Planning as an instrument of the Public Administration in the accomplishment of the governmental ends is discussed in a wide form, from its conception to its implementation through actions ordered by the direction of the Institution to its servers. Research was done on institutional and governmental sources on the subject, which were duly explored throughout the work. Regarding the participatory approach, the Strategic Planning was perceived as a necessity of the administrative management whose effective participation must be aligned with the knowledge of the actors involved about the strategic objectives drawn by the superior management of the Institution. Research under the servers' perception of Strategic Planning has brought to the forefront the need to expand publicity and foster discussion about the objectives and axes of Strategic Planning and Institutional Guidelines.

Key words: Strategic Planning, Participatory Approach, Civil Police of Minas Gerais, perception of the servers

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Distribuição de cargo por sexo do respondente.....	40
Gráfico 2 -	Distribuição de respondentes por cargo e tempo de prestação de serviço na PCMG.....	40
Gráfico 3 -	Localização das unidades da PCMG e relação com as condições de desenvolvimento dos trabalhos policiais.....	42
Gráfico 4 -	Localização das unidades da PCMG e relação com as condições de atendimento ao público.....	43
Gráfico 5 -	Localização das unidades da PCMG e relação com as condições dos veículos alocados para o desenvolvimento dos trabalhos policiais.....	44
Gráfico 6 -	Condições dos instrumentos de trabalho de acordo com o cargo ocupado pelo respondente.....	44
Gráfico 7 -	Distribuição de cargos e relação com a capacitação continuada.....	47
Gráfico 8 -	Distribuição de respondentes por tempo de serviço e capacitação continuada.....	48
Gráfico 9 -	Distribuição de uso das técnicas e aprendizado por cargo.....	49
Gráfico 10 -	Distribuição de uso das técnicas e aprendizado por tempo de prestação de serviço na PCMG.....	50
Gráfico 11 -	Distribuição por cargos e por afastamentos das atividades.....	52
Gráfico 12 -	Distribuição por tempo de prestação de serviço na PCMG e por afastamentos das atividades.....	53
Gráfico 13 -	Distribuição por gênero sexual e afastamentos das atividades.....	55
Gráfico 14 -	Distribuição geográfica quanto às condições tratamento do fenômeno criminal na região em que os respondentes trabalham.....	57
Gráfico 15 -	Distribuição das condições tratamento do fenômeno criminal na região em que os respondentes trabalham em relação ao tipo de regime de trabalho do respondente.....	58
Gráfico 16 -	Distribuição de conhecimento sobre os conceitos de Missão, Visão, Valor, Negócio e Missão da PCMG em relação ao cargo ocupado pelo respondente.....	61
Gráfico 17 -	Distribuição de conhecimento sobre as Diretrizes Institucionais da PCMG em relação ao cargo ocupado pelo respondente.....	62

TABELAS

Tabela 1 –	Quantitativo de respondentes por cargo e localização geográfica.....	38
------------	--	----

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	v
1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Planejamento Estratégico	9
2.2 Planejamento na Segurança Pública.....	11
2.3 Planejamento Estratégico na PCMG	14
2.3.1 Polícia Civil de Minas Gerais: origem, objetivo operacional e integração institucional	14
2.3.2 Programas e Ações da PCMG no Plano Plurianual de Ação Governamental (2016-2019).....	19
2.3.3 Instituição do Planejamento na PCMG	24
2.4 Experiências de outras Instituições	31
3 METODOLOGIA	35
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE	77

1 INTRODUÇÃO

O desafio para se governar é grande na atualidade e isto é refletido em todas as esferas e estruturas governamentais. As sucessivas crises sociais, financeiras e políticas do Estado emergem como fatores que impulsionam a adoção de técnicas e metodologias de médio e longo prazos com o fim de solucionar problemas e prever o caminho a se seguir.

Planejar tornou-se um processo necessário para se governar e um dos instrumentos essenciais do Estado Democrático de Direito. Já não mais se admite governar sob o domínio da improvisação e sem um plano estratégico socialmente legitimado.

Neste viés os órgãos governamentais, principalmente os prestadores de serviço público, tiveram que adequar suas ações visando uma posição que os permitissem obter conhecimento do passado, visualizar as consequências no presente e prever ações para um futuro promissor.

A grande aposta foi governar mediante estratégias alocadas em um Planejamento que oferecesse sustentação e credibilidade aos órgãos. A sociedade exige cada vez mais que o Estado devolva serviço público de qualidade. E para tanto, os órgãos públicos devem se adequar a nova dinâmica social, que a cada dia se torna mais complexa.

O Planejamento Estratégico se revela como instrumento essencial neste contexto. A participação dos cidadãos e dos próprios servidores, atores indispensáveis deste processo, deve ser constante, pois viabiliza a prestação do serviço público de qualidade.

A primazia do Planejamento Estratégico com enfoque participativo é ser pré-condição para construção de uma metodologia. Segundo Toni (2009), o enfoque participativo, além de ser um preceito metodológico e uma técnica para aumento da eficácia e controle, é uma síntese político-ideológica que fundamenta o compromisso democrático com uma visão de futuro concretamente vinculada à cidadania e a sua identidade social e individual.

Sobre esta dinâmica, o presente trabalho aborda o tema Planejamento na Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) com ênfase na percepção dos servidores.

O objetivo do presente trabalho é verificar como a PCMG está utilizando as regras do Planejamento Estratégico em sua administração e confrontá-las com os dados colhidos durante a gestão da Instituição.

Também se busca neste trabalho conhecer profundamente os aspectos do Planejamento da PCMG e confrontá-los com o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG 2016-2019), bem como analisá-lo de acordo com a percepção dos servidores.

No Segundo Capítulo está o Referencial Teórico. Foi trazido para o bojo do estudo o conceito de Planejamento Estratégico, em sentido *lato sensu*. Após, foi abordada a situação do Planejamento na Segurança Pública e analisado o Plano Plurianual de Ação Governamental de 2016-2019 (PPAG), visando subsidiar as fontes de informação deste trabalho.

Em seguida, foi desenhado o Planejamento na Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), sendo expostas as normas relativas ao referido processo, com estudo mais aprofundado sobre os programas e ações de governo inerentes à Instituição, bem como as Diretrizes Institucionais para consecução dos objetivos governamentais. O capítulo finaliza com a experiência de outras Instituições Policiais, abarcando, sobretudo, o progresso de alguns órgãos no campo da implementação do Planejamento Estratégico.

O Terceiro Capítulo refere-se à Metodologia empregada para se apurar a percepção dos servidores sobre o Planejamento na Instituição. Foram coletadas informações de policiais civis e servidores administrativos, as quais traduzem a percepção individual em relação ao Planejamento da PCMG.

Foi utilizado como instrumento de coleta das informações um Questionário, contendo perguntas e opções de respostas concisas sobre o Planejamento da PCMG.

O Quarto Capítulo aborda os resultados obtidos através da análise dos dados colhidos pela Pesquisa de Campo. Os resultados foram confrontados com a documentação relativa ao Planejamento da PCMG, que são acessíveis aos servidores, através de Relatórios de Gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

A palavra planejar emerge como uma ação de forma organizada para atingir alguma coisa. Planejamento pode ser entendido como o ato de organizar uma tarefa através de métodos apropriados, determinado por ações que visam a atingir as metas estipuladas por uma organização.

No campo da ciência da Administração, o Planejamento já possui um significado mais específico. Para Oliveira (2015), pode ser conceituado “como um processo (...) desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”¹.

Ainda, de acordo com Oliveira (2015), o Planejamento visa:

“identificação, análise, estruturação e coordenação da missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos, planos de ação e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar do modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com melhor concentração de esforços e recursos da empresa.”²

O Planejamento em nível de administração de uma organização tem papel importante na tomada de decisões e execução das tarefas, bem como é a confirmação se as decisões tomadas foram as corretas. É uma espécie de *feedback* para o administrador do resultado daquilo que foi preparado, organizado e estruturado sobre um determinado objetivo.

Na Administração Pública não é diferente e por isto o Planejamento tornou-se extremamente importante para as Instituições Públicas. Na década de 1990, a Administração Pública brasileira passou por mudanças de paradigmas e de conceitos e a Reforma Gerencial teve início na esfera federal e conceitos como metas, indicadores e resultados passaram a ter maior destaque na prática da gestão pública, sempre com o objetivo de melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

¹ OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 2015. p. 4.

² Ibid., p.337.

As formas clássicas do Direito Administrativo eram insuficientes para as necessidades do Estado e a Administração Pública brasileira, dotada de uma organização tradicional movida por improvisos, não era a mais adequada para atender o cidadão, pois deveria atuar de forma harmônica com a Constituição Federal e leis ordinárias.

Por isto surge a necessidade de se buscar o Planejamento, pois ele coordena, racionaliza e dá uma unidade de fins à atuação do Estado. Está sempre comprometido tanto com a ideologia constitucional como pela busca da transformação do *status quo* econômico e social. Deve ser analisado dentro do contexto de legitimação do Estado pela capacidade de realizar objetivos pré-determinados.

A ideia do Planejamento é a perseguição de fins que visam à alteração de uma situação econômica e social vivenciada em determinado momento, ou seja, é uma atuação do Estado voltada literalmente para o futuro.

Pelo conceito de Planejamento, observa-se que se trata de um processo dotado de elementos de conteúdo técnico, mas é também um processo político, e para tanto, faz-se necessária a utilização de uma metodologia voltada para estabelecer a melhor direção a se seguir. Emerge dessa necessidade a adoção de um Planejamento Estratégico como um processo de delimitação de ações oriundas da análise das relações entre ambiente externo e interno (organização), onde são analisados os fatores que afetam e que possam vir a afetar a Instituição tanto em sua atuação quanto em seu resultado.

Neste sentido, Oliveira (2015) conceitua Planejamento Estratégico como “um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”³.

Além disso, o Planejamento Estratégico é um importante instrumento de gestão que prioriza a análise para aproveitamento de pontos fortes internos e oportunidades externas à instituição, além do combater os pontos fracos internos e às ameaças externas que o ambiente apresenta para a organização.

³ OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 2015. p. 4.

E na análise de pontos fortes internos, deve-se levar em consideração a efetiva participação dos envolvidos no processo de planejamento. Isto além de ser um preceito metodológico, com o bordão de que quem planeja é quem executa, também é uma técnica para aumento da eficácia e controle, principalmente no que se refere a aplicação de recursos financeiros.

A efetiva participação não pode ser considerada simplesmente como uma forma da transmissão de informações das direções das Instituições para os demais agentes e cidadãos. Deve ser sedimentada sobre um compromisso democrático com uma visão de futuro vinculada de forma concreta com a cidadania e a identidade social, institucional e individual.

O Planejamento Estratégico com enfoque participativo se fundamenta na participação democrática, na autonomia das pessoas, na democratização do conhecimento e nas relações sociais, políticas e econômicas. Os servidores e agentes políticos tornam-se solidariamente partícipes da discussão dos temas da gestão pública, num quadro de democratização das relações sociais e de poder.

A natureza dessa participação nos processos decisórios está no conteúdo de exposição consciente que a direção da Instituição fará em relação aos servidores e aos cidadãos, beneficiários ou não de programas e projetos da organização.

As Instituições públicas devem abrir possibilidade de discussão de temas relativos à sua gestão, de forma concreta e democrática, repassando suas visões e noções sobre o curso de suas ações e direção estratégica.

2.2 Planejamento na Segurança Pública

A Reforma do Estado, na década de 1990, teve como objetivo introduzir no governo alguns dos parâmetros de trabalho do setor privado, como a lógica de resultados, além de fortalecer as carreiras estratégicas e gerenciais, florescer a descentralização e delegação, reduzir o Estado empreendedor, através de privatizações, aumentar a eficiência dos órgãos estatais, melhorando a qualidade das decisões estratégicas do governo e orientando a Administração para o cidadão-usuário. A lógica da administração seria abandonar o controle de procedimentos e buscar o controle de resultados, primando pela máxima eficiência possível.

Atrelada a esse processo de Reforma, a sociedade brasileira exigia, em níveis cada vez maiores, a melhoria na qualidade dos serviços prestados, principalmente daqueles afetos à Segurança Pública e a atuação das instituições policiais do Brasil, estando os cidadãos cada vez mais cientes de seus direitos e atuantes no cenário de debate político.

Minas Gerais convergiu para essas mudanças em meados da década de 2000, com foco em ajuste fiscal, em mecanismos de planejamento de médio e longo prazo e em mecanismos de contratualização de resultados, instituindo a chamada Gestão para Resultados.

O processo de Reforma Administrativa do Estado de Minas Gerais começou pela definição da visão, da missão e das metas do Estado. O governo deu prioridade a várias políticas públicas que foram geridas de forma estratégica pelo processo que se intitulou Choque de Gestão. Entre as diversas políticas públicas que compunham este processo, estava presente a estratégia denominada Planejamento Estratégico.

Minas Gerais avançou neste processo e através da combinação de instrumentos de planejamento de longo, médio e curto prazo, iniciou-se o alinhamento de toda a organização estatal em torno da estratégia organizacional, em consonância com a Constituição Federal de 1988 e Constituição Estadual de Minas Gerais de 1989. Tais instrumentos já instituídos constitucionalmente eram: o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PMDI⁴ pode ser conceituado como um plano estratégico, de longo prazo, composto de metas e diretrizes para o Estado visando desenvolvimento socioeconômico dos municípios e coordenação das ações de governo, entre outros aspectos. Visa a continuidade administrativa, apesar da alternância de poder nos governos durante sua vigência.

O PPAG é um instrumento administrativo de médio prazo, composto por diretrizes e metas propostas no PMDI. No PPAG são estabelecidos os objetivos e as metas da administração pública num período de quatro anos, com a previsão dos gastos em áreas como

⁴ Conceitos de PMDI, PPAG, LDO, LOA, Programa e Ações foram baseados no site da Assembleia Legislativa de Minas Gerais no endereço: https://www.almg.gov.br/perguntas_frequentes/index.html?busca=true&sltCategoria=/perguntas_frequentes/arquivos/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/

saúde, educação, segurança e meio ambiente; as metas de investimentos e obras por região de Minas e os programas de duração continuada.

Através da LDO o Governo estabelece metas de responsabilidade fiscal e metas da administração pública para cada ano, de acordo com a execução dos programas do PPAG. A LOA ou Orçamento trata-se de um programa de trabalho, descrevendo quanto recurso financeiro o Executivo vai destinar a áreas como saúde, educação, segurança e meio ambiente, ou seja, concretiza as ações e metas previstas no PPAG.

Neste trabalho, a análise será com maior ênfase no que tange aos programas do PPAG no eixo da Segurança Pública. As tratativas acerca deste instrumento é constante e de forma recorrente há edições de leis que visam adequá-lo de acordo com as necessidades e realidades do Governo.

Destas tratativas, através da Lei Estadual 21.968, de 14/01/2016, foi estabelecido em Minas Gerais o PPAG para o quadriênio 2016-2019, como instrumento normatizador do Planejamento da Administração Pública de médio prazo, por meio de programas e ações, com indicação de metas físicas e financeiras. Também instituiu programas sociais, que são políticas orientadas para a emancipação social e cidadã, envolvendo programas voltados para várias áreas incluindo-se a segurança pública.

Programas são instrumentos de organização da ação governamental que possui informações acerca de carências, demandas administrativas, sociais e econômicas e de oportunidades, sendo elaborado em conformidade com as prioridades e diretrizes expressas no PMDI. Já as Ações são as unidades básicas de gestão e definição de metas do PPAG, contendo detalhadamente as despesas orçamentárias.

Pelo PPAG 2016-2019, ora em vigência, vislumbra-se a existência de diversos programas e ações de Governos relativos à Segurança Pública, que incidem sobre os órgãos policiais. Alguns programas são de responsabilidade da atual Secretaria de Estado de Segurança Pública (Sesp) e outros têm como unidade organizacional responsável os próprios órgãos policiais. E neste sentido, PCMG está incluída no PPAG, sendo a ela atribuídos programas e ações específicos, que serão analisados adiante.

Entre os vários programas vinculados à Sesp há o Programa de Infraestrutura de Defesa Social que tem por objetivo prover infraestrutura adequada à execução eficaz das políticas públicas de segurança por meio da expansão da infraestrutura predial do sistema prisional e socioeducativo e da renovação periódica e distribuição no espaço territorial da frota das Polícias Civil e Militar.

Outro Programa da Sesp é o Programa de Gestão Integrada de Defesa Social, que tem por objetivo “promover a qualidade da atuação e integração de ações e informações do sistema de Segurança Pública, objetivando a redução da violência e criminalidade e aumento da proteção pública”⁵ e, portanto, incidindo na atuação da PCMG visando expandir e modernizar as funções e serviços de responsabilidade da Instituição.

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag – também é unidade organizacional responsável por um Programa Governamental: Apoio à Administração Pública. Este programa tem por objetivo o desenvolvimento de ações administrativas e financeiras visando a garantir recursos humanos, materiais, financeiros, técnicos e institucionais necessários à execução das políticas públicas a cargo do Estado de Minas Gerais, também incidindo sobre a Instituição PCMG.⁶

2.3 Planejamento Estratégico na PCMG

2.3.1 Polícia Civil de Minas Gerais: origem, objetivo operacional e integração institucional

A história que referencia a origem da Polícia Civil e a evolução no decurso do tempo encontra-se publicada no site da Instituição Polícia Civil do Estado de Minas Gerais.⁷

A criação da Polícia Civil no Brasil tem sua origem com a chegada da família real portuguesa, em 1808, na cidade do Rio de Janeiro, implantando e organizando a Intendência Geral da Polícia da Corte e Estado do Brasil, idêntica a criada em Portugal em 1760.

⁵ Minas Gerais. Lei Estadual n.º 21.968, de 14 jan. 2016: Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019. p. 744.

⁶ Ibid. p. 764.

⁷ Site da Polícia Civil de Minas Gerais: pc.mg.gov.br

Em 1832 houve a publicação do Código de Processo Criminal e a criação do cargo de Chefe de Polícia, cujas atribuições foram definidas mediante Decreto em 1833.

Em 1840 foi criada a Guarda Municipal que executava as ordens das autoridades policiais e auxiliava nas diligências judiciárias.

Em 1841 foram concedidos maiores poderes e autoridade ao Chefe de Polícia da província e em 1942 foi criada a figura do Delegado e Subdelegado de Polícia, subordinando-os ao Chefe de Polícia.

Foi criada a Secretaria de Polícia na Corte, bem como uma em cada capital das províncias, além de ocorrer a divisão das funções policiais em Polícia Administrativa e Polícia Judiciária. Em Minas Gerais a Secretaria de Polícia foi instalada na cidade de Ouro Preto.

A Polícia Civil ganhou contornos na Primeira República Brasileira, sendo formada pelo Chefe de Polícia e seus delegados. Foi criada a Guarda Civil, o Gabinete de Identificação e Estatística Criminal, a Inspetoria de Veículos, o Gabinete Médico-Legal e o Gabinete de Investigação e Capturas.

Em 1956 foi criada a Secretaria de Estado de Segurança Pública e houve a extinção do cargo de Chefe de Polícia.

Com o advento da Constituição Federal de 1988 (CF/88), foi dedicado um capítulo para o tema da Segurança Pública, com designação de órgãos e competências. Com o passar dos anos, foram implementadas novas regras através de Emendas Constitucionais, firmando-se toda a atribuição dos órgãos constitucionais relativo a Segurança Pública no artigo 144 da CF/88.

Desta forma, é dever do Estado exercer a segurança pública através dos órgãos constituídos, estando dentre eles a Polícia Civil, subordinada ao Governador do Estado, dirigida por Delegados de Polícia de carreira, sendo-lhe incumbidas as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares e ressalvada a competência da União.

A Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989 (CEMG/89) tratou do tema Segurança Pública e especificou as atribuições da PCMG. Sobressai-se o objetivo operacional da PCMG nos termos dos artigos 136 a 141 da CEMG/89.

Nota-se que a PCMG tornou-se um órgão integrante e responsável pela segurança pública, órgão permanente do Poder Público, dirigido por Delegado de Polícia de carreira, regido pelos princípios da hierarquia e disciplina, encarregada do exercício de polícia judiciária, que compreende o cumprimento das determinações emanadas do Poder Judiciário, bem como a apuração das infrações penais, que não sejam as militares e aquelas que não tenham sido cometidas contra o interesse da União.

A atividade investigativa consiste na coleta de indícios da prática delituosa, no sentido de identificar a autoria do fato definido na legislação penal, fornecendo-se subsídios para a abertura do processo criminal e por consequência, a punição dos autores.

Com o advento da modernização no país, ocorrido entre 1930 a 2003, houve transformações sociais e econômicas que acarretaram problemas na área de segurança pública, como o crescimento da criminalidade, que impactou sobremaneira a Instituição, levando a PCMG ao aumento e redirecionamento de suas atribuições.

A modernização tecnológica também causou reflexos consideráveis nos serviços prestados pela PCMG. Ainda, é atribuição da PCMG o processo de identificação civil e o registro e licenciamento de veículo automotor e habilitação de condutor e a Polícia Técnico-Científica.

Quanto à integração institucional⁸, tem-se que a PCMG integra a Sesp e sua atuação ocorre por intermédio das seguintes ferramentas: Colegiado de Segurança Pública; Integração Territorial em Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP); Emprego da metodologia de Integração da Gestão de Segurança Pública (Igesp) e Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS).

⁸ Acessível no site da Polícia Civil: https://www.policiacivil.mg.gov.br/pagina/integracao_institucional

O Colegiado de Segurança Pública é responsável pela elaboração e aprovação das diretrizes e estratégias para a integração do sistema de segurança pública, bem como pelo acompanhamento da gestão da integração dos diversos órgãos que o compõem.

As Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) são circunscrições territoriais (desenhadas a partir de indicadores demográficos, socioeconômicos e de infraestrutura) que agregam a instância prestadora de serviços públicos essenciais, com a responsabilidade compartilhada e direta de uma Delegacia de Polícia Civil e uma unidade da Polícia Militar, operando como unidades de planejamento, execução, controle, supervisão, monitoramento corretivo e avaliação de ações locais de segurança.

A metodologia de Igesp consiste em uma forma de solução de problemas através dos seguintes princípios: diagnóstico técnico-científico da criminalidade, troca de informações de Segurança Pública entre os órgãos, envolvimento de diversos atores do Sistema da Segurança Pública e da comunidade; definição de medidas de intervenção compartilhada, estabelecimento de metas e prestação de contas. Trata-se de uma ferramenta de planejamento operacional, mobilização e compartilhamento de responsabilidades e de avaliação de desempenho dos órgãos. Surgiu como uma adaptação aos modelos de gerenciamento do trabalho policial utilizados em Nova Iorque (EUA) e em Bogotá (Colômbia),

O Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS) possibilita a gestão das informações de segurança pública atinentes às ocorrências policiais e de bombeiros, à investigação policial, ao processo judicial e execução penal. É operacionalizado pelo Centro Integrado de Atendimento e Despacho - CIAD (central única de atendimento de chamadas de emergências policiais e de bombeiros, com a finalidade de coordenar e gerenciar as ações operacionais que envolvam os órgãos de Segurança Pública) e pelo Centro Integrado de Informações de Defesa Social – CINDS (responsável pela análise criminal e de sinistro de todo o ciclo de informações, desde o registro do fato até a execução da pena ou solução do sinistro).

Desde o início da Reforma Administrativa do Estado, ocorrida na década de 2000, a PCMG está como unidade organizacional de alguns programas de Governo do Estado de Minas Gerais. Foram inúmeras as ações já promovidas por meio da PCMG, atendendo os programas de Governo, cujos resultados foram publicados em Relatórios de Gestão da

Instituição: Relatório de Gestão 2003-2006, Relatório de Gestão 2007-2010, Relatório de Gestão 2011-2012, Relatório de Gestão 2013 e Relatório de Gestão 2014.

No Plano Estadual de Defesa Social 2014-2015, a PCMG relembra que as mudanças ocorridas na Segurança Pública, a partir do ano de 2003, traduziram a necessidade de se enfrentar a violência e a criminalidade de forma sistêmica, republicana e cientificamente respaldada pela interdisciplinariedade do fenômeno. Houve maior transparência nas relações de órgãos e agentes do Poder Executivo e apareceram algumas vantagens advindas de aproximação política e técnica com os Poderes Legislativo e Judiciário, órgãos independentes e movimentos sociais.

No que tange a PCMG as ações estratégicas foram direcionadas para o investimento em recursos humanos e materiais, visando fortalecer sua capacidade institucional. As ações quanto aos recursos materiais foram realizadas por meio de projetos da própria Instituição, operações de crédito firmadas junto ao Banco do Brasil e ao BNDES, além de convênios com a Secretaria Nacional de Segurança Pública.

No que tange aos recursos humanos, houve investimentos em pessoal realizados pela PCMG, que se deram através de concursos públicos para todos os cargos da carreira policial e administrativa, bem como através de cursos de capacitação.

Os Relatórios de Gestão⁹ apresentados pela Instituição revelam de forma minuciosa estas estratégias, sempre com a visão de fortalecimento institucional e propiciando, com a adequação do quadro de servidores e da reestruturação logística, um melhor desempenho das atividades da PCMG, com prestação de serviço público de qualidade.

A importância de se ter conhecimento da origem da Instituição reflete a necessidade de se reforçar a identidade da PCMG. A história institucional revela os desafios enfrentados pelo órgão durante seu desenvolvimento na questão da segurança pública. A evolução é necessária e o atendimento a demandas sociais também tem a mesma dinâmica.

⁹ Relatório de Gestão 2003-2006, Relatório de Gestão 2007-2010, Relatório de Gestão 2011-2012, Relatório de Gestão 2013 e Relatório de Gestão 2014.

O objetivo operacional e a integração institucional da Polícia Civil com demais órgãos também é fundamental para a revelação dos propósitos da Instituição no cenário governamental. Conhecer os objetivos para qual a Instituição foi criada é propiciar aos governantes a adoção de estratégias adequadas para a concretização dos serviços públicos almejados.

2.3.2 Programas e Ações da PCMG no Plano Plurianual de Ação Governamental (2016-2019)

O PPAG 2016-2019, instituído pela Lei Estadual 21.968/2016, elencou programas e ações significativas para a PCMG, acompanhadas de planejamentos orçamentários detalhados para os dezessete Territórios de Desenvolvimento de Minas, sendo considerado como instrumento compatível com o contexto macroeconômico nacional e estadual, apresentando um conjunto de medidas ajustado ao cenário fiscal da atualidade.

No que se refere à PCMG foram definidos programas denominados Unissetoriais e Multissetoriais¹⁰. O Programa possui natureza unissetorial quando todas as ações estão sob a responsabilidade de um único órgão. Neste diapasão, são Programas unissetoriais da PCMG os seguintes: “Escola Estadual Ordem e Progresso”; “Infraestrutura e Logística da Polícia Civil”; “Academia de Polícia Civil”; “Assistência à Saúde na Polícia Civil” e “Investigação Modelo”.

Foram definidos os seguintes programas multissetoriais, ou seja, que estão sob a responsabilidade de mais de um órgão / Instituição / Secretaria, abarcando também a PCMG: “Funções e Serviços Finalísticos da Polícia Civil”; “Gestão Integrada de Defesa Social”; “Infraestrutura do Sistema Prisional” e “Apoio à Administração Pública”.

No PPAG 2016/2019, os Programas relativos ao Detran foram estabelecidos em separado, atribuindo-lhe *status* de setor, apesar de ser o órgão diretamente ligado a PCMG.

Analisando atentamente os Programas Governamentais, o Programa “Escola Ordem e Progresso” tem como objetivo “assegurar aos dependentes dos servidores da Polícia

¹⁰ Minas Gerais. Lei Estadual n.º 21.968, de 14 jan. 2016: Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019. p. 749-766.

Civil e disponibilizar aos demais interessados o acesso a uma educação básica de qualidade”¹¹. Contém ações que visam o desenvolvimento do Ensino Fundamental e Médio da Escola Estadual Ordem e Progresso.

Quanto ao Programa “Infraestrutura e Logística da Polícia Civil” o seu objetivo é “aprimorar as condições de trabalho dos servidores da Polícia Civil, por meio da melhoria da infraestrutura organizacional, com destaque para a manutenção e aquisição de veículos, reforma e ampliação das instalações prediais, melhoria dos sistemas de informação e comunicação e aparelhamento de unidades policiais”¹². O objetivo estratégico deste programa é expandir e modernizar as funções de responsabilidade da PCMG.

Foram listadas para este Programa as seguintes ações: gestão da infraestrutura predial; manutenção da frota; gestão da tecnologia da informação e comunicação; renovação da frota; aparelhamento das unidades da Polícia Civil¹³.

“Academia de Polícia Civil” é o nome de outro Programa contido no PPAG – 2016/2019, que tem por objetivo “promover a formação continuada dos servidores da Polícia Civil, proporcionando o desenvolvimento e aprimoramento profissional e técnico-científico necessários ao adequado desempenho de suas atribuições”¹⁴. Os objetivos estratégicos deste programa relativo à Segurança Pública são: aumentar a segurança e a sensação de segurança da população mineira; descentralizar e fortalecer as políticas de segurança, com foco na redução da criminalidade no interior do Estado mineiro; expandir e modernizar as funções e serviços de responsabilidade da PCMG. E o objetivo estratégico alinhado ao Governo de Minas Gerais é promover a valorização dos servidores públicos.

Como ações vinculadas ao Programa “Academia de Polícia Civil” foram descritas: Protocolo de Humanização do atendimento à vítima de violência sexual e desenvolvimento profissional e técnico-científico dos servidores.¹⁵

¹¹ Minas Gerais. Lei Estadual n.º 21.968, de 14 jan. 2016: Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019. p. 751.

¹² Ibid. p. 756.

¹³ Ibid. p. 756-758.

¹⁴ Ibid. p. 759.

¹⁵ Ibid. p. 759.

O objetivo do Programa “Assistência à Saúde na Polícia Civil” é “assegurar a assistência médica, odontológica e psicossocial aos servidores da Polícia Civil e seus dependentes”¹⁶. O objetivo estratégico na área da saúde é “investir prioritariamente na atenção básica à saúde, universalizar a sua cobertura e ampliar a sua resolutividade, a qualidade do cuidado e a promoção da saúde”¹⁷. O objetivo estratégico relativo à segurança pública é expandir e modernizar as funções e serviços de responsabilidade da PCMG. E quanto ao objetivo estratégico, no que se refere ao alinhamento com o Governo, é promover a valorização dos servidores públicos.

As ações para o Programa “Assistência à Saúde na Polícia Civil” são: prestar atendimento aos servidores da PCMG e seus dependentes no Hospital da Polícia Civil, nos termos da LOPC 129/2013; prestar atendimento ao servidor e dependentes, melhorando a qualidade de vida através da Assistência Social.¹⁸

O Programa de “Investigação Modelo” tem como objetivo “aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela Polícia Civil, com foco na melhoria da qualidade das investigações e na ampliação da cobertura e disponibilidade do atendimento”¹⁹. Os objetivos estratégicos deste Programa, relativos à Segurança Pública, foram descritos da seguinte forma: aumentar a segurança e a sensação de segurança da população mineira; descentralizar e fortalecer as políticas de segurança, visando reduzir a criminalidade no interior do Estado; potencializar o modelo de prevenção social à criminalidade visando a redução de violências e criminalidade; expandir e modernizar as funções e serviços de responsabilidade da PCMG.²⁰

As ações deste programa foram intituladas como: Projeto Raízes, considerado como metodologia a ser implantada para aprimorar o processo investigativo, com ênfase na atuação territorial e comunitária; Projeto Delegacias Gerais, como metodologia a ser desenvolvida para adequar os serviços prestados pela PCMG e ampliar a disponibilidade do atendimento nas unidades policiais territoriais.²¹

¹⁶ Minas Gerais. Lei Estadual n.º 21.968, de 14 jan. 2016: Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019. *ibid.* p. 760.

¹⁷ *Ibid.* p. 760.

¹⁸ *Ibid.* p. 760.

¹⁹ *Ibid.* p. 761.

²⁰ *Ibid.* p. 761.

²¹ *Ibid.* p. 761.

O objetivo do Programa “Funções e Serviços Finalísticos da Polícia Civil” é “integrar a gestão coletiva da segurança pública e justiça criminal, por meio do exercício de polícia judiciária e atividades de identificação civil e criminal, registro e licenciamento de veículos, formação e controle de condutores, como forma de contribuir para a melhoria da segurança pública”²². Os objetivos estratégicos são: aumentar a segurança e a sensação de segurança da população mineira; descentralizar e fortalecer as políticas de segurança, reduzindo a criminalidade no interior do Estado; potencializar o modelo de prevenção social à criminalidade como estratégia prioritária para a redução de violências e criminalidade (foco em territórios e pessoas mais vulneráveis); expandir e modernizar o potencial de atuação comunitária de responsabilidade da PCMG; potencializar a atuação do sistema estadual de inteligência de segurança pública para o exercício sistemático de ações especializadas.²³

Foram declinadas várias ações para o Programa “Funções e Serviços Finalísticos da Polícia Civil” como: realizar perícias médico-legal e técnico-científica para instrução / auxílio de investigação criminal; concluir procedimentos relativos à orientação, prevenção e correção de conduta funcional; concluir procedimentos relativos ao exercício de polícia judiciária, em respostas a demandas da sociedade e melhorando os indicadores finalísticos de segurança pública e emitir documentos de identificação civil e criminal.²⁴

Quanto às atribuições do Detran, as ações do Programa “Funções e Serviços Finalísticos da Polícia Civil” foram definidas como: apreensão de veículos que se encontram em situação irregular frente à legislação de trânsito; emissão, controle e registros de infrações e documentos de trânsito; realizar eventos de Educação no Trânsito, visando reduzir a quantidade e a gravidade dos acidentes de trânsito dentro do território de Minas Gerais.²⁵

Quanto ao Programa “Gestão Integrada de Defesa Social”, cuja unidade responsável é a Sesp, tem como objetivo promover a qualidade da atuação e integração de ações e informações do sistema de defesa social, objetivando a redução da violência e criminalidade e aumento da proteção pública. As ações deste Programa que se referem à PCMG são a Modernização da Identificação Civil e Criminal (modernizar o processo de identificação civil

²² Minas Gerais. Lei Estadual n.º 21.968, de 14 jan. 2016: Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019. p. 760.

²³ Ibid. p. 752.

²⁴ Ibid. p. 752-755.

²⁵ Ibid. p. 766-768.

e criminal com o objetivo de tornar mais célere a elaboração de laudos de identificação e processamento de informações, bem como otimizar o tempo de pesquisa de fichas datiloscópicas e cartões onomásticos) e Modernização Institucional da PCMG (realização de ação que visa melhorar a qualidade de serviços prestados pela PCMG, por meio da modernização das unidades policiais).

O Programa “Infraestrutura do Sistema Prisional”, de responsabilidade da Sesp tem como objetivo garantir o conjunto de instalações, equipamentos e serviços adequados para o sistema prisional, de forma a garantir a custódia mais humanizada e condições de trabalho adequadas aos agentes de segurança penitenciária, de forma a impactar positivamente nos índices de ressocialização. No que se refere à PCMG, a ação relativa a este Programa “Infraestrutura do Sistema Prisional” é a Gestão dos Presos sob a guarda da PCMG, que visa garantir o custeio destes indivíduos.

O Programa “Apoio à Administração Pública”, de responsabilidade da Seplag, tem como objetivo “desenvolver ações administrativas e financeiras visando a garantir recursos humanos, materiais, financeiros, técnicos e institucionais necessários à execução das políticas públicas a cargo do Estado de Minas Gerais”²⁶. Este foi o único Programa do PPAG, no que se refere à PCMG que não possui objetivos estratégicos.

Quanto às ações o Programa “Apoio à Administração Pública” contempla: prestação de serviço por meio de gestão institucional realizada pela Direção Superior da PCMG, para definir, coordenar e supervisionar ações visando ao cumprimento das atribuições institucionais; coordenar, implementar e avaliar as ações, executando os serviços de apoio e suporte técnico-administrativo necessários ao cumprimento das atribuições institucionais; viabilizar a remuneração de pessoal ativo do Estado e pagamento dos respectivos encargos sociais e auxílios.²⁷

A descrição dos Programas e Ações Governamentais do PPAG 2016/2019, atinentes a PCMG, serve de base para uma análise mais profunda das ações administrativas adotadas pela Instituição visando a concretização dos objetivos e ações propostas.

²⁶ Minas Gerais. Lei Estadual n.º 21.968, de 14 jan. 2016: Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019. p. 764.

²⁷ Ibid. p. 764-765.

2.3.3 Instituição do Planejamento na PCMG

Através da Resolução 7.805/2016 foi instituído o Planejamento da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, em consonância com o PPAG (2016-2019) sintetizado em quatro eixos: Missão, Visão, Valor e Negócio.

Assim como o Governo do Estado de Minas Gerais durante o processo de Reforma Administrativa, a PCMG emerge com a definição da Missão, Visão, Valor e Negócio da Instituição.

Pela conceituação de Oliveira (2015), Missão “é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de ‘quem a empresa atende’ com seus produtos e serviços”²⁸.

Kaplan e Norton (2004) esclarecem que a Missão indica o ponto de partida de uma organização. Embora o conceito de Missão das organizações varie, ela sinteticamente pode ser definida como:

“Missão. Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve escrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.”²⁹

Sob esta temática, a Resolução 7.805/16 trouxe o conceito de Missão da PCMG, de forma concisa, abarcando o que ela produz, atribuindo valores como eficiência e qualidade dos serviços. Nestes termos a Missão da PCMG é:

“Realizar a investigação criminal de forma eficaz impactando na redução da criminalidade e prestar serviços de qualidade nas áreas de polícia judiciária, identificação civil e criminal, trânsito, habilitação e promoção da pacificação social”³⁰.

²⁸ OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 2015. p. 52.

²⁹ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004. p. 36.

³⁰ Minas Gerais. Polícia Civil. Resolução 7805/2016, 30 mar. 2016.

Pela conceituação de Oliveira (2015), a Visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. Ainda, para ele, a Visão “proporciona um grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”.³¹

Kaplan e Norton (2004) explicam que a Visão da organização “pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização”³². Esclarecem que embora o conceito de Visão, assim como o de Missão, das organizações varie, ela sinteticamente pode ser definida:

“Visão. Declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou ‘visionários’ – como a organização quer ser percebida pelo mundo”.³³

Quanto a Visão da PCMG, a Resolução 7.805/2016 estabeleceu de forma motivadora que a PCMG quer “Ser reconhecida pela excelência na investigação criminal e no exercício das funções de polícia judiciária, bem como nos serviços de identificação civil e criminal, trânsito e habilitação”.³⁴

Seguindo o raciocínio de Kaplan e Norton (2004), os “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”³⁵. Os valores “devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa”. E “o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas”³⁶.

Neste sentido, através da Resolução 7.805/2016 foram descritos os Valores institucionais, incumbindo, portanto, a PCMG colocar em execução, debate e consolidação:

“- Compromisso com o interesse público.

³¹ OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 2015. p. 340.

³² KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004. p. 34.

³³ Ibid. p. 37.

³⁴ Minas Gerais. Polícia Civil. Resolução 7805/2016, 30 mar. 2016.

³⁵ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004. p. 39.

³⁶ Ibid. p. 70.

- Promoção de Direitos Humanos.
- Identificação dos cidadãos como sujeitos de direitos.
- Unidade institucional.
- Ética nas relações internas e externas.
- Valorização e qualificação profissional.
- Eficiência, qualidade, imparcialidade, transparência e efetividade dos serviços.³⁷

E por fim, a Resolução 7.805/2016 estabeleceu o Negócio da PCMG, ou seja, quais os serviços públicos que a Instituição pretende fornecer, nos seguintes termos:

“Apuração de crimes e contravenções penais por meio da investigação criminal indivisível; análise imediata da legalidade da privação da liberdade dos indivíduos, em suposta situação de flagrante por meio do exercício das funções de polícia judiciária; identificação civil e criminal; registro e licenciamento de veículos automotores; formação e controle de condutores.”³⁸

Coube a Assessoria de Planejamento Institucional a realização do Planejamento Estratégico e o gerenciamento setorial alinhado à estratégia governamental, bem como supervisionar a convergência de ações com as unidades e gestores.

Quando houver a necessidade de ajustamento ou adequação ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico, o exame e a deliberação ficarão a cargo do Conselho Superior de Polícia Civil, sendo os titulares dos órgãos superiores os responsáveis pelas diretrizes e estratégias constantes no Planejamento.

Em 08 de agosto de 2016, através da Resolução 7848/2016, a Assessoria de Planejamento Institucional passou a ser subordinada técnica e administrativamente à Chefia de Gabinete da PCMG.

A Chefia da PCMG decidiu estabelecer e comunicar aos servidores as diretrizes da nova gestão, dando ciência dos rumos e objetivos institucionais, já que estas diretrizes compõem o Planejamento Estratégico da Instituição, chamado pela direção máxima de "Estratégia da PCMG".

³⁷ Minas Gerais. Polícia Civil. Resolução 7805/2016, 30 mar. 2016.

³⁸ Ibid.

Segundo Oliveira (2015), as diretrizes são “o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa”³⁹. O que deve ou não ser feito, em todos os níveis da PCMG, deve ser orientado pelas Diretrizes do Planejamento Estratégico, devendo haver comprometimento de todos os servidores envolvidos.

As Diretrizes são definidas como o trajeto a se seguir para atingimento dos objetivos do plano estratégico, e na PCMG foram apontadas sobre treze perspectivas: Diagnóstico Institucional; Integração Interna; Desconcentração da Gestão com níveis adequados de autonomia dos Departamentos, Delegacias Regionais e demais unidades da linha intermediária; Melhoria do Gasto e Otimização do Orçamento; Valorização e capacitação dos servidores; Modernização da Investigação Criminal com Inteligência e Análise Criminal Aplicadas; Prestação de serviços de qualidade nas áreas de Identificação, Trânsito e Habilitação; Padronização da Identidade Institucional; Definição de Protocolos de condutas e atividades; Eficiência da comunicação interna e externa; Definição de posições institucionais no Sistema de Justiça Criminal e em relação aos demais órgãos e entidades públicas e privadas; Captação de recursos e Tratamento regionalizado do fenômeno criminal.⁴⁰

As Diretrizes Institucionais foram publicadas em um documento denominado Caderno de Diretrizes da Instituição, que definiu as metas a serem alcançadas como oportunidades de melhoria, comunicando-as regularmente por diversos canais de interlocução.

A base para o desdobramento destas diretrizes consiste em orientação de comportamentos e condutas e materialização de ações concretas em planos e cronogramas estabelecidos pela Chefia.

Deve haver envolvimento de todos os servidores e este é um dos traços do Planejamento Estratégico com enfoque participativo. Os servidores tornam-se solidariamente partícipes da discussão dos temas da gestão pública, num quadro de democratização das relações sociais e de poder.

³⁹ OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 2015. p. 56.

⁴⁰ VACCHIANO, A.C. Intranet da PCMG: Chefe da PCMG divulga novas diretrizes institucionais. Belo Horizonte, 17 dez 2015.

A Chefia da PCMG em 2015, já adotava este entendimento, tanto que divulgou e chamou os servidores a participarem do Planejamento Participativo, cujo objetivo foi a captação de projetos das diversas unidades que constituem a PCMG, visando a potencialização dos valores e ações que envolvem a investigação policial, para atingir a excelência no atendimento a toda a população mineira. Ainda preconizou que o Planejamento Estratégico seria construído com a participação dos diversos departamentos da PCMG, por meio da elaboração de projetos orientados pela Assessoria de Planejamento Institucional.

Além desta participação do servidor, para o Planejamento Estratégico deve haver integração dos objetivos da organização em todas as suas perspectivas (pessoal, processos internos, resultados à sociedade, logística, finanças, etc). Esta integração pode ser representada graficamente através de um Mapa Estratégico. Kaplan e Norton (2004) esclarecem que “a construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor”⁴¹.

Kaplan e Norton (2004) ainda esclarecem que os indicadores, metas e iniciativas traduzem a estratégia da instituição e afirmam que:

“O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criem condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. Para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.”⁴²

Apesar da PCMG ainda não ter divulgado publicamente o Mapa Estratégico, como forma de visualização gráfica de seus objetivos, dos resultados que pretende chegar, cumprimento da Missão, alcance da Visão em direção aos valores que propõe, as Diretrizes

⁴¹ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004. p. 34.

⁴² KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004. p. 55.

Institucionais figuram como as iniciativas estratégicas necessárias para atingir as metas propostas pelo PPAG (2016-2019).

As Diretrizes Institucionais⁴³, contidas em documento orientador e após análise da situação da Instituição, foram definidas da seguinte forma:

- Diagnóstico Institucional: Esta diretriz surge da dificuldade de se diagnosticar a real necessidade das unidades, tanto no que se refere a recursos humanos quanto materiais da PCMG.

- Integração interna: Foram detectadas barreiras sobre a identidade da Instituição e houve necessidade de se romper com a identificação pormenorizada de unidades e setores em ações rotineiras e de melhoria, adotando-se a nomenclatura institucional PC em substituição à de unidades que a compõem.

- Desconcentração da Gestão com níveis adequados de autonomia dos Departamentos, Delegacias Regionais e demais unidades da linha Intermediária: A intenção é a de que a Chefia da PCMG cuide de assuntos estratégicos, permitindo-se o gerenciamento local e regional de assuntos de rotina e refletindo nas várias partes do Estado a estrutura gerencial presente na cidade de Belo Horizonte.

- Melhoria do Gasto e Otimização do Orçamento: Visa adequar os recursos disponibilizados à PCMG, para serem bem utilizados em projetos alinhados à estratégia institucional e que impactem na melhoria de condições de trabalho e consequentemente na apresentação dos resultados.

- Valorização e capacitação dos servidores: A preocupação é de que os integrantes da PCMG tenham acesso a uma capacitação permanente, incluídas as ferramentas tecnológicas que permitam cursos à distância, possibilitando a formação de bancos de talentos para implementação da gestão de pessoas por competência.

⁴³ As Diretrizes Institucionais encontram-se descritas no site da Polícia Civil, através do link: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/pagina/diretrizes>

- Modernização da Investigação Criminal com Inteligência e Análise Criminal Aplicadas: Visando uma atuação cirúrgica em níveis que impactem os índices e fomentem a sensação subjetiva de segurança do cidadão, há necessidade de se ter um diagnóstico territorial do fenômeno da criminalidade amparado por uma modernização da investigação com inteligência e análise criminal aplicada.

- Prestação de serviços de qualidade nas áreas de Identificação, Trânsito e Habilitação: O trabalho realizado pela PCMG no que tange às atividades de Identificação, Trânsito e Habilitação é de extrema importância, pois há armazenamento das informações para o suporte do processo investigativo e o financiamento da atividade policial por meio da arrecadação decorrente das taxas oriundas da prestação deste serviço.

- Padronização da Identidade Institucional: Há necessidade que a PCMG seja percebida como Instituição Polícia Civil, tanto pelo público interno quanto externo. Para isto a PCMG deve ter uma imagem global padronizada, seja nos uniformes e documentos, seja na utilização da nomenclatura de divulgação das ações, evitando agregar nomes de unidades específicas.

- Definição de Protocolos de conduta e atividades: A descrição de diversas atividades rotineiras em áreas distintas através de protocolos que transcrevam conhecimentos tácito e pessoal em conhecimento explícito e formal, visando orientar os servidores de maneira adequada sobre a forma de agir, alinhando comportamentos e condutas no âmbito organizacional.

- Eficiência da comunicação interna e externa: É preciso melhorar tanto a comunicação interna quanto externa da Instituição. Os canais internos devem viabilizar a transmissão de informações em tempo real de forma a alcançar todos os níveis hierárquicos, inclusive com utilização de tecnologias habituais. Quanto à comunicação externa, ela necessita ser ágil, eficaz e deve manter a unicidade organizacional.

- Definição de posições institucionais no Sistema de Justiça Criminal e em relação aos demais órgãos e entidades públicas e privadas: urge a necessidade da PCMG se posicionar em assuntos estratégicos, comunicando-os internamente e se posicionando externamente.

- Captação de recursos: Considerando a delicada situação econômico-financeira, é preciso identificar e utilizar fontes extraordinárias de recursos para implementação de projetos, viabilizando a realização de resultados.

- Tratamento regionalizado do fenômeno da criminalidade: A atuação da PCMG deve ser cirúrgica no enfrentamento à criminalidade, de acordo com a realidade e prioridade de cada região do Estado, visando sobretudo ser um instrumento eficaz na redução da violência.

Nota-se que a PCMG tem alinhado seu Plano em conformidade com as ações e objetivos propostos no PPAG (2016-2019). Ainda, houve a preocupação institucional em definir os conceitos básicos de Missão, Visão e estabelecer os Valores e Negócio, os quais encontram-se perfeitamente alinhavados com as regras e propostas administrativas vigentes.

Visando traçar um caminho a ser seguido, a Administração Pública da PCMG foi técnica ao estabelecer as Diretrizes Institucionais, enfrentando de forma consciente os problemas institucionais e buscando a resolução de tais questões de forma ordenada e racional, primando também pela participação dos servidores para consecução dos fins que destina.

2.4 Experiências de outras Instituições

Em se tratando de Segurança Pública em Minas Gerais, a Instituição Polícia Militar (PMMG) também segue a tendência de formulação de seu Plano Estratégico para o quadriênio de 2016-2019, através de um documento orientador⁴⁴. A PMMG atribui ao Plano Estratégico a tarefa de agregar esforços em todas as áreas da organização para o alcance dos objetivos e iniciativas estratégicas para o efetivo atendimento às demandas sociais. O documento possui robusta sistemática de desdobramento, acompanhamento e avaliação das iniciativas estratégicas. Elenca que o cumprimento dos objetivos e desempenho da PMMG na direção proposta no Plano consistirá em resultados capazes de expressar o cumprimento da Missão e o alcance da Visão de futuro, sempre direcionados pelos valores e princípios éticos da Instituição.

⁴⁴ MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Plano Estratégico – 2016-2019. Belo Horizonte: Equipe de Gestão Estratégica/Estado Maior, 2015.

O Plano Estratégico da PMMG apresenta a Gestão Estratégica da Instituição, a Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores), o Mapa Estratégico, as Estratégias de Desenvolvimento e a Metodologia da PMMG para alcance dos resultados pretendidos.

Em nível federal, no que se refere a Polícia Judiciária, a Polícia Federal, através da Portaria n.º 4453/2014-DG/DPF⁴⁵, aprovou e atualizou o Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da organização, tendo em vista a necessidade de direcionar ações estratégicas e alcançar os objetivos institucionais, primando pela eficácia, eficiência e efetividade de seus projetos e processos. A Polícia Federal também considera que este Plano Estratégico deve se ater ao esforço conjunto para prática de uma gestão moderna, dinâmica e participativa, de forma que sociedade, governo e servidores, obtenham os melhores resultados das ações determinadas.

O Plano Estratégico da Polícia Federal é composto de Histórico, Negócio, Missão, Visão, Valores, Fatores Críticos de Sucesso, Políticas Corporativas, Macro-objetivos, Objetivos Institucionais e Ações Estratégicas. O Portfólio Estratégico é composto de Objetivos Institucionais e Ações Estratégicas. O Mapa Estratégico é composto de Missão, Visão, Perspectivas, Macro-objetivos, Objetivos Institucionais e Síntese de Ações Estratégicas.

Em nível de unidade federativa, pode-se perceber que algumas instituições da Polícia Civil já avançaram na questão de formularem o Planejamento Institucional e também torná-lo público. No Estado do Pará, é apresentado no site da Instituição o Mapa Estratégico da Polícia Civil⁴⁶, cuja Missão e Visão são solucionar delitos criminosos e tornar-se referência na investigação criminal, respectivamente.

A intenção é trabalhar com recursos humanos e logística visando desenvolver competências dos servidores, qualidade de vida e valorização das pessoas e assegurar uma infraestrutura apropriada às atividades desenvolvidas. Nos processos internos, a Instituição busca aperfeiçoar a integração entre os órgãos da Polícia Judiciária, aperfeiçoar os processos de trabalho e racionalizar os custos operacionais de modo sustentável. No que se refere à

⁴⁵ Portaria acessível no site do Portal da Polícia Federal através do link: <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>

⁴⁶ O documento relativo encontra-se disponível no site da instituição no link: <http://www.policia civil.pa.gov.br/mapa-estrat%C3%A9gico-da-pc>

atuação institucional, a Polícia Judiciária busca aperfeiçoar a investigação criminal, fortalecer a imagem da Polícia Civil perante a sociedade, promover e fortalecer as relações com outras instituições e assegurar o orçamento necessário a execução da estratégia. Em relação à sociedade, a Polícia Civil almeja aprimorar a investigação criminal com foco na satisfação social.

A Polícia Civil do Estado de Pernambuco, em consonância com o Planejamento Estratégico, também já tem definidos a Missão, Visão, Valores institucionais e Objetivos Estratégicos, bem como estabeleceu o Mapa da Estratégia⁴⁷.

Pela leitura do Mapa da Estratégia percebe-se que todos os processos descritos se comunicam de forma cíclica, visando sempre o cumprimento da Missão Institucional. A Missão da Polícia Civil de Pernambuco, de acordo com o Mapa da Estratégia publicado no site institucional, é “investigar infrações penais e exercer as funções de Polícia Judiciária e Administrativa, garantindo segurança a sociedade e preservando a paz social”⁴⁸. Os objetivos estratégicos refletem anseios da Instituição para com a sociedade e a situação financeira. Desta forma, a Polícia Civil visa ampliar e melhorar a prestação de serviços à sociedade e fazer gestão para assegurar os recursos orçamentários necessários a execução da estratégia. Quanto aos processos internos, a Polícia Civil visa aperfeiçoar o Sistema de Inteligência de Polícia Judiciária e os processos de Gestão e controle; promover a autonomia administrativa e financeira; implementar sistemas aplicativos para gestão das áreas fim e meio e reduzir a criminalidade. Na base do Mapa da Estratégia da Polícia Civil está a aprendizagem e crescimento como forma de obter a valorização do Policial Civil.

A Polícia Civil do Estado de Goiás, em 2016, apresentou o Planejamento Estratégico 2015-2018 e os desafios da Instituição⁴⁹, de acordo com o site institucional. Foram explicadas a metodologia e as diretrizes utilizadas para a elaboração do Planejamento Estratégico. Além disso, também foram descritas as estratégias adotadas pelo Governo do

⁴⁷ O Mapa Estratégico da Polícia Civil do Estado de Pernambuco encontra-se disponível no site da Instituição, através do link: <http://www.lai.pe.gov.br/web/pc/institucional?p_p_id=publicador_repositorio_documento&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-11&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_publicador_repositorio_documento_struts_action=%2Fpublicador_repositorio_documento%2Fview_pub&_publicador_repositorio_documento_folderId=212855>.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Documento orientador encontra-se disponível no site da instituição através do link: <https://prezi.com/tf5w2ivgbiwj/planejamento-estrategico-da-policia-civil-2017-2022/>

Estado e pela Polícia Civil durante o momento de crise econômica que o país atravessa. A Chefia da Instituição estabeleceu a necessidade de chamar os policiais, ouvir suas necessidades e estabelecer as diretrizes para a construção do planejamento, para que seja uma ação da Instituição e não de uma pessoa ou de um chefe de Polícia. A chefia da Polícia Civil de Goiás fez referência a criação do “Escritório de Gestão de Projetos”, que tem a incumbência de criar e gerenciar projetos da Instituição, e ensinar aos demais policiais a gerenciarem os projetos de suas unidades.

A reunião de apresentação do Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Goiás teve como objetivo estabelecer ações como reuniões para alinhamento, deliberação e efetivação do plano com Delegado Geral e Delegado Geral Adjunto, GGF, regionais, titulares das especializadas, gerentes e outros decisores; apresentação do mapa estratégico; apresentação do plano estratégico da Polícia Civil 2017-2022; monitoramento e apresentação de resultados; definição de Missão, Visão e Valores; elaboração dos objetivos estratégicos; elaboração das estratégias e elaboração das iniciativas estratégicas. O site institucional da Polícia Civil de Goiás, assim como o da PCMG, não disponibilizou o Mapa Estratégico para conhecimento do público, em fonte aberta.

A preocupação da Administração dos órgãos de Segurança Pública em definir de forma mais eficaz o Planejamento de suas Instituições revela que a forma de administrar deixa o lugar do improvisismo e passa a adotar a metodologia necessária para adequar a prestação do serviço público a realidade da sociedade atual.

Nota-se também que há chamamento dos servidores públicos para participarem de forma mais ativa do Plano da Instituição. A importância deste chamamento revela a tendência do Planejamento Estratégico com enfoque participativo, que tem como principal objetivo cumprir a Missão da Instituição de forma mais democrática e cidadã, diante da complexidade social que se vivencia.

3 METODOLOGIA

No presente trabalho foi utilizado o método de abordagem dedutivo, uma vez que partindo das teorias e normas relativas ao planejamento estratégico, pode-se chegar a determinação ou previsão do Planejamento no âmbito da PCMG, sob a percepção dos servidores.

Em relação ao método de procedimento, foram utilizados os métodos histórico, comparativo e monográfico. Quanto ao método histórico, os dados da pesquisa foram avaliados no período entre 2000 a 2016, através da análise de Relatórios de Gestão que foram coletados do site da PCMG, disponibilizados no espaço reservado aos servidores, através da Intranet. Estes documentos foram denominados Relatório de Gestão 2003-2006, Relatório de Gestão 2007-2010, Relatório de Gestão 01/2011 - 03/2012, Relatório de Gestão 2014. Também foram realizadas pesquisas no PPAG 2016-2019.

Além destes documentos foram analisados outros denominados Revista Polícia Civil de Minas Gerais e uma publicação na Intranet denominada "Chefe da Polícia Civil apresenta Resultados alcançados na gestão atual" que retratam o resultado da gestão da PCMG nos anos de 2013 e de 2016, respectivamente.

Também foram analisadas legislações e atos administrativos que ensejaram na criação da Assessoria de Planejamento Institucional, que visa instrumentalizar e fomentar o Planejamento na PCMG.

Quanto ao método comparativo, pretende-se confrontar as informações já existentes sobre o Planejamento no âmbito da PCMG, com a pesquisa de campo, realizada com os servidores, a fim de se verificar a percepção dos mesmos sobre o tema.

Trata-se de um trabalho teórico-prático, com uso de documentação indireta – com pesquisa documental e bibliográfica – e direta, com a utilização de pesquisa exploratória. Em relação à natureza dos dados da pesquisa eles foram quantitativos, tendo em vista a aplicação de pesquisa de campo exploratória com uso de questionário fechado.

O questionário contém 38 perguntas concisas, com opções de respostas também breves, que visam abordar temas relativos ao Planejamento da PCMG, nos termos que já foram apresentados inicialmente neste trabalho.

Destas 38 perguntas, 10 se referem à situação do respondente como cargo que ocupa, tempo de prestação de serviço na Instituição, sexo, idade, se exerce cargo de confiança ou de chefia, qual tipo de atividade que exerce, jornada de trabalho, afastamento e localização geográfica. Busca-se vincular estes dados com os demais alusivos a essência do Planejamento da PCMG, os quais também refletem a Instituição em todos os seus termos.

Cabe salientar que foram considerados como cargos da Polícia Civil os policiais e os administrativos. De acordo com a Lei Orgânica da PCMG⁵⁰, os cargos policiais são Delegado de Polícia, Perito Criminal, Médico Legista, Escrivão de Polícia e Investigador de Polícia. Como carreiras administrativas compõem o quadro da PCMG, precipuamente, os cargos de Técnico Assistente da Polícia Civil e Analista da Polícia Civil. Existem outros cargos administrativos ocupados por servidores integrantes de carreiras diversas daquelas tratadas neste parágrafo, mas que durante o questionário foram devidamente assinaladas como “outro” cargo.

Quanto a localização geográfica, os respondentes foram direcionados a responderem se prestam suas funções na cidade de Belo Horizonte ou Região Metropolitana de Belo Horizonte, ou em cidades de grande, médio ou pequeno porte no interior do Estado de Minas Gerais. Para fins de orientação, ficou estabelecido que cidade de grande porte no interior de Minas Gerais é aquela que possui mais de 500 mil habitantes. Foi considerada como cidade de médio porte, aquelas que possuem entre 100 mil e menos de 500 mil habitantes e por fim, cidade de pequeno porte no interior de Minas Gerais, aquela que possui menos de 100 mil habitantes.

As demais perguntas exploram os aspectos inerentes aos Programas Governamentais, as Diretrizes Institucionais, bem como os conceitos de Negócio, Missão e Visão da PCMG, já citados ao longo deste trabalho.

⁵⁰ MINAS GERAIS. Lei Estadual 129/2013, de 08 nov 2103, que instituiu a Lei Orgânica da Polícia Civil de Minas Gerais.

Com a disseminação das redes sociais e integração desta tecnologia no cotidiano e atividades policiais, já que se trata de um meio que a cada dia se torna mais eficaz no que se refere a comunicação entre os agentes de segurança pública, mesmo que de maneira informal, o questionário foi enviado a vários grupos e a contatos pessoais de vários servidores da Instituição. Além disso, também foi disponibilizado em grupos de e-mails que possuem como integrantes policiais da PCMG.

A intenção do lançamento deste questionário em redes sociais é o alcance imediato e a possibilidade de se responder com a mesma precisão, além de ser um ótimo meio de disseminação da informação e alcance em várias regiões do vasto Estado de Minas Gerais. O público escolhido para responder ao questionário são servidores da PCMG, tanto policiais civis quanto servidores administrativos, que se encontram prestando serviço.

A intenção de abordar a percepção de servidores ativos e não dos inativos reflete a necessidade de se buscar informações de quem vivencia o contexto analisado, já que o Planejamento da PCMG está disciplinado no PPAG para o quadriênio de 2016-2019. Mas a contribuição dos inativos é sobremaneira importante, já que a estrutura de hoje proveio de um longo trabalho, e contribuição dos mesmos.

O questionário foi arquitetado em uma plataforma digital e as perguntas foram colocadas no mesmo nível, permitindo ao respondente ter conhecimento de todas as perguntas e respondê-las na sequência que desejar. Ainda, a resposta a uma questão não condiciona a análise da questão seguinte, permitindo ao respondente marcar a opção que melhor lhe aprouver ou deixar a questão sem resposta. Por fim, vale salientar que o questionário foi enviado para um banco de dados que posteriormente foi compilado em arquivo apropriado para tratamento das informações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário esteve disponível na plataforma digital durante o período de 06/03/2017 a 17/03/2017. Foram enviados 287 questionários durante este período.

Esta amostra é pequena, se levar em consideração o atual quadro de servidores da PCMG, sendo que pertencem aos quadros da instituição, de acordo com o Site do Portal da Transparência⁵¹, tomando por referência o mês de fevereiro de 2017, o montante de 11284 servidores na ativa. Destes, 1398 são servidores administrativos e 9886 são policiais civis (6294 Investigadores de Polícia, 1506 Escrivães de Polícia, 1085 Delegados de Polícia, 348 Médicos Legistas e 653 Peritos Criminais).

Tabela 1 – Quantitativo de respondentes por cargo e localização geográfica

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	CARGO																	
	Analista da Polícia Civil		Delegado de Polícia		Escrivão de Polícia		Investigador de Polícia		Médico Legista		Perito Criminal		Téc. Assist. da Polícia Civil		Outro		TOTAL	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Em cidade de grande porte no interior	0	0,0%	4	5,5%	1	2,0%	14	9,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	19	6,6%
Em cidade de médio porte no interior	3	27,3%	10	13,7%	10	20,0%	25	17,7%	1	100,0%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	50	17,4%
Em cidade de pequeno porte no interior	1	9,1%	16	21,9%	9	18,0%	22	15,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	48	16,7%
Na cidade de Belo Horizonte	7	63,6%	37	50,7%	24	48,0%	73	51,8%	0	0,0%	2	100,0%	6	85,7%	2	100,0%	151	52,6%
Na Região Metropolitana de BH	0	0,0%	6	8,2%	6	12,0%	7	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	19	6,6%
TOTAL	11	100%	73	100%	50	100%	141	100%	1	100%	2	100%	7	100%	2	100%	287	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com a Tabela 1, quanto ao cargo ocupado pelo respondente, foi possível apurar que 141 questionários foram respondidos por Investigadores de Polícia; 73 foram respondidos por Delegados de Polícia; 50 respondentes pertencem ao cargo de Escrivão de Polícia; 11 são Analistas da Polícia Civil; 07 ocupam o cargo de Técnico Assistente da Polícia Civil; 02 respondentes são Peritos Criminais; 01 respondente pertence ao cargo de Médico Legista e 02 respondentes pertencem a outros cargos da PCMG.

Da amostra constante na Tabela 1, em relação à área geográfica extrai-se que 52,6% dos respondentes trabalham na cidade de Belo Horizonte; 6,6% prestam serviço na Região Metropolitana de Belo Horizonte; 6,6% trabalham em cidades de grande porte do

⁵¹ Dados constantes no Portal da Transparência através do site: <http://www.transparencia.mg.gov.br/estado-pessoal/remuneracao-dos-servidores>

interior de Minas Gerais (mais de 500 mil habitantes); 17,4% trabalham em cidades de médio porte no interior (entre 100 mil a 500 mil habitantes) e 16,7% em cidade de pequeno porte no interior (abaixo de 100 mil habitantes).

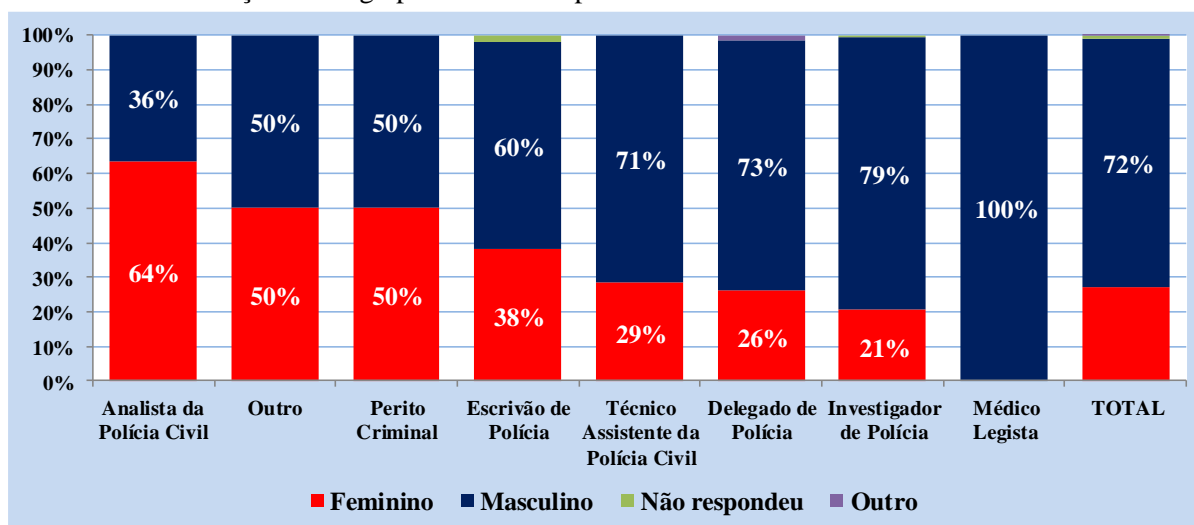
O maior número de respondentes pertence ao cargo de Investigador de Polícia e 56,8% prestam serviço em Belo Horizonte e Região Metropolitana de Belo Horizonte, seguido pelos integrantes da carreira de Delegado de Polícia em que a maioria presta serviço na cidade de Belo Horizonte, o que equivale a 50,7%.

Os respondentes das carreiras de Analista da Polícia Civil, Escrivão de Polícia Civil e Técnico Assistente da Polícia Civil seguem a mesma tendência declinada nos cargos citados anteriormente. Somente nos cargos de Médico Legista e Perito Criminal, em que houve participação de apenas 03 respondentes, é que a área geográfica ficou concentrada na cidade de Belo Horizonte (02 Peritos Criminais) e em cidade de médio porte do interior de Minas Gerais (01 Médico Legista).

Este quantitativo reflete a atual disposição dos servidores da PCMG, que possui um quadro de servidores com percentuais proporcionais ao desenhado nesta amostra e distribuídos geograficamente nas mesmas proporções, conforme dispõe a Resolução da PCMG de n.º 7197/2009 que trata do Quadro de Distribuição dos servidores da PCMG.

A grande concentração de pessoal da PCMG em Belo Horizonte também se deve ao fato de estarem concentrados na capital mineira vários órgãos policiais, assim como na Cidade Administrativa, onde se encontra instalada a Direção da Instituição, além de estarem espalhados pela cidade outras unidades da PCMG como o Detran, Institutos de Criminalística, Médico-Legal e Identificação, Acadepol, Superintendências e os Departamentos de Polícia com atuação especializada.

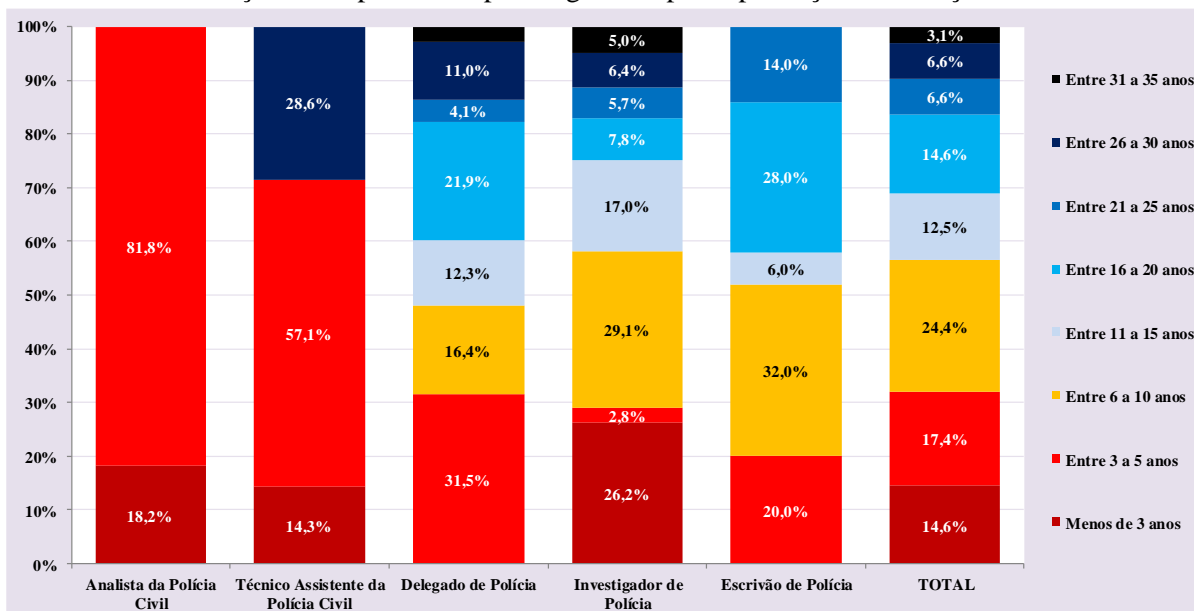
Gráfico 1 - Distribuição de cargo por sexo do respondente



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o Gráfico 1, quanto ao gênero sexual, 72% dos respondentes declararam ser do gênero masculino; 25% foram declarados como do gênero feminino, 1% disse pertencer a outro gênero e 2% não responderam a questão. Mais da metade dos respondentes do sexo masculino pertencem a carreira de Investigador de Polícia, seguido por Delegados de Polícia e o restante se divide entre os demais cargos da PCMG.

Gráfico 2 - Distribuição de respondentes por cargo e tempo de prestação de serviço na PCMG



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Da amostra, conforme se apura através do Gráfico 2, percebe-se que 43,6% dos respondentes contam com mais de 10 anos de prestação de serviço na PCMG. A maioria, ou

seja, 56,4% dos respondentes, possui tempo de prestação de serviço na PCMG igual ou abaixo de 10 anos.

A legislação prenuncia que a PCMG é dirigida por Delegado de Polícia, e esta categoria policial encontra-se representada no questionário com uma parcela acima de 25% do total dos respondentes, e 47,9% destes servidores possuem até 10 anos de prestação de serviço na Instituição.

A carreira policial que teve maior representatividade na pesquisa foi a de Investigador de Polícia e percebe-se a mesma tendência citada na carreira de Delegado de Polícia, ou seja, há uma representatividade muito expressiva de profissionais com tempo de serviço na Instituição de até 10 anos de serviço. Esta parcela equivale a 58,1% dos respondentes do cargo de Investigador de Polícia.

Os dados demonstram que os respondentes das demais carreiras seguem a tendência já descrita e as carreiras administrativas (Analista da Polícia Civil e Técnico Assistente da Polícia) são as mais jovens na Instituição. Para o cargo de Técnico Assistente da Polícia Civil a maioria conta com até 5 anos de prestação de serviço, e para a carreira de Analista da Polícia Civil não houve respondente que contasse com tempo de serviço acima de 5 anos.

Os Relatórios de Gestão da PCMG convalidam estes dados, sendo que em 2013, através de concurso, foram nomeados 420 Delegados de Polícia, 125 Escrivães de Polícia, 866 Técnicos Assistentes⁵². Em 2014 foram nomeados 121 Médicos Legistas, 95 Peritos Criminais e 415 Analistas⁵³. Em 2016 ingressaram nos quadros da PCMG 1046 novos Investigadores de Polícia⁵⁴.

Dando início às análises de vínculos entre as respostas do Questionário e as informações contidas em alguns dos Programas Governamentais descritos no PPAG-2016-2019 e as Diretrizes Institucionais da PCMG, pode-se tecer alguns comentários relevantes.

⁵² Revista Polícia Civil de Minas Gerais, abr 2014, p. 16.

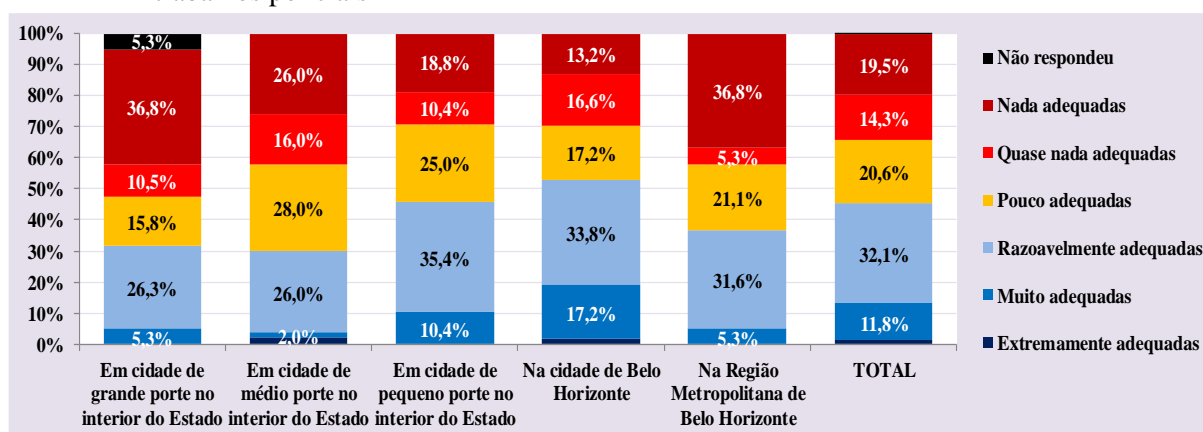
⁵³ Ibid. p.16.

⁵⁴ Dados extraídos do site da Intranet da PCMG, em documento de Notícia com o título Chefe Da Polícia Civil apresenta resultados alcançados na gestão atual, publicado em 22 dez 2016.

Quanto ao Programa “Infraestrutura e Logística da Polícia Civil”, em que o objetivo governamental é aprimorar as condições de trabalho dos servidores da Instituição, através de melhoria da infraestrutura organizacional, com destaque para a manutenção e aquisição de veículos, reforma e ampliação das instalações prediais, melhoria dos sistemas de informação e comunicação e aparelhamento de unidades policiais, foi possível extrair da análise das respostas do questionário, uma amostra da real situação logística da PCMG.

Os respondentes foram indagados se as Unidades Policiais possuíam estrutura física (prédio e instalações) com condições adequadas para o desenvolvimento das atividades da PCMG, sendo colhidos dados relevantes, conforme se verifica a seguir.

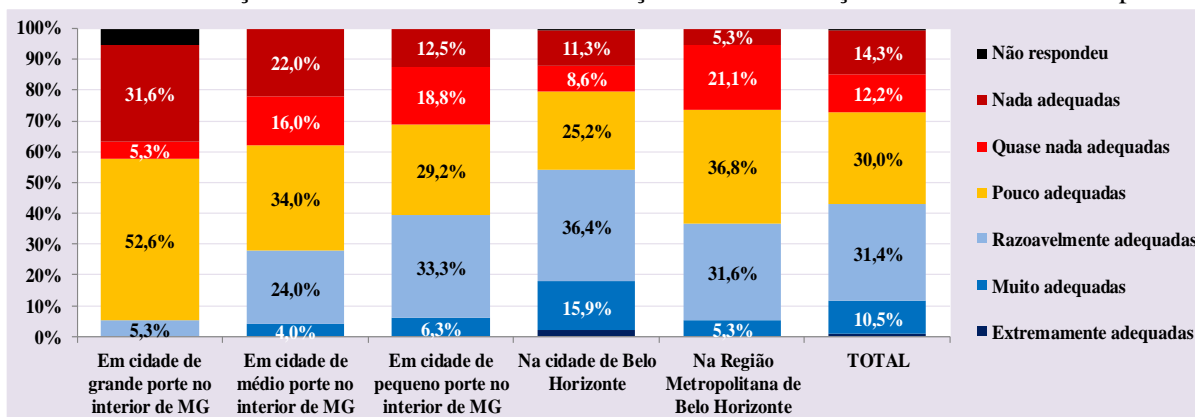
Gráfico 3 - Localização das unidades da PCMG e relação com as condições de desenvolvimento dos trabalhos policiais



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Dados do Gráfico 3 demonstram que do total de respondentes, 32,1% informaram que as Unidades da PCMG possuem estrutura física (prédio e instalações) com condições razoavelmente adequadas para o desenvolvimento das atividades da PCMG. Mais de 54% dos respondentes declararam que as instalações não possuem condições adequadas para o desenvolvimento dos trabalhos. Em Belo Horizonte o total de respondentes que considera que as unidades policiais não possuem estrutura física (prédio e instalações) adequada para o desenvolvimento dos trabalhos chega a 30% e na Região Metropolitana de Belo Horizonte ultrapassa 40%.

Gráfico 4 - Localização das unidades da PCMG e relação com as condições de atendimento ao público



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quando indagados se a unidade de lotação do respondente possui condições adequadas de realizar atendimento ao público, 31,4% responderam que a unidade é razoavelmente adequada para o atendimento ao público e 56,5% responderam que as instalações não são adequadas para atendimento ao público (Gráfico 4).

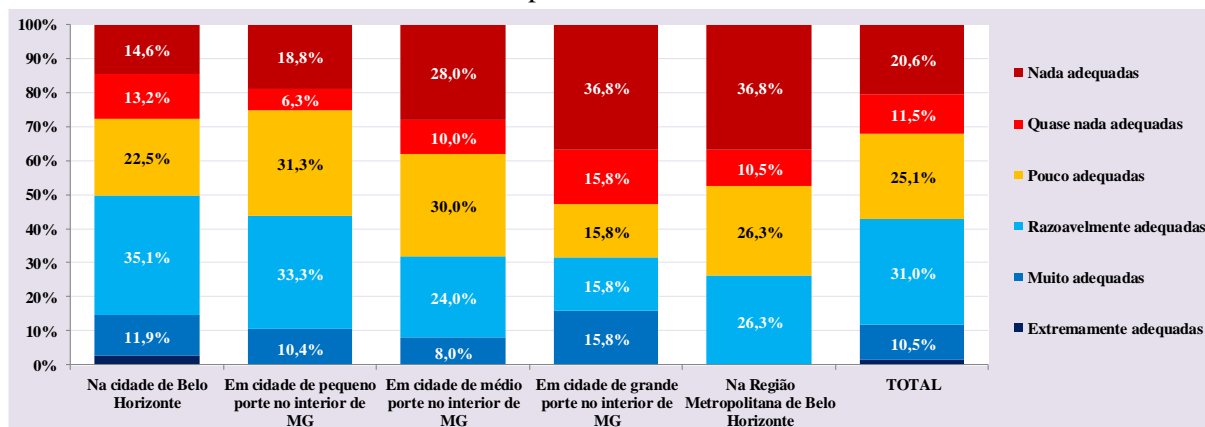
Em Belo Horizonte, cerca de 55% das unidades possuem condições adequadas de atendimento ao público, sendo que 15,9% foram consideradas como muito adequadas para a prestação do serviço ao público.

Na Região Metropolitana de Belo Horizonte e em cidade de grande porte no interior do Estado de Minas Gerais, percebe-se que 36,8% e 52,6% dos respondentes, respectivamente, consideram que as unidades policiais são pouco adequadas para o atendimento ao público.

Ainda, em relação às condições logísticas, os respondentes foram indagados se os veículos alocados nas unidades policiais possuíam condições adequadas ao desenvolvimento dos trabalhos policiais.

Quanto aos veículos alocados nas unidades policiais, 31% dos respondentes relataram que os veículos possuem condições razoavelmente adequadas para o desempenho dos trabalhos. Em um valor de 57,2%, os respondentes relataram que os veículos alocados não possuem condições adequadas para o desenvolvimento dos trabalhos (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Localização das unidades da PCMG e relação com as condições dos veículos alocados para o desenvolvimento dos trabalhos policiais



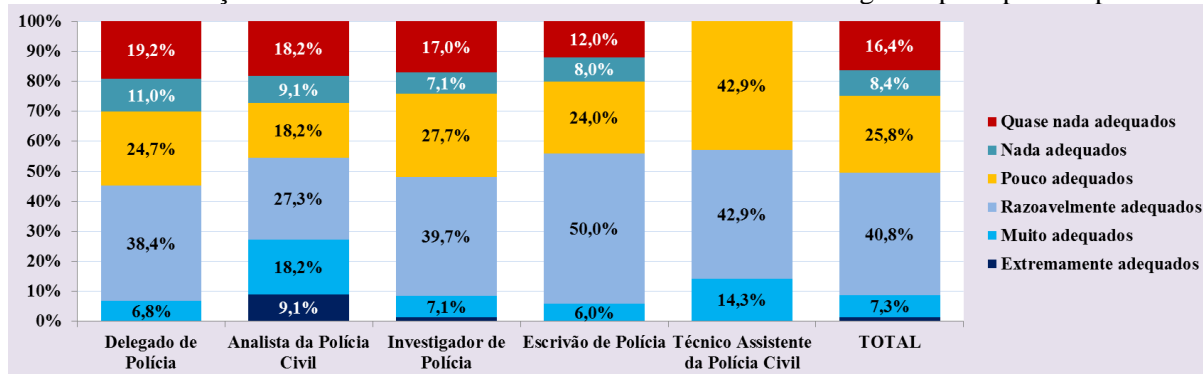
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em Belo Horizonte, onde se concentra a maioria dos respondentes, 14,6% disseram que as condições dos veículos não são nada adequadas e a maior porcentagem foi registrada em unidades policiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte e em cidades de grande porte no interior do Estado de Minas Gerais, sendo que ambas registraram 36,8% de opção dos respondentes.

Levando em consideração as condições dos veículos como adequadas, em Belo Horizonte pode-se perceber que 35,1% dos respondentes consideram que os veículos são razoavelmente adequados, 11,9% possuem condições muito adequadas e 3% consideram que os veículos alocados nas unidades policiais possuem condições extremamente adequadas para o desempenho dos trabalhos.

Os respondentes foram indagados sobre as condições dos instrumentos de trabalho, e o resultado das respostas revela dados preciosos dos servidores.

Gráfico 6 - Condições dos instrumentos de trabalho de acordo com o cargo ocupado pelo respondente



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o Gráfico 6, quanto aos instrumentos de trabalho, 40,8% dos respondentes relataram que são razoavelmente adequados, 7,3% responderam que são muito adequados e 1,4% responderam que são extremamente adequados para o desenvolvimento de suas funções. Ainda 50,6% disseram que os instrumentos não são adequados, ou seja, para esta visão negativa foram levadas em consideração as respostas de que os instrumentos de trabalho são pouco adequados, nada adequados e quase nada adequados.

Num total de 50% dos respondentes, que ocupam o cargo de Escrivão de Polícia, entenderam que os instrumentos de trabalho são razoavelmente adequados. Quando avaliados se os instrumentos de trabalho são extremamente adequados houve uma representatividade de 9,1% dos respondentes que ocupam o cargo de Analista da Polícia Civil e 1,4% dos ocupantes do cargo de Investigador de Polícia. No extremo oposto, considerando que os instrumentos de trabalhos não são nada adequados, encontra-se um percentual de 11% dos respondentes que ocupam o cargo de Delegado de Polícia.

De acordo com os Relatórios de Gestão da PCMG, principalmente no que se refere ao ano de 2016, a Instituição tem investido de forma significativa em Infraestrutura e Logística.⁵⁵

A Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da PCMG (SPGF) realizou a gestão e execução (até novembro de 2016) de mais de R\$1,7 bilhão de reais em seis Programas Orçamentários Distintos (Apoio à Administração Pública; Gestão Estratégica da Investigação Policial; Gestão de Trânsito; Infraestrutura Logística da Polícia Civil; Valorização e Capacitação de Servidores da Polícia Civil e Infraestrutura do Sistema Prisional). Esta foi uma das melhores taxas de execução orçamentária dos últimos anos, atingindo 98,01%.

Foram intensificadas as ações voltadas para a melhoria e qualidade do gasto institucional, especialmente, com diárias de viagens, combustíveis e aluguéis. Foram celebrados contratos visando a autossuficiência de coletes de proteção antibalística, armas e munições. Foram realizadas treze obras de intervenções prediais e realizadas 300 visitas técnicas. Foi dado início as tratativas para implementação do Centro de Técnicas de Ação -

⁵⁵ Dados extraídos do site da Intranet da PCMG, em documento de Notícia com o título Chefe Da Polícia Civil apresenta resultados alcançados na gestão atual, publicado em 22 dez 2016.

CTA da PCMG. Foram realizadas vinculações de imóveis para a Escola Estadual Ordem e Progresso e para o Instituto de Identificação.

Foi realizado leilão de 284 viaturas baixadas, celebração de contrato de locação de 234 viaturas caracterizadas novas para atender a Região Metropolitana de Belo Horizonte e remanejamento de dezenas de veículos para o interior do Estado.

Em 2013, mais de R\$ 4 milhões de reais foram investidos na aquisição de Rede Lógica e Elétrica, computadores, notebooks, impressoras a laser, tablets, switches (informática), servidores blade e kits de ferramentas para as cidades de Belo Horizonte, Barbacena, Contagem, Betim, Governador Valadares e Curvelo.⁵⁶

Em 2014, cerca de R\$10 milhões de reais foram previstos para a aquisição de Rede de Alta Velocidade (RAV), gravador telefônico, tanque de eficiência de arma de fogo, rede de radiocomunicação digital, sistemas de gestão do conhecimento finalístico e de videoconferência, em delegacias de todo o Estado.⁵⁷

A utilização dos instrumentos de trabalho como armamentos, equipamentos de proteção, instrumentos de menor potencial ofensivo, computadores, maquinário em geral, veículos, entre outros, foi disciplinada através de Portarias, Regulamentações e Instruções. Esta ação da Administração da PCMG reflete um dos traços da Diretriz Institucional relativa à Definição de protocolos e condutas e da Diretriz de Modernização da Investigação criminal, visando a melhoria na investigação criminal, com análise e inteligência aplicadas.

No que se refere a Infraestrutura e Logística da PCMG observa-se também a incidência da Diretriz Institucional relativa ao Diagnóstico da PCMG. É necessário saber o que tem, como está e o que precisa melhorar.

E por fim, cabe abordar a Diretriz sobre a Captação de Recursos. Em 2014, por exemplo, a PCMG intensificou a captação de recursos para a execução de projetos e processos. Foi realizada parceria com o Governo Federal através da SENASP para a criação e estruturação da Cadeia de Custódia da Perícia Criminal do Estado de Minas Gerais, com repasse de mais de

⁵⁶ Revista Polícia Civil de Minas Gerais, abr 2014, p. 24.

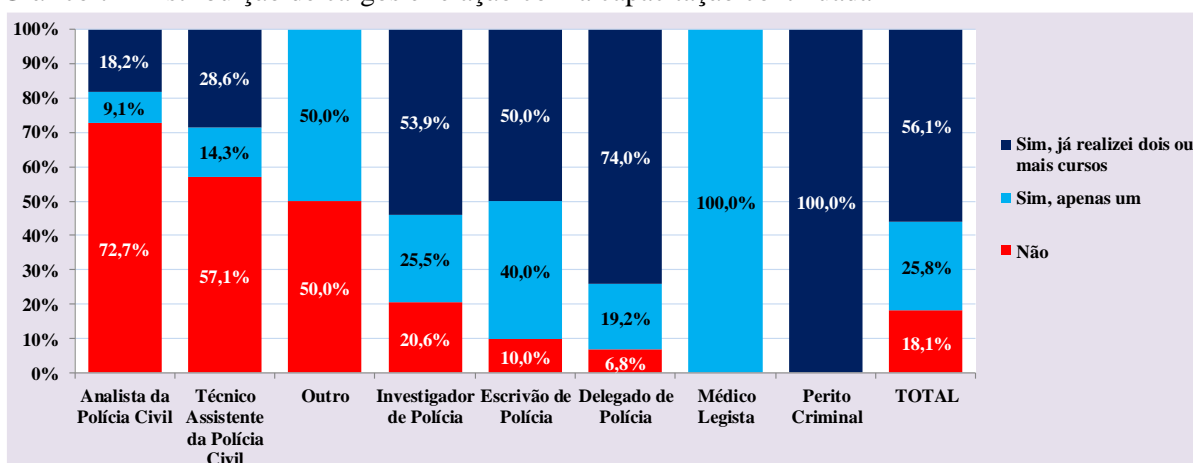
⁵⁷ Ibid. p. 24.

R\$1 milhão de reais, visando aquisição de bens móveis, eletrônicos, maquinários, instrumentos viáveis a realização de trabalho pericial. Através de atuação parlamentar, a PCMG foi contemplada com o financiamento de projetos para aquisição de tecnologias e softwares para o trabalho de investigação criminal, aquisição de coletes balísticos, equipamentos, mobiliários e veículos caracterizados para a estruturação das unidades policiais e execução de obras para melhor acomodação e atendimento ao cidadão.⁵⁸

Quanto ao programa “Academia de Polícia Civil” que tem por objetivo promover a formação continuada dos servidores da PCMG, proporcionando o desenvolvimento e aprimoramento profissional e técnico-científico necessários ao adequado desempenho de suas atribuições, os dados colhidos da pesquisa puderam fomentar algumas discussões.

A formação continuada ocorre por meio de cursos disponibilizados pela Academia de Polícia Civil como Curso de Aperfeiçoamento e Cursos de Capacitação em diversas áreas. No que se refere à capacitação continuada dos servidores da PCMG, os respondentes foram questionados se já realizaram cursos de capacitação na Acadepol. Foi constatado que 18,1% dos respondentes não realizaram nenhum curso de capacitação na Acadepol. Ainda, 25,8% responderam que já fizeram um curso e 56,1% responderam que já fizeram dois ou mais cursos de capacitação na Acadepol (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Distribuição de cargos e relação com a capacitação continuada



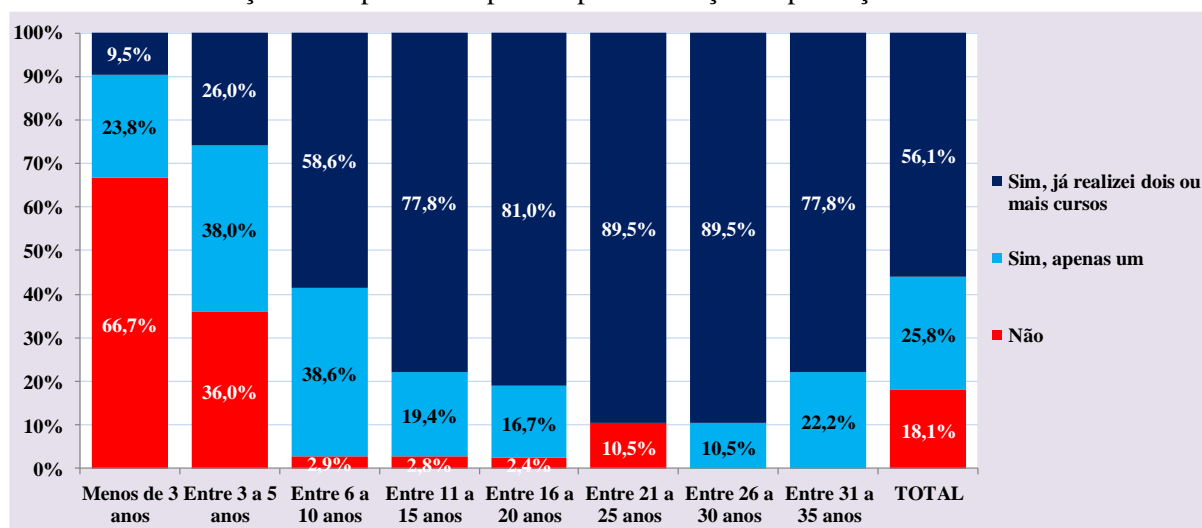
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

⁵⁸ Relatório de Gestão dezembro | 2014. p. 24.

Os respondentes que ocupam os três cargos de maior expressividade na pesquisa (Investigador de Polícia, Delegado de Polícia e Escrivão Polícia) foram os que mais se capacitaram. Mais de 50% dos respondentes destes cargos foram os que fizeram dois ou mais cursos de formação continuada. Os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia demonstraram que 74% já realizaram dois ou mais cursos de capacitação continuada na Acadepol, 19,2% já realizaram um curso na Acadepol e 6,8% formam a porcentagem de Delegados de Polícia que ainda não se submeteram a capacitação profissional.

Os ocupantes de cargos de carreira administrativa na PCMG (Analista de Polícia Civil e Técnico Assistente de Polícia Civil) são os que possuem maior porcentagem de servidores que ainda não fizeram curso de capacitação na Acadepol.

Gráfico 8 - Distribuição de respondentes por tempo de serviço e capacitação continuada



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

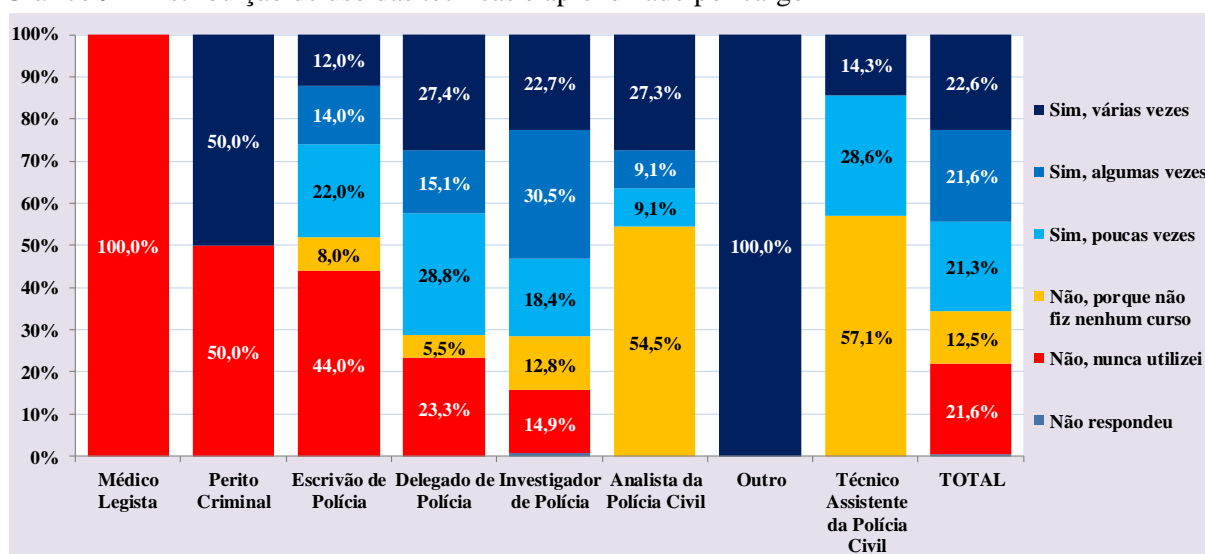
De acordo com o Gráfico 8, dos respondentes que não fizeram nenhum curso foi constatado que a maioria é composta de servidores que possuem tempo de prestação de serviço na PCMG de até 5 anos. Equivalem a 66,7% os respondentes que possuem menos de 3 anos e 36% dos respondentes que possuem entre 3 a 5 anos de prestação de serviço na PCMG. Isto convalida as análises gráficas anteriores, já que os ocupantes de carreiras administrativas são considerados como os mais jovens na Instituição, além de ter havido um ingresso expressivo de Investigadores de Polícia no quadro da PCMG no último triênio.

Por outro lado, os respondentes que prestam serviço há mais de 15 anos na PCMG representam um percentual expressivo de servidores que já fizeram dois ou mais cursos

de capacitação. Dos respondentes que prestam serviço entre 21 e 30 anos na PCMG, 89,5% já fizeram dois ou mais cursos de capacitação na Acadepol. Estas pessoas representam 13,2% dos respondentes da pesquisa.

O Programa “Academia de Polícia Civil” não visa apenas capacitar o servidor, mas também melhorar a qualidade do serviço prestado. E para tanto, além da capacitação, o servidor deverá efetivamente fazer uso das técnicas e aprendizado que agregou a sua profissão.

Gráfico 9 - Distribuição de uso das técnicas e aprendizado por cargo



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

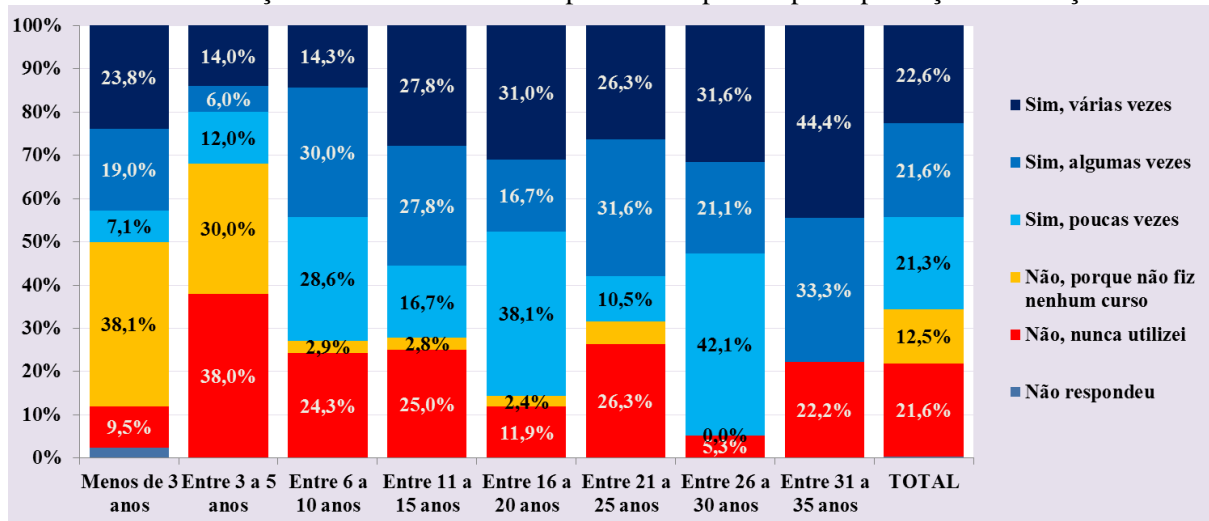
Da análise dos dados da pesquisa constante no Gráfico 9, 34,1% das respostas foram negativas, quando aos respondentes foi perguntado se já fizeram uso das técnicas e aprendizado dos cursos de capacitação da Acadepol. Esta negativa se refere ao fato dos respondentes realmente não terem feito uso das técnicas e aprendizado (21,6%) ou não as utilizaram porque não fizeram nenhum curso (12,5%). O percentual de respondentes que fizeram uso das técnicas é de 65,5%, sendo que 22,6% já fizeram uso por várias vezes. O cargo policial de Delegado de Polícia é o que mais fez uso das técnicas e aprendizado adquiridos (27,4%), seguido do cargo policial de Investigador de Polícia (22,7%).

Os cargos policiais em que teve o maior número de respondentes que nunca fizeram uso das técnicas e aprendizado adquiridos foi o de Médico Legista, seguido de Perito Criminal e Escrivão de Polícia. Mas levando-se em consideração o número de participantes da pesquisa, cuja expressividade nestes três cargos foi mais relevante para aqueles que ocupam o

de Escrivão de Polícia, percebe-se que 44% destes respondentes não fazem uso das técnicas e aprendizado adquiridos e 22% responderam que já o fizeram por poucas vezes.

Dos cargos administrativos da PCMG, 54,5% dos respondentes que ocupam o cargo de Analista da Polícia Civil não fizeram uso das técnicas porque não foram capacitados e na mesma situação encontram-se 57,1% dos respondentes que ocupam o cargo de Técnico Assistente da Polícia Civil.

Gráfico 10 - Distribuição de uso das técnicas e aprendizado por tempo de prestação de serviço na PCMG



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o Gráfico 10, quanto a relação entre o tempo de prestação de serviço na PCMG e o uso das técnicas e aprendizado adquiridos na Acadepol nos cursos de capacitação o resultado dos dados foi significativo. A maturidade profissional revelou os maiores índices percentuais de respondentes que fizeram uso das técnicas e aprendizado adquiridos por várias vezes.

Os respondentes que se encontram na faixa de 32 a 35 anos de prestação de serviço na PCMG afirmaram em 44,4% das respostas que já fizeram uso por várias vezes das técnicas e aprendizado que assimilaram nos cursos, seguidos de 31,6% daqueles que se encontram na faixa de 26 a 30 anos, 26,3% daqueles que se encontram entre 21 a 25 anos, 31% daqueles que se encontram na faixa de 16 a 20 anos e 27,8% daqueles que se encontram na faixa de 11 a 15 anos de prestação de serviço na PCMG.

Outra revelação significativa foi que os respondentes que ocupam a faixa de menos de 3 anos de prestação de serviço já fizeram uso das técnicas e aprendizado adquiridos na Acadepol por várias vezes (23,8%), e esta percepção se reduz drasticamente para aqueles que se encontram na faixa de 3 a 5 anos de prestação de serviço na PCMG (14%). O interessante é que este grupo de respondentes que ocupam o tempo de serviço de menos de 3 anos é justamente aquele em que foi apurado o maior índice de respondentes que não fizeram nenhum curso de capacitação continuada pela Acadepol.

Os Relatórios de Gestão da PCMG demonstram que a Instituição, na busca de valorização e capacitação dos servidores, se preocupa em oferecer aos servidores uma capacitação permanente, por meio de ferramentas tecnológicas que permitam inclusive cursos à distância. Além disso, o aperfeiçoamento policial é um dos requisitos para promoção, sem o qual o servidor não consegue progredir na carreira. Ainda, a maior parte dos cursos presenciais de capacitação ou aperfeiçoamento ocorreu na Acadepol, que se encontra instalada na cidade de Belo Horizonte.

Esta preocupação da PCMG em capacitar de forma permanente seus servidores, além de ser uma das ações do Programa Governamental, coaduna perfeitamente com a Diretriz Institucional de Valorização e Capacitação dos servidores, possibilitando a formação de bancos de talentos para implementação da gestão de pessoas por competência.

Em 2011, 2350 policiais civis participaram de 14 cursos de Aperfeiçoamento pela Acadepol. Em 2012, foram 2973 policiais que se aperfeiçoaram em 17 cursos. Em 2013 mais de 7 mil policiais participaram de curso de aperfeiçoamento policial, sendo que a Acadepol nesse ano ofereceu mais de 59 cursos.⁵⁹ Em 2014 mais de dois mil policiais participaram de treinamentos para emprego de fuzil, calibre 556 e 762, espingarda calibre 12, metralhadora calibre 9 mm e uso tático de pistola .40.⁶⁰

A partir de 2015, dos cursos da Acadepol voltados para capacitação dos policiais, 446 policiais civis cursaram o Aperfeiçoamento Policial e 441 o Curso de Preparação para Chefia. Houve Curso de Formação de condutores das Categorias A, B e D (abrangendo 60

⁵⁹ Revista Polícia Civil de Minas Gerais, abr 2014. p. 17.

⁶⁰ Relatório de Gestão dezembro | 2014. p. 16.

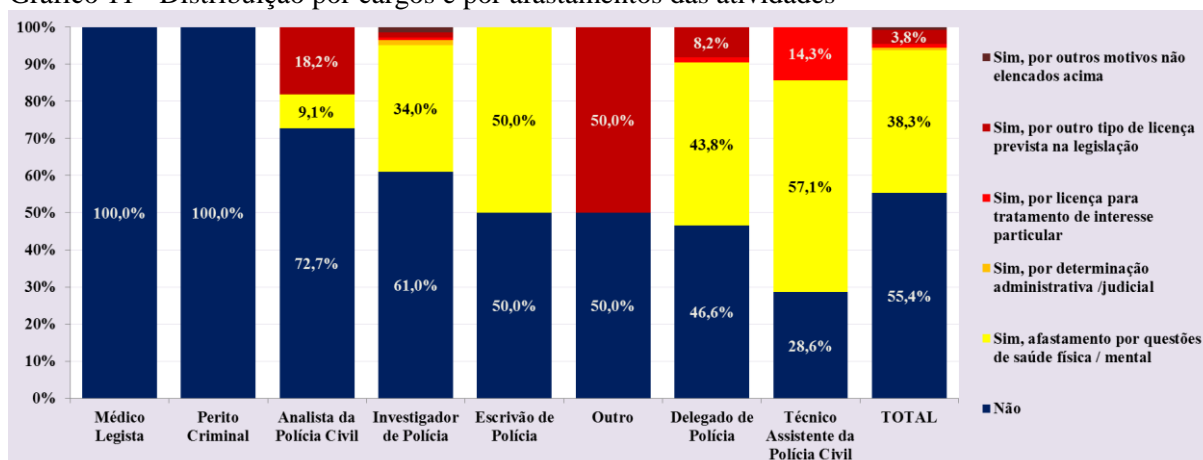
servidores), Curso de Capacitação para 34 Identificadores “ad hoc”, Curso de Nivelamento para 31 docentes da Disciplina de Manejo e Emprego de Armas de Fogo (MEAF), Curso de Uso Tático da Pistola .40 na Ação Policial para 21 policiais civis, além de curso de Formação Técnica para 91 monitores de cursos da Acadepol. Também neste período foi realizado o Seminário de Protocolo de Humanização no Atendimento à Vítima de Violência Sexual para 383 servidores da PCMG.⁶¹

Outra Diretriz Institucional perfeitamente amoldada nesta questão se refere a Diretriz de protocolos de conduta e atividades, pois os cursos de capacitação da Acadepol também buscam orientar os servidores de maneira adequada sobre a forma de agir, alinhando comportamentos e condutas no âmbito organizacional.

O objetivo do Programa “Assistência à Saúde na Polícia Civil” é assegurar a assistência médica, odontológica e psicossocial aos servidores da PCMG e seus dependentes e alinhando-se ao objetivo do Governo este programa pretende promover a valorização dos servidores públicos.

De acordo com o Gráfico 11, os respondentes foram questionados se já foram afastados de suas atividades e 55,4% responderam de forma negativa. Do restante, 38,3% disseram que já estiveram afastados por questões de saúde física ou mental e 6,3% por outros motivos (determinação administrativa/judicial, licença prevista na legislação, etc.).

Gráfico 11 - Distribuição por cargos e por afastamentos das atividades



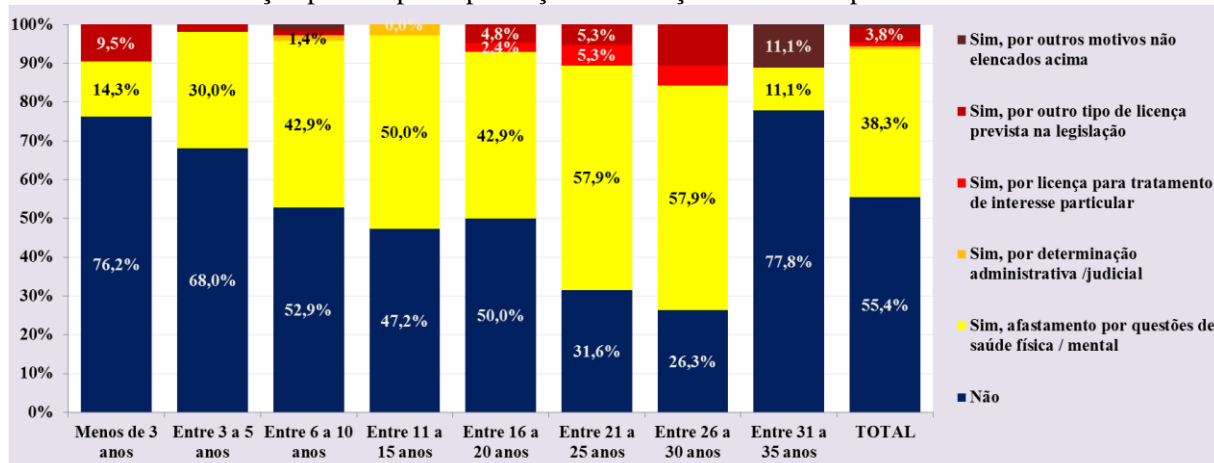
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

⁶¹ Dados extraídos do site da Intranet da PCMG, em documento de Notícia com o título Chefe Da Polícia Civil apresenta resultados alcançados na gestão atual, publicado em 22 dez 2016.

O cargo policial que teve maior índice de afastamento foi o de Delegado de Polícia (53,4% dos respondentes) e o menor índice foi registrado entre os respondentes que ocupam o cargo de Investigador de Polícia (39%). Dos respondentes que ocupam o cargo de Escrivão de Polícia, 50% já se afastaram de suas funções por questões de saúde física / mental. Neste mesmo aspecto, foram 43,8% dos respondentes do cargo de Delegado de Polícia e 34% dos respondentes do cargo de Investigador de Polícia que já se afastaram de suas funções.

Quanto aos cargos administrativos, percebe-se que mais de 57% dos respondentes que ocupam o cargo de Técnico Assistente da Polícia Civil já se afastaram de suas funções por questões de saúde física / mental e 9,1% dos respondentes que ocupam o cargo de Analista da Polícia Civil já se afastaram por este motivo.

Gráfico 12 - Distribuição por tempo de prestação de serviço na PCMG e por afastamentos das atividades



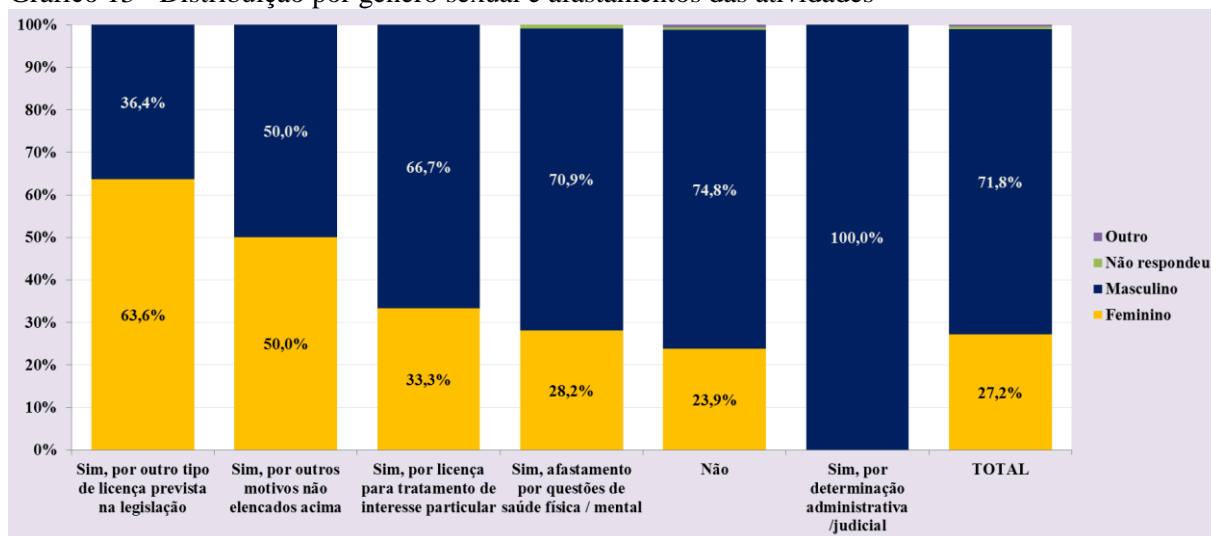
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os dados fornecidos pela pesquisa, contidos no Gráfico 12, quando se avalia os afastamentos em relação ao tempo de prestação de serviço do respondente na Instituição, revelam que os índices de afastamentos das atividades são crescentes em relação ao aumento do tempo de prestação de serviço. Os respondentes que nunca foram afastados das atividades policiais correspondem a 76,2% dos que estão na faixa que contempla menos de 3 anos de prestação de serviços na PCMG, seguido de 68% para aqueles que estão na faixa de 3 a 5 anos, 52,9% para a faixa de 6 a 10 anos, 47,2% para aqueles que estão na faixa de 11 a 15 anos, 50% para aqueles que possuem entre 16 a 20 anos de prestação de serviço, 31,6% para os que estão entre 21 a 25 anos de prestação de serviço, 26,3% para os da faixa de 26 a 30 anos e 77,8% daqueles que estão na faixa de 31 a 35 anos de prestação de serviço na PCMG. Quanto a este último grupo, importante ressaltar que o Governo possibilita aos policiais civis que após

completarem 30 anos de serviço, continuem a exercer suas atividades, com acréscimo a sua remuneração, sendo esta uma forma de incentivo e considerada também como uma forma de valorização dos servidores.

Os maiores índices de afastamentos dos respondentes por questões de saúde física / mental encontram-se nas faixas de prestação de serviço de 21 a 30 anos, correspondendo ao equivalente a 57,9% dos respondentes.

Gráfico 13 - Distribuição por gênero sexual e afastamentos das atividades



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o gráfico 13, quanto aos servidores que nunca se afastaram de suas funções, 23,9% são do sexo feminino, 74,8% são do sexo masculino e o restante não declararam o gênero sexual. Das licenças para tratamento de saúde (física / mental), 28,2% dos respondentes são do gênero sexual feminino e 70,9% são do gênero masculino. Afastamentos registrados para tratamento de assuntos de interesse particular registraram 33,3% para mulheres e 66,7% para homens. Da amostra que serviu de base para a análise de dados, 0,7% dos respondentes disseram que já foram afastados de suas atividades por determinação administrativa ou judicial, sendo que deste montante, todos são do sexo masculino. O maior índice de afastamento de respondentes do sexo feminino foi registrado quando elas confirmaram que se afastaram por outro tipo de licença prevista na legislação (neste contexto pode-se deduzir afastamentos como licença maternidade, para cuidar de pessoa sob sua responsabilidade, entre outras).

Dentre os vários projetos da PCMG, ressalta sobre o viés da Saúde do Policial Civil o Projeto de Acompanhamento psicossocial do policial e sua família / PAPS⁶², que visa acompanhamento por meio de assistência especializada de psicólogos, de psiquiatras, de fisioterapeutas, de terapeutas ocupacionais e assistentes sociais. Tem como objetivos: acolher e acompanhar, com enfoque preventivo, as demandas psicossociais do policial civil e de seus familiares, fornecendo-lhes atendimento e orientações.

Em 2003 foi criada a Diretoria de Recursos Humanos – DRH⁶³, com o objetivo de desenvolver uma política de assistência psicossocial ao policial e a sua família. Outra ação importante do DRH é a proposição de movimentação prioritária de policiais civis.

Foram realizadas ações visando atenção à saúde física e mental dos Policiais Civis e em 2004 foi implantado o Programa de Apoio Psicossocial (PAPS)⁶⁴ na PCMG, representando uma maneira de transformar as condições de trabalho, contribuindo para a implementação de políticas de saúde coletiva que pudessem atenuar a exposição dos profissionais a situações desgastantes.

Entre 2005 e 2008 as atividades do PAPS abrangeram as Delegacias Regionais de Polícia Civil sediadas no interior de Minas Gerais e o trabalho é realizado em um ambiente de gestão de recursos humanos.⁶⁵ Neste viés, foi disponibilizado um serviço de acolhimento aos usuários de drogas lícitas e ilícitas. Quando a equipe do PAPS toma conhecimento de notícia de que algum policial é usuário de substância psicoativa, um profissional é escalado e escolhe-se o melhor método de abordagem e acompanhamento. O acompanhamento se refere ao servidor e aos familiares.

Quanto ao atendimento médico, o Hospital da Polícia Civil prestou serviços hospitalares e ambulatoriais de natureza médico-odontológica, farmacológica e psicopedagógico aos servidores da Polícia Civil e seus dependentes. Entre 2006 e 2008 foram realizados investimentos no reaparelhamento e modernização do Hospital da Polícia Civil⁶⁶,

⁶² Relatório de Gestão 2003-2006, p. 20.

⁶³ Ibid. p. 32.

⁶⁴ Relatório de Gestão 2007-2010, p. 34.

⁶⁵ Ibid. p. 35.

⁶⁶ Ibid. p. 36.

proporcionando uma série de benefícios (diminuição do tempo de espera, elevação do número de atendimento, melhores condições de trabalho para os servidores do hospital).

Do Documento relativo a gestão de 2015⁶⁷ extrai-se a informação que na estrutura física do Hospital da Polícia Civil (HPC) foram realizadas obras de reformas das áreas internas e readequação do espaço, reforma do sistema de vigilância eletrônica com novas câmeras de alta definição e reforma elétrica, com instalação de equipamentos novos de ar condicionado.

Para o atendimento no HPC também ocorreram algumas implementações como a marcação prioritária para pacientes idosos com vagas reservadas para os mesmos (adequação com o Estatuto do Idoso) e criação do Centro de Psicologia da PCMG. Por fim, foi formulado junto com a API uma nova Resolução para criação do Centro Biopsicossocial da PCMG.

Foi realizado um concurso em 2013, para contratação de cerca de 70 profissionais da área de saúde, ampliando os horários de atendimento.⁶⁸ O HPC ganhou novos equipamentos e o Governo do Estado já está desapropriando um imóvel no bairro Padre Eustáquio, para transferência da unidade.

Neste viés a Diretriz do Diagnóstico Institucional se revela importante, pois há necessidade de se apurar como estão os recursos humanos da Instituição, planejando e implementando ações que visem minimizar os impactos advindos da redução do pessoal, como nos casos de afastamentos das atividades.

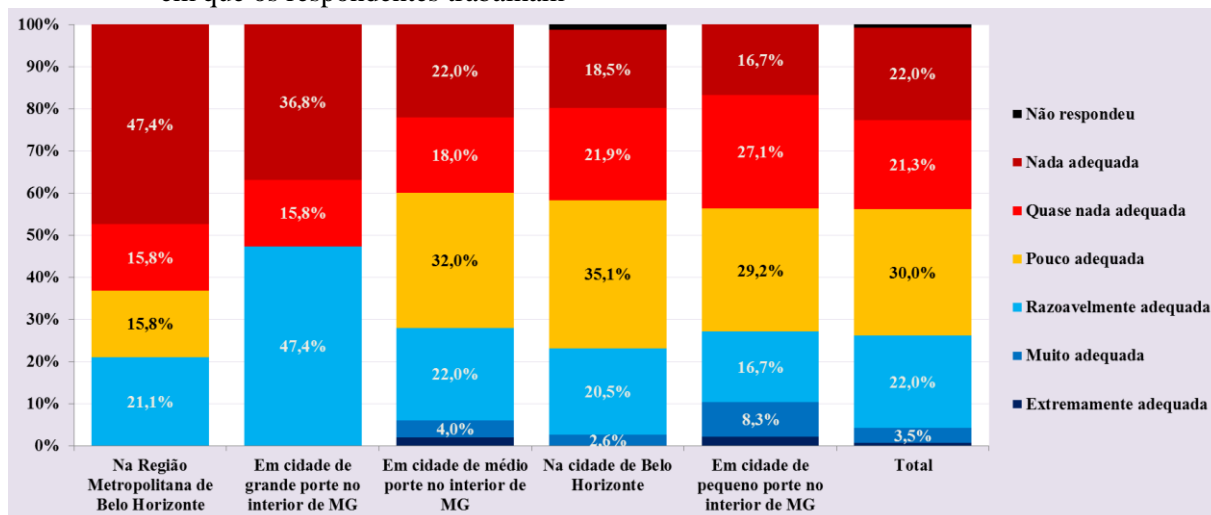
Quanto ao Programa de “Investigação Modelo” que tem como objetivo aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela PCMG, com foco na melhoria da qualidade das investigações e na ampliação da cobertura e disponibilidade do atendimento, os participantes foram questionados sobre alguns aspectos da atividade investigativa.

⁶⁷ Dados extraídos do site da Intranet da PCMG, em documento de Notícia com o título Chefe Da Polícia Civil apresenta resultados alcançados na gestão atual, publicado em 22 dez 2016.

⁶⁸ Revista Polícia Civil de Minas Gerais, abr 2014. p. 05.

Desta forma, os respondentes foram questionados se a investigação criminal atualmente executada pela PCMG é adequada para o tratamento do fenômeno criminal na região em que trabalham. Os dados serão analisados a seguir.

Gráfico 14 - Distribuição geográfica quanto às condições tratamento do fenômeno criminal na região em que os respondentes trabalham



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

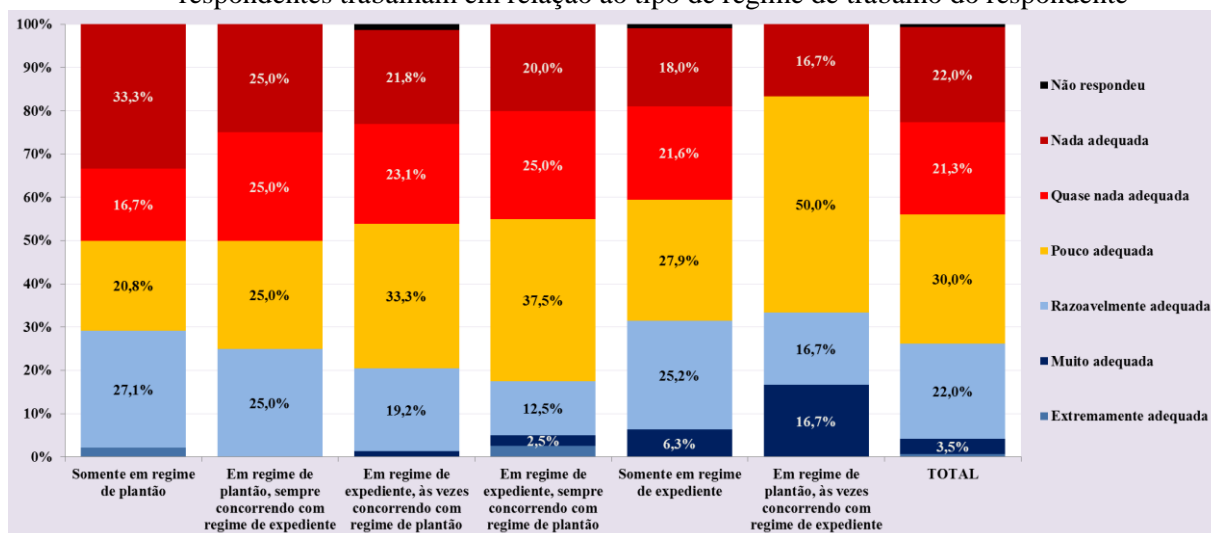
De acordo com a percepção dos servidores, demonstrada no Gráfico 14, 30% dos respondentes acreditam que a investigação criminal atualmente executada pela PCMG é pouco adequada para o tratamento do fenômeno criminal na região em que trabalham. Seguindo nesta linha, 22% responderam que a investigação realizada é nada adequada, 21,3% responderam que é quase nada adequada, 22% responderam que é razoavelmente adequada, 3,5% responderam que é muito adequada e 0,7% responderam que é extremamente adequada.

Em relação à região onde o respondente exerce suas atividades, os resultados da pesquisa revelaram que a investigação criminal, no tratamento do fenômeno da criminalidade, atualmente executada pela PCMG é extremamente adequada para 0,7% dos respondentes que prestam atividades em cidades de médio porte e pequeno porte no interior de Minas Gerais. Em cidades como Belo Horizonte e de médio e pequeno porte do interior mineiro, 2,6%, 4% e 8,3% dos respondentes, respectivamente, disseram que as investigações são muito adequadas para o tratamento do fenômeno criminal e 20,5%, 22% e 16,7%, respectivamente, disseram que são razoavelmente adequadas.

As regiões em que os respondentes prestam serviço que tiveram índices negativos foram na Região Metropolitana de Belo Horizonte e cidades de grande porte do interior do Estado de Minas Gerais. Para os respondentes que trabalham na Região Metropolitana de Belo Horizonte, 47,4% disseram que a investigação criminal atualmente executada pela PCMG é nada adequada para o tratamento do fenômeno criminal e 15,8% disseram que é quase nada adequada. Em cidades de grande porte do interior mineiro, esta tendência se repete, sendo que 36,8% dos respondentes informaram que é nada adequada e 15,8% disseram que é quase nada adequada.

A opinião do respondente também se torna interessante quando se analisa através do regime de trabalho a que é submetido, ou seja, se trabalha em regime de plantão ou expediente, ou estes intercalados. O Gráfico a seguir demonstra a relação entre o regime de trabalho do respondente e a pergunta anterior, ou seja, se a investigação criminal atualmente executada pela PCMG é adequada para o tratamento do fenômeno criminal na região em que trabalham.

Gráfico 15 - Distribuição das condições tratamento do fenômeno criminal na região em que os respondentes trabalham em relação ao tipo de regime de trabalho do respondente



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quando se avalia a percepção dos servidores de acordo com o regime de trabalho, os resultados da pesquisa, contidos no Gráfico 15, mostraram que os respondentes que trabalham em regime de expediente (isoladamente ou concomitante) são os que, em maioria, perceberam que a investigação criminal é pouco adequada para o tratamento do fenômeno da criminalidade na região em que trabalham. Para 52,5% dos respondentes que trabalham em regime de expediente, às vezes concorrendo com regime de plantão, disseram que a

investigação criminal é pouco ou razoavelmente adequada. Para os que trabalham em regime de expediente, sempre concorrendo com regime de plantão, 50% dos respondentes entendem que a investigação criminal é pouco ou razoavelmente adequada. E para aqueles que trabalham somente em regime de expediente, 53,1% dos respondentes disseram que a investigação criminal é pouco ou razoavelmente adequada. Interessante foi apurar que para 16,7% dos respondentes que trabalham em regime de plantão, às vezes concorrendo com regime de expediente, perceberam que a investigação criminal é muito adequada para o tratamento da criminalidade na região em que trabalham. Mas para aqueles que somente prestam serviços em regime de plantão, 33,3% dos respondentes disseram que a investigação é nada adequada para o tratamento do fenômeno criminal da região em que trabalha, sendo este percentual o mais alto entre os regimes listados na pesquisa.

A estrutura da Polícia Civil remontava a década de 1970 e havia necessidade de mudanças, e através do Decreto 44712/2008, foi dado início ao processo de reorganização das unidades operacionais da Polícia Civil, se aproximando mais da organização do Poder Judiciário.⁶⁹ Foram instituídos 04 Departamentos de Polícia Civil de atuação especializada e 16 Departamentos de âmbito Territorial. Posteriormente, com o Decreto 45305/2010, foi ampliado o número de Departamentos de âmbito territorial, passando para 18.

Em seguida, foi publicada a Resolução 7196/2009 que definiu as atribuições dos Departamentos de Polícia Civil, das Delegacias Regionais de Polícia Civil, Divisões Especializadas e também de Delegacias de Polícia, dando ênfase a um modelo de desconcentração das atividades.

A implementação do Projeto de Remodelagem das Unidades Policiais⁷⁰ abarcou quatro Delegacias de Polícia na Capital e no interior do Estado (Belo Horizonte, Contagem, Ouro Preto e Montes Claros). O projeto foi desenvolvido pela PCMG com consultoria e apoio técnico do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG, que tinha como objetivo a criação de um modelo de Delegacia de Polícia, onde se vislumbrasse a otimização e padronização dos processos estratégicos e de infraestrutura de uma unidade típica com competência territorial. Foram reprojatados o macroprocesso de investigação criminal, os processos de identificação do fato policial, identificação do autor, oitivas, levantamento de local de crime, levantamento de

⁶⁹ Relatório de Gestão 2007-2010. p. 41-42.

⁷⁰ Ibid. p. 44.

vida pregressa, perícia de crimes contra o patrimônio, gestão documental e mediação de conflitos, passando ainda pela modernização logística das áreas de informática, armamento, arquitetura, telecomunicações e viaturas.

Ao longo de vários anos, em conformidade com os Relatórios de Gestão da Instituição, a PCMG manteve certa atenção no que se refere a melhoria da qualidade das investigações. Em 2006 foi concluído o estudo para transformação dos módulos informativos de Investigação em plataformas digitais que gerassem padronização e agilidade no decorrer das investigações, como a criação do PCnet, módulo de produção de procedimentos investigativos, via Web, que também propicia o armazenamento de informações policiais de todo o Estado e integração dos órgãos da PCMG.⁷¹

No Planejamento da PCMG esta questão torna-se primordial e sobressai quando se refere a Diretriz Institucional do Tratamento regionalizado do fenômeno da criminalidade. A atuação da PCMG deve ser de forma cirúrgica no enfrentamento à criminalidade, de acordo com a realidade e prioridade de cada região do Estado, visando sobretudo ser um instrumento eficaz na redução da violência.

No Documento que traz informações sobre a Gestão de 2015⁷², foi possível identificar que a PCMG, através da Superintendência de Investigação e Polícia Judiciária (SIPJ), realizou ações visando a melhoria da qualidade das investigações. Foi concluído o estudo de revisão da Resolução 7196/2009 (que disciplina as atribuições de todas as unidades da PCMG) junto com a API. Foram realizadas ações de valorização das atividades da Coordenação de Direitos Humanos/SIPJ e de suporte na área dos departamentos, com foco na inibição de crimes de tráfico de drogas, homicídios, roubo e crimes sexuais. Ainda, pela SIIP, foi formado um grupo de estudos para padronização dos procedimentos operacionais relativos a explosões de caixas eletrônicos e locais de homicídios.

Houve em 2016 o lançamento do Projeto Raízes, visando aprimorar o processo investigativo, com ênfase na atuação territorial e comunitária e está em fase de desenvolvimento

⁷¹ Relatório de Gestão 2007-2010. p. 92.

⁷² Dados extraídos do site da Intranet da PCMG, em documento de Notícia com o título Chefe Da Polícia Civil apresenta resultados alcançados na gestão atual, publicado em 22 dez 2016.

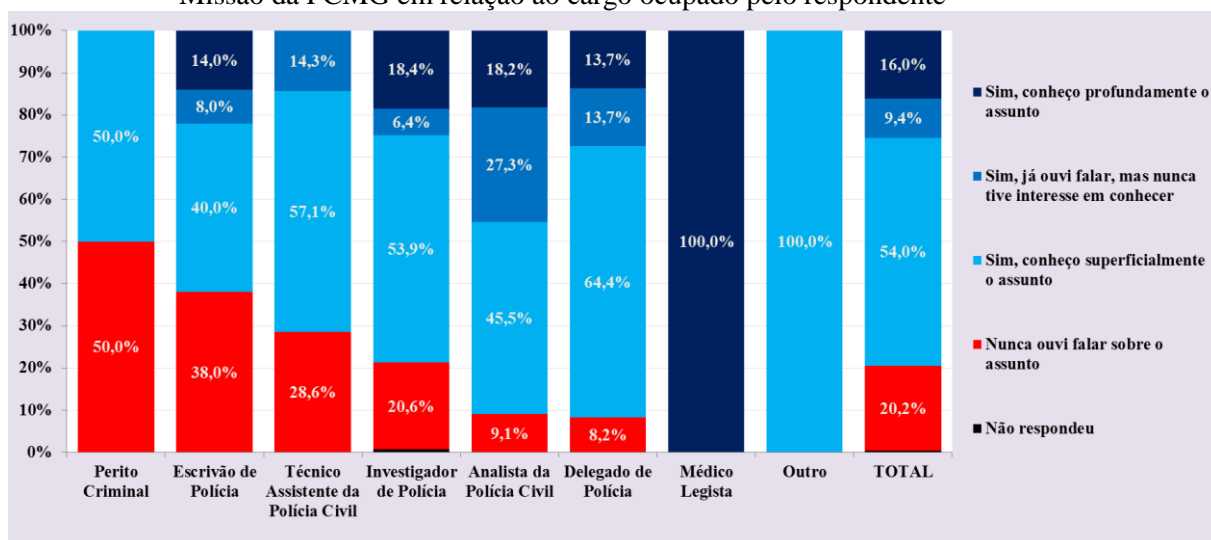
o Projeto Delegacias Gerais, visando ampliar a disponibilidade do atendimento nas unidades policiais territoriais.

Nota-se a preocupação recorrente da PCMG na melhoria do processo investigativo porque um dos objetivos estratégicos do Governo de Minas Gerais, nos Programas do PPAG 2016-2019, é justamente reduzir os índices de violência e minimizar a sensação de insegurança da sociedade.

Quanto a Missão, Visão, Negócio e Valores da PCMG, os respondentes foram questionados sobre o conhecimento de tais termos e conceituação do que é Missão, Visão e Negócio apregoado pela PCMG.

De acordo com o Gráfico 16, os respondentes foram indagados se conheciam a Missão, Visão, Negócio e Valores da PCMG, sendo que 54% responderam que conheciam superficialmente o assunto, 20,2% responderam que nunca ouviram falar do assunto, 9,4% responderam que já tinham ouvido falar, mas nunca tiveram interesse em conhecer, 16% responderam que conheciam profundamente o assunto e o restante não respondeu.

Gráfico 16 - Distribuição de conhecimento sobre os conceitos de Missão, Visão, Valor, Negócio e Missão da PCMG em relação ao cargo ocupado pelo respondente



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

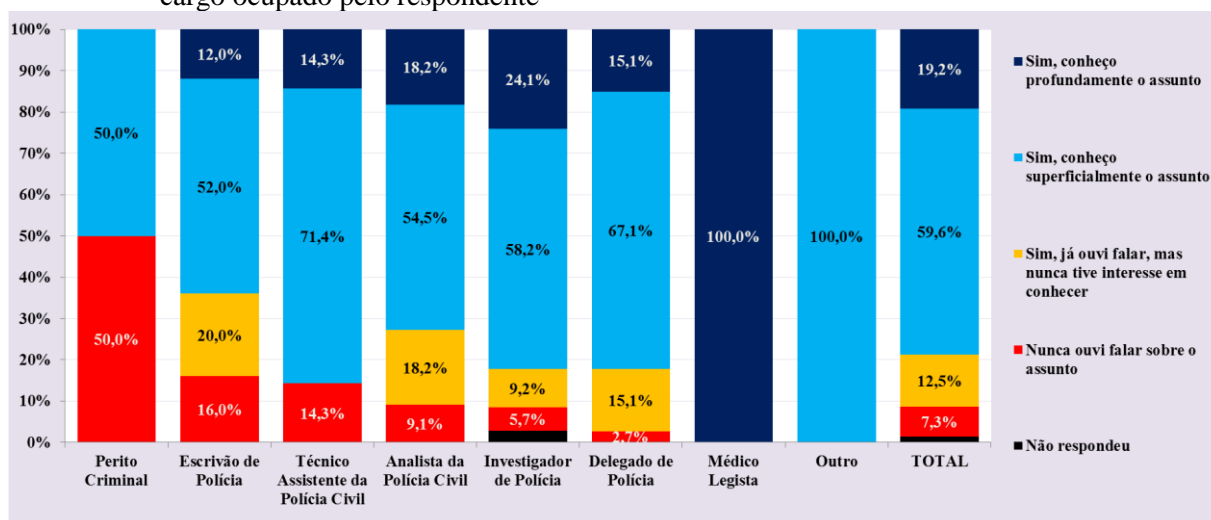
Levando em consideração os cargos policiais que tiveram mais respondentes no estudo, os que ocupam a carreira de Delegado de Polícia demonstrou o maior índice de servidores que conhecem superficialmente o assunto (64,4%), bem como representou o menor

índice de respondentes por cargo que desconhecem o assunto (8,2%). Este fato é relevante e deve ser avaliado de forma positiva, já que em se tratando de tema administrativo, os Delegados de Polícia são gestores da Instituição, dirigentes da PCMG conforme preceitua as Constituições Federal e Estadual de Minas Gerais e o conhecimento dos eixos do Planejamento Institucional torna-se essencial neste contexto.

Os demais cargos demonstram um conhecimento variado sobre o assunto e isto também deve ser levado em consideração, haja vista que pertencentes da PCMG, o conhecimento do que a Instituição busca, o que prega, o valor que agrega e o que faz é essencial para o fortalecimento institucional, estando o servidor em qualquer área de atuação ou regime de trabalho. O maior percentual de respondentes que desconhecem o assunto, levando-se em consideração os números mais expressivos de respondentes por cargo, é de 38% dos respondentes que ocupam o cargo de Escrivão de Polícia.

Através da Resolução da PCMG de n.º 7805/2016 foi instituído o Planejamento Estratégico da Polícia Civil e foram descritos como eixos do Planejamento: Missão, Visão, Valor e Negócio. Em 2016, os conceitos foram definidos e houve divulgação em algumas reuniões setoriais no biênio de 2015/2016 e por meio da Intranet, que é um canal de comunicação interno da Instituição para com os servidores.

Gráfico 17 - Distribuição de conhecimento sobre as Diretrizes Institucionais da PCMG em relação ao cargo ocupado pelo respondente



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o Gráfico 17, os respondentes foram indagados se tinham conhecimento das Diretrizes Institucionais da PCMG, sendo que 59,6% dos respondentes conheciam superficialmente o assunto, 7,3% responderam que nunca ouviram falar do assunto, 12,2% responderam que já tinham ouvido falar, mas nunca tiveram interesse em conhecer, 19,2% responderam que conheciam profundamente o assunto e o restante não respondeu. A tendência apresentada pelos respondentes, quando indagados sobre os eixos estratégicos do Planejamento da PCMG, os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia perfilaram o maior índice de respondentes que conhecem superficialmente o assunto (67,1%), bem como representou o menor índice de respondentes por cargo que desconhecem o assunto (2,7%).

As Diretrizes Institucionais foram publicadas na Intranet da PCMG em um documento denominado “Caderno de Diretrizes”, além de ter havido ampla divulgação do assunto em reuniões setoriais ocorridas no biênio de 2015/2016 por todo o Estado de Minas Gerais. Outro fato ocorrido e que talvez tenham fomentado a redução do percentual de respondentes que desconheciam o assunto, se comparado ao conhecimento sobre os eixos do Planejamento, foi a obrigatoriedade imposta pela Chefia da PCMG em adotar como fundo de tela dos computadores, utilizados em todas as unidades da Instituição, uma imagem contendo todas as Diretrizes Institucionais e seus conceitos.

Primando pela difusão destes conceitos, a PCMG trabalhou de forma enfática com a Diretriz “Eficiência na comunicação interna e externa”, através da qual se espera que os canais de comunicação internos, como a Intranet, viabilizem a transmissão de informações em tempo real e de forma a alcançar todos os níveis hierárquicos, inclusive com a utilização de tecnologias habituais.

A pesquisa demonstrou que os respondentes quando indagados por qual meio tomam conhecimento sobre fatos relevantes da Instituição, tanto na esfera administrativa quanto operacional, consideraram a mídia (escrita / falada / televisionada) como o principal meio de comunicação (31,7%), seguido de redes sociais (facebook, WhatsApp, etc) (26,1%), Intranet (24,7%), colegas de trabalho (11,1%) e o restante do percentual através de outros meios.

A PCMG atualmente utiliza um canal de radiodifusão, através do Programa “Minas no Ar com a Polícia Civil”, transmitido pela Rádio Inconfidência às terças-feiras. Neste

programa, a Instituição leva ao conhecimento da sociedade assuntos relevantes, principalmente no tocante a resultados de investigações policiais.

Em 2013 foi inaugurada a *page* oficial da Polícia Civil no Facebook,⁷³ sendo alimentada diariamente com notícias de operações e investigações policiais. Possui as sessões “Polícia Civil na mídia” e o “Você Sabia”. Além do Brasil, a página é acessada por outros países, como Estados Unidos, Portugal, México, Angola e Espanha.

Quanto ao principal canal de comunicação interna da PCMG, os respondentes foram indagados se a Intranet, com os recursos atualmente disponíveis, é um bom mecanismo de transmissão de informações. Os respondentes no equivalente a 56,9% afirmaram que a Intranet é um bom mecanismo de transmissão de informações. Consideraram como excelente 8,6% dos respondentes, como muito bom foram 20,5% dos respondentes, como ruim, muito ruim e péssimo foram 10,5%, 5,9% e 3,3% dos respondentes, respectivamente. Os respondentes ainda declararam que possuem o hábito de acessar a página da Intranet, sendo que 33,7% disseram que sempre a acessam, 28,4% dos respondentes quase sempre a acessam, 20,5% dos respondentes acessam a página algumas vezes e o restante não tem o hábito de acessar ou nunca acessaram a Intranet.

Através dos Relatórios de Gestão disponibilizados na Intranet, foi possível obter algumas informações de que este meio de comunicação foi importante para disseminação de acórdãos e portarias, em 2004, pela Corregedoria Geral de Polícia Civil.⁷⁴

Para melhor comunicação interna na Polícia Civil, a Intranet passou a ser utilizada em 2007 para divulgação de notícias sobre operações tático-operacionais realizadas por Delegacias de Polícia, registrando ações e resultados das atividades, com o objetivo de fomentar o planejamento operacional e otimizar as investigações criminais, com repercussão positiva na minimização da violência e da criminalidade em Minas Gerais.⁷⁵ Além das notícias, a Intranet permite ao usuário ter acesso ao Boletim Interno, catálogo de telefones e endereços de outras unidades, comunicados, notas, avisos, orientações, recomendações, determinações e normas editadas de interesse do serviço policial civil e acesso aos sistemas policiais.

⁷³ Revista Polícia Civil de Minas Gerais, abr 2014, p. 24.

⁷⁴ Relatório de Gestão 2003-2006, p. 27.

⁷⁵ Relatório de Gestão 2007-2010, p. 48.

Visando reforçar o conceito de Missão, eixo do Planejamento, durante a pesquisa foi perguntado se a PCMG realiza a investigação de forma eficaz, impactando na criminalidade e se presta serviços de qualidade nas áreas de identificação civil e criminal, trânsito, habilitação e promoção da pacificação social.

Nenhum dos respondentes ousou afirmar que a PCMG sempre realiza a investigação criminal de forma eficaz, impactando na criminalidade. Num valor de 15,5%, os respondentes afirmaram que a PCMG quase sempre realiza uma investigação criminal eficaz, 34,4% respostas apontaram que seria por algumas vezes, poucas vezes equivale a 29,8% dos respondentes, quase nunca corresponde a 19,2% dos respondentes e 6,6% das respostas foram que a PCMG nunca realiza uma investigação criminal eficaz, impactando na criminalidade.

Complementando o conceito de Missão, foram perguntados se a PCMG presta serviços de qualidade nas áreas de identificação civil e criminal, trânsito, habilitação e promoção da pacificação social. Em um valor de 1,9% dos respondentes entendem que o serviço é de extrema qualidade, 11,2% dos respondentes disseram que o serviço prestado é de muita qualidade, 51,6% entenderam que o serviços prestados nestas áreas é de razoável qualidade e por fim, os respondentes informaram que os serviços prestados são de pouca qualidade, muito pouca qualidade ou de nenhuma qualidade em 21,8%, 15,5% e 3,9% das respostas, respectivamente.

Quando os respondentes foram indagados se acreditam que a PCMG é reconhecida pela excelência na investigação criminal e no exercício das funções de polícia judiciária, na prestação de serviços de identificação civil e criminal, trânsito e habilitação, foram obtidas informações significativas. Estas perguntas fazem parte da Visão da PCMG.

Sob um percentual de 1,3% dos respondentes, a PCMG é extremamente reconhecida pela excelência na investigação criminal. Ainda, é considerada como muito reconhecida por 4,6% dos respondentes, razoavelmente reconhecida para 15,5% dos respondentes, pouco reconhecida para 42,3% dos respondentes, quase nada reconhecida para 24,5% e nada reconhecida para 17,2% dos respondentes.

Complementando o conceito de Visão, foram perguntados se a PCMG é reconhecida pela excelência na prestação de serviços de identificação civil e criminal, trânsito,

habilitação e promoção da pacificação social, sendo que 2,6% dos respondentes entendem que é extremamente reconhecida, 9,9% dos respondentes disseram que é muito reconhecida, 28,4% entenderam que é razoavelmente reconhecida e por fim, os respondentes informaram que a excelência dos serviços prestados é pouco reconhecida, quase nada reconhecida ou nada reconhecida em 33,1%, 20,5% e 10,5% das respostas, respectivamente.

A PCMG também tem investido nas áreas de identificação criminal e civil, cuja base central está no Instituto de Identificação. Este investimento também faz parte dos Programas Governamentais, principalmente quanto as “Funções e Serviços Finalísticos da Polícia Civil”.

Houve reformas estruturais, compra de equipamentos, móveis, capacitação de servidores, visando melhoria na prestação de serviços e da execução dos trabalhos por parte dos servidores. Em 2010 foi celebrado um Termo de Cooperação Técnica entre a Polícia Civil e a Polícia Federal, visando integrar as bases de dados criminais da Polícia Civil com os outros estados da Federação, implicando na instalação de estação do Sistema de Identificação Automática de Impressões Digitais – *Automatic Fingerprint Identification System* (AFIS) em Minas Gerais.⁷⁶

Em 2011 a Polícia Civil promoveu no Instituto de Identificação um monitoramento de suas atividades, de acordo com o Programa Descomplicar do Governo de Minas Gerais.⁷⁷ As Unidades de Atendimento Integrado (UAI) são reflexos deste programa e o Instituto de Identificação é responsável por cerca de 50% dos atendimentos das UAIs (com emissão de carteiras de identidade e atestados de antecedentes). Este monitoramento permitiu realizar um diagnóstico, mapeamento de processos e plano de ação para aumento da capacidade institucional do Instituto de Identificação. E neste viés, ainda em 2011, foram iniciadas atividades de capacitação e requalificação de atendentes para emissão de carteira de identidade.

Quanto às questões relativas ao trânsito (habilitação de condutor e registro e licenciamento de veículos), a PCMG também não é indiferente, pois tem investido maciçamente em recursos visando melhoria na prestação dos serviços. Através do INDG foi realizado um diagnóstico do DETRAN. Os trabalhos indicaram que era necessário haver uma nova estrutura

⁷⁶ Relatório de Gestão 2007-2010. p. 105-107.

⁷⁷ Relatório de Gestão 2011-2012. p. 15-16.

organizacional que possibilitasse a melhoria dos serviços prestados pelo DETRAN a sociedade. Houve implantação de totens de autoatendimento na sede do DETRAN, na Divisão de Registro de Veículos (Gameleira) e nas Delegacias de Trânsito da região metropolitana e interior. Também houve mudanças significativas no processo de habilitação, tendo em vista a expansão da prova eletrônica de legislação de trânsito. Esta melhoria ocasionou a redução do número de Examinadores de Trânsito, possibilitou a elaboração de provas diferentes aplicadas em estações individualizadas com terminais de computador (agilidade, privacidade, conforto e segurança), armazenamento de dados relativos aos candidatos, aumento do número de candidatos por hora na sala de prova, acessibilidade aos portadores de deficiência e economia na redução de despesas financeiras com consumo de material e servidores.⁷⁸

Em 2012 foram implantados os equipamentos que capturam os dados biométricos e impressões digitais dos candidatos/condutores para confrontar com a base de dados de condutores do DETRAN/MG, visando mais confiabilidade na emissão de Carteiras Nacionais de Habilitação.⁷⁹

Em 2013, através de um acordo firmado com a SEPLAG, ampliou a oferta de serviços do DETRAN nas 28 Unidades de Atendimento Integrado (UAI), sendo que assim possibilita ao cidadão retirar a CNH e o CRLV quando devolvidos pelos Correios, altera endereços de cadastro do veículo e do condutor e comunicar a venda de veículos.⁸⁰

O apurado reflete a percepção dos servidores quanto a necessidade de se melhorar o produto da PCMG, seja na área de investigação ou de polícia administrativa, nos casos de prestação de serviço público quanto a veículos e emissão de documentos públicos.

Nesta questão busca-se explorar não só a percepção do servidor frente ao serviço devolvido a sociedade, mas também a noção do que ele faz e de como ele vê a própria Instituição. Aqui o interesse maior é falar sobre a Identidade Institucional, sendo explorada em uma das Diretrizes Institucionais que busca a padronização da identidade da PCMG além de definir sua posição no sistema de justiça criminal.

⁷⁸ Relatório de Gestão 2011-2012. p. 42.

⁷⁹ Ibid. p. 44.

⁸⁰ Revista Polícia Civil de Minas Gerais, abr 2014. p. 13.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento em nível de estruturas administrativas do Poder Público tem um papel essencial na tomada de decisões e execução de tarefas afetas a prestação do serviço público.

É um processo dotado de elementos de conteúdo técnico e político, com uma metodologia voltada para a melhor direção a se seguir, visando a consecução dos fins do Estado.

O Planejamento Estratégico mostra-se como um processo administrativo com sustentação metodológica visando a melhor direção a se seguir pelo ente público, visando uma interação entre os fatores internos e externos, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Na análise dos fatores internos, o Planejamento Estratégico se destaca através do enfoque participativo, que se revela como um preceito metodológico para aumento da eficácia e controle, com fundamento no compromisso democrático com uma visão de futuro unida a cidadania, identidade social, institucional e individual dos atores deste processo.

A PCMG, como órgão de nível estadual, também se encontra imbuída pela busca por um Planejamento Estratégico com enfoque participativo.

Partindo da premissa de ser uma instituição secular, a PCMG que tem como atribuição constitucional as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares e ressalvada a competência da União.

As funções de polícia judiciária compreendem o cumprimento das determinações emanadas pelo Poder Judiciário e a atividade investigativa. Ainda, é atribuição da PCMG o processo de identificação civil e criminal, o registro e licenciamento de veículo automotor e habilitação de condutor, além da Polícia Técnico-Científica.

Como órgão integrante da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais, a PCMG participa de forma integrada com outros órgãos da pasta, visando sempre a concretização dos objetivos do Governo do Estado de Minas Gerais, delineados em um Plano de ação composto por diversos Programas.

A Lei Estadual 21.968/2016 instituiu o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019, composto de diversos Programas direcionados a PCMG, sendo alguns exclusivos e outros compartilhados com outros órgãos institucionais.

Estes Programas Governamentais possuem objetivos que visam, em síntese, a melhoria da prestação do serviço público por parte da PCMG. Os investimentos são voltados para área de infraestrutura e logística, capacitação dos servidores, assistência à saúde, investigação modelo e funções e serviços finalísticos da PCMG, entre outros.

Neste viés, em 2016, a PCMG deu início ao Planejamento em consonância com o PPAG (2016-2019), conceituando Missão, Visão, Valor e Negócio da PCMG, bem como definiu Diretrizes Institucionais como um trajeto a ser seguido pelos servidores, visando o alcance dos objetivos do Plano Estratégico.

A PCMG passou a orientar comportamentos e condutas dos servidores através de ações concretas em planos e cronogramas estabelecidos pela Direção Máxima da Instituição. A Chefia da PCMG já adotava o Planejamento com enfoque participativo na gestão que antecedeu o quadriênio atual, pois visava a potencialização dos valores e ações que envolviam as atribuições da PCMG.

Foram realizadas pesquisas em fontes abertas e percebe-se que a PCMG ainda encontra-se em fase de difusão e implementação do Planejamento Estratégico, mas já se pode verificar nos Relatórios de Gestão da Instituição, que muita conquista já foi percebida, principalmente no que se refere à logística e infraestrutura.

A PCMG comparada a outras instituições policiais está em patamar de concretude de objetivos estratégicos, de implementação de suas ações visando atingimento das metas do governo.

As Diretrizes Institucionais foram publicadas em canal de comunicação exclusivo aos servidores da PCMG e visam, sobretudo, o chamamento dos servidores para a realização dos objetivos da Instituição. Este é o enfoque participativo que a PCMG busca em seu Planejamento.

Considerando a vastidão do território mineiro e conseqüente população, é possível que a PCMG tenha dificuldade em concretizar suas ações de forma equânime, levando a todos os rincões do Estado suas Diretrizes e objetivos estratégicos.

A percepção dos servidores acerca do Planejamento da PCMG foi alvo de pesquisa de campo e o resultado geral, apesar de singelo, levando-se em consideração o quantitativo de servidores que prestam serviço na Instituição, deixa claro que à PCMG ainda faltam ações a serem efetivadas visando cumprir, sobretudo, os objetivos governamentais contidos no PPAG.

Analisando os Programas Governamentais unissetoriais foi possível verificar algumas situações relevantes. Quanto ao Programa “Infraestrutura e Logística da Polícia Civil”, que tem como objetivo estratégico expandir e modernizar as funções de responsabilidade da PCMG, a percepção dos servidores vai de encontro com os objetivos e ações do Programa. Ainda é necessário melhorar as instalações prediais, manter os veículos da frota em condições adequadas, adquirir e distribuir máquinas, aparelhos, utensílios, mobiliários e equipamentos diversos, visando melhores condições de trabalho, melhor atendimento à sociedade e efetividade do trabalho policial no enfrentamento a criminalidade, principalmente no interior de Minas Gerais.

Quanto ao Programa “Academia de Polícia Civil”, a percepção dos servidores também justifica o efetivo implemento das ações, pois ainda se faz necessária uma capacitação continuada dos servidores, proporcionando o desenvolvimento e aprimoramento profissional e técnico científico necessários ao desempenho das atribuições dos policiais e servidores administrativos.

Existe uma parcela significativa de profissionais da PCMG que ainda não fizeram cursos de capacitação, principalmente os servidores administrativos. Foi possível apurar também que o uso por diversas vezes das técnicas e aprendizado assimilados pelos profissionais tem sido uma praxe dos profissionais mais experientes e daqueles que estão na faixa de até 3 anos de prestação de serviço na Instituição.

Quanto ao Programa “Assistência à Saúde na Polícia Civil”, a percepção dos servidores demonstra que é real a necessidade de investimento prioritário na área da saúde, promovendo, sobretudo a valorização dos servidores públicos.

Várias ações já foram contempladas em Planos estratégicos anteriores, inclusive com implementação do PAPS, melhoria no atendimento do HPC, mas ainda se faz necessário o acréscimo de novas ações visando reduzir o crescente aumento de afastamentos de servidores por questões de saúde física / mental, que acomete principalmente servidores do sexo masculino.

Quanto ao Programa “Investigação Modelo”, a PCMG tem investido em criação, reestruturação e potencialização da capacidade operacional das delegacias, visando uma resposta mais efetiva no combate à criminalidade e ampliação da cobertura e disponibilidade do atendimento ao cidadão.

Os processos investigativos estão em fase de revisão visando sempre melhorar a qualidade do serviço prestado, já que a pesquisa, apesar de ter abrangido uma parcela pequeníssima dos servidores da Instituição, revelou que a PCMG necessita de melhoria nas condições de investigação criminal para o enfrentamento do fenômeno criminal.

Quanto aos demais Programas do Governo, que se referem ao processo investigativo e as funções e serviços finalísticos da PCMG, a percepção dos servidores revela que o foco realmente deverá estar voltado para a redução da criminalidade, modernizando e aprimorando o processo investigativo, visando um aumento da sensação de segurança por parte da sociedade e redução dos índices de criminalidade.

Quando indagados sobre as Diretrizes Institucionais, que dão norte para a consecução dos objetivos dos Programas Governamentais, e que podem ser considerados como mais familiares do público que foi alvo da pesquisa, as respostas colhidas foram definidoras para se afirmar que ainda falta à Instituição ações mais contundentes, no sentido de ampliar suas estratégias a todos os servidores.

O canal de comunicação estabelecido entre a Chefia da Instituição e os servidores ainda necessita de revisão. O que se preconiza através da Direção máxima da Instituição ainda se releva de pouco interesse por parte da maioria dos servidores.

Conceitos tidos como básicos e que são o alicerce de uma instituição, como Missão, Visão, Valor e Negócios da PCMG, apesar de se relevarem como conhecidos, não foram assimilados em sua real essência. A Missão da PCMG não é absorvida pelos servidores e tão pouco a Visão Institucional é concebida de forma positiva pelos participantes da pesquisa.

Enfrentar estas dificuldades é o primeiro muro que a PCMG deverá transpor. A participação dos servidores no Planejamento da Instituição não deve ser apenas na forma figurada, como se bastasse a simples divulgação das metodologias adotadas, sem contudo haver assimilação.

É necessário chamar, fazer participar, tornar o processo discutível e crítico, com possibilidade de mudanças de estratégias frente a eventos externos, pois o Planejamento Estratégico, para ser concretizado e efetivo, necessita de interação tanto interna quanto externa, visando sempre uma atuação institucional inovadora e promissora.

REFERÊNCIAS

BERCOVICI, Gilberto. ESTADO, PLANEJAMENTO E DIREITO PÚBLICO NO BRASIL CONTEMPORÂNEO. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.), SANTOS, Eugênio A. Vilela (Org.). **PPA 2012 - 2015: experimentalismo institucional e resistência burocrática**. Brasília: IPEA, 2015. P. 19-30.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 16 abr. 2017.

BRASIL. SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA (SENASP). **Gestão para Resultados na Segurança Pública em Minas Gerais – Segurança, Justiça e Cidadania: Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública**. Segurança, Justiça e Cidadania / Ministério da Justiça, Brasília: 2011. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/revista_seguranca/revista-seguranca-justica-e-cidadania_numero-5.pdf>. Acesso em 28 fev. 2017.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública - vol.41 n.3, Rio de Janeiro May/June 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000300006>. Acesso em 28 fev. 2017.

GOIÁS. POLÍCIA CIVIL. **Chefe de Polícia apresenta Planejamento Estratégico da Polícia Civil**. Disponível em: <<http://www.pc.es.gov.br/component/k2/6309-chefe-de-policia-apresenta-planejamento-estrategico-da-pc>>. Acesso em 01 mar. 2017.

GOIÁS. POLÍCIA CIVIL. **Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Estado de Goiás**. Disponível em: <<https://prezi.com/tf5w2ivgbiwj/planejamento-estrategico-da-policia-civil-2017-2022/>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; SERRA, Afonso Celso da Cunha (trad). **MAPAS ESTRATÉGICOS: CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS EM RESULTADOS TANGÍVEIS**. 24. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais (1989)**. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

MINAS GERAIS. POLÍCIA CIVIL. **Investigação e cidadania. Policiais civis vivenciam fase histórica com investimento em pessoal e modernização da infraestrutura e de procedimentos.** **REVISTA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS.** Publicação oficial. Belo Horizonte: abr. 2014. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/relatorios_gestao>. Acesso em: 16 abr. 2017.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual Complementar n.º 129, de 08 nov. 2013:** Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG -, o regime jurídico dos integrantes das carreiras policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LCP&num=129&comp=&ano=2013&texto=consolidado>>. Acesso em: 28/10/2017.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual n.º 21.968, de 14 jan. 2016:** Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2016-2019 – PPAG – PPAG 2016-2019. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=21968&comp=&ano=2016&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

MINAS GERAIS. POLÍCIA CIVIL. **PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO DA PCMG PARA 2014-2015.** Polícia Civil – Intranet, Belo Horizonte: 2016. Disponível em: <<https://www.policiacivil.mg.gov.br/noticia/exibir?id=172598>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

MINAS GERAIS. **Portal da transparência do governo de Minas Gerais.** Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/estado-pessoal/remuneracao-dos-servidores>>. Acesso em 01 abr. 2017.

MINAS GERAIS. POLÍCIA CIVIL. **RELATÓRIO DE GESTÃO DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS - 01/2011 a 03/2012.** Belo Horizonte: mar. 2012. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/relatorios_gestao>. Acesso em: 16 abr. 2017.

MINAS GERAIS. POLÍCIA CIVIL. **RELATÓRIO DE GESTÃO DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS - 2007/2010.** Belo Horizonte: dez. 2010. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/relatorios_gestao>. Acesso em: 16 abr. 2017.

MINAS GERAIS. POLÍCIA CIVIL. **RELATÓRIO DE GESTÃO DEZEMBRO | 2014.** Belo Horizonte: PCMG, 2014. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/relatorios_gestao>. Acesso em: 16 abr. 2017.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Resolução n.º 7197, de 29 dez. 2009**. Disponível em: <<http://producao.pc.mg.gov.br:8080/resolucoes/documento/exibir/11183>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Resolução n.º 7763, de 09 dez. 2015**. Disponível em: <<http://producao.pc.mg.gov.br:8080/resolucoes/documento/exibir/14592>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Resolução n.º 7805, de 30 mar. 2016**. Disponível em: <<http://producao.pc.mg.gov.br:8080/resolucoes/documento/exibir/14808>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Resolução n.º 7848, de 08 ago. 2016**. Disponível em: <<http://producao.pc.mg.gov.br:8080/resolucoes/documento/exibir/15052>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

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

NETO, João Otacílio Silva. **Chefe da Polícia Civil apresenta resultados alcançados na gestão atual**. Polícia Civil – Intranet, Belo Horizonte, 22 dez. 2016. Disponível em: <<https://intranet.pc.mg.gov.br/noticia/exibir/geral/279247>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. 33. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PARÁ. POLÍCIA CIVIL. **Mapa Estratégico da Polícia Civil do Estado do Pará**. Disponível em: <<http://www.policiacivil.pa.gov.br/mapa-estrat%C3%A9gico-da-pc>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

PERNAMBUCO. POLÍCIA CIVIL. **Mapa Estratégico da Polícia Civil do Estado de Pernambuco**. Disponível em: <http://www.lai.pe.gov.br/web/pc/institucional?p_p_id=publisher_repositorio_documento&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-11&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_publisher_repositorio_documento_struts_action=%2Fpublisher_repositorio_documento%2Fview_pub&_publisher_repositorio_documento_folderId=212855>. Acesso em 01 mar. 2017.

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio do. **Gestão para Resultados na Segurança Pública em Minas Gerais: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no Sistema de Defesa Social**. 2011. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/>>

revista_seguranca/revista-seguranca-justica-e-cidadania_numero-5.pdf>. p. 35-62. Acesso em: 28 fev. 2017.

TONI, Jackson De. Em busca do planejamento governamental do século XXI – novos desenhos. In: REPETTO, Fabián. **Reflexões para Ibero-América: Planejamento Estratégico**. Brasília: ENAP, 2009. P. 29.

VACCHIANO, Andrea Claudia. **Chefe da PCMG divulga novas diretrizes institucionais. Polícia Civil** – Intranet, Belo Horizonte, 17 dez. 2015. Disponível em: <<https://www.intranet.pc.mg.gov.br/noticia/exibir/geral/236826>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO

PLANEJAMENTO NA PCMG: análise sob a percepção dos servidores

Prezado(a) Colega,

Sou Claudia da Proença Marra, ingressei nos quadros da PCMG no início da década de 2000 e estou como Delegada de Polícia desde 2013, exercendo minhas funções na 3ª Delegacia de Polícia Civil da Regional Sul de Belo Horizonte.

Estou finalizando o Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental pela Fundação João Pinheiro (2015-2017) e como Trabalho de Conclusão decidi abordar o tema “Planejamento Estratégico na PCMG: análise sob a percepção dos servidores”.

Trata-se de um trabalho de cunho acadêmico e o questionário possui perguntas voltadas especialmente para os servidores da ativa. A escolha deste público reflete a necessidade de se abordar temas que condizem com a atuação da Instituição no cenário atual. Mas este fato não exclui a participação dos nossos tão honrados colegas que se encontram na inatividade, e que com certeza contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento da PCMG.

Neste sentido, solicito a colaboração dos colegas, policiais e administrativos, para que respondam ao presente questionário, na certeza de que a participação de cada um será um retrato de nossa real situação.

1. Qual cargo você ocupa na PCMG?

() Delegado de Polícia

() Escrivão de Polícia

() Investigador de Polícia

- Médico Legista
- Perito Criminal
- Técnico Assistente da Polícia Civil
- Analista da Polícia Civil
- Outro

2. Há quanto tempo você presta serviços na PCMG?

- Menos de 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Entre 21 a 25 anos
- Entre 26 a 30 anos
- Entre 31 a 35 anos
- Mais de 35 anos

3. Qual seu gênero sexual?

- Feminino

Masculino

Outro

4. Qual sua faixa etária?

18 a 20 anos

21 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Acima de 60 anos

5. Você exerce cargo de chefia ou de confiança?

Sim, remunerado

Sim, não remunerado

Não

6. Em qual unidade da PCMG você exerce suas atividades?

Delegacia de Polícia / Delegacia Especializada

Delegacia Regional de Polícia Civil / Divisão Especializada

Departamento de Polícia Civil

Instituto Médico Legal / Instituto de Criminalística / Instituto de Identificação / Posto Integrado de Perícia

Superintendência (SIPJ / SIIP / SPGF)

Corregedoria de Polícia Civil

Conselho Superior de Polícia Civil

Academia de Polícia Civil

DETRAN

Outro

7. Que tipo de atividade você desempenha?

Atividade operacional

Atividade administrativa

Atividade mais administrativa do que operacional

Atividade mais operacional do que administrativa

Não sei responder

8. Como você cumpre sua jornada de trabalho?

Somente em regime de expediente

Somente em regime de plantão

Em regime de plantão, às vezes concorrendo com regime de expediente

Em regime de expediente, às vezes concorrendo com regime de plantão

Em regime de plantão, sempre concorrendo com regime de expediente

Em regime de expediente, sempre concorrendo com regime de plantão

9. No que se refere à localização geográfica, onde você exerce suas funções?

Na cidade de Belo Horizonte

Na Região Metropolitana de Belo Horizonte

Em cidade de grande porte no interior do Estado de MG (mais de 500 mil habitantes)

Em cidade de médio porte no interior do Estado de MG (entre 100 mil a 500 mil habitantes)

Em cidade de pequeno porte no interior do Estado De MG (abaixo de 100 mil habitantes)

10. Você já esteve afastado de suas funções?

Não

Sim, afastamento por questões de saúde física / mental

Sim, por determinação administrativa /judicial

Sim, por licença para tratamento de interesse particular

Sim, por outro tipo de licença prevista na legislação

Sim, por outros motivos não elencados acima

11. Você acredita que seu vencimento é compatível com as funções desempenhadas?

Extremamente compatível

Muito compatível

Razoavelmente compatível

Pouco compatível

Quase nada compatível

Nada compatível

12. Você acredita que o trabalho que desenvolve é reconhecido por sua chefia?

Extremamente reconhecido

Muito reconhecido

Razoavelmente reconhecido

Pouco reconhecido

Quase nada reconhecido

Nada reconhecido

13. Você acredita que o trabalho que desenvolve é reconhecido pela sociedade?

Extremamente reconhecido

Muito reconhecido

Razoavelmente reconhecido

Pouco reconhecido

Quase nada reconhecido

Nada reconhecido

14. Você já realizou algum curso de aperfeiçoamento ou de capacitação na PCMG?

Sim, apenas um

Sim, já realizei dois ou mais cursos

Não

15. Você já fez uso do aprendizado / técnicas que adquiriu através dos cursos de aperfeiçoamento ou de capacitação que realizou?

Sim, várias vezes

Sim, algumas vezes

Sim, poucas vezes

Não, nunca utilizei

Não, porque não fiz nenhum curso

16. Você acredita que as atribuições do cargo que ocupa são adequadas a todas as funções que você exerce?

Extremamente adequadas

Muito adequadas

Razoavelmente adequadas

Pouco adequadas

Quase nada adequadas

Nada adequadas

17. Você é feliz no cargo em que ocupa na PCMG?

Extremamente feliz

Muito feliz

Razoavelmente feliz

Pouco feliz

Quase nada feliz

Nada feliz

18. Você já ouviu falar ou teve interesse em conhecer a história da PCMG?

Sim, já realizei estudos sobre o assunto

Sim, já li / ouvi algo suficiente a respeito

Sim, tenho conhecimento raso sobre o assunto

Não, não tenho tempo para explorar o assunto

Não, nunca tive interesse em saber do assunto

19. Você conhece / já ouviu o hino da PCMG?

- Sim, conheci e ouvi na ACADEPOL
- Sim, conheço e já ouvi em outras ocasiões
- Sim, sei que existe, mas nunca ouvi
- Não sabia que existia

20. Você conhece a Missão, Visão, Negócio e Valores da PCMG?

- Sim, conheço profundamente o assunto
- Sim, conheço superficialmente o assunto
- Sim, já ouvi falar, mas nunca tive interesse em conhecer
- Nunca ouvi falar sobre o assunto

21. Você conhece as Diretrizes Institucionais da PCMG?

- Sim, conheço profundamente o assunto
- Sim, conheço superficialmente o assunto
- Sim, já ouvi falar, mas nunca tive interesse em conhecer
- Nunca ouvi falar sobre o assunto

22. Você acredita que a estrutura física (prédio e / ou instalações) do órgão / unidade policial em que você trabalha possui condições adequadas de desenvolvimento das atividades da polícia civil?

Extremamente adequadas

Muito adequadas

Razoavelmente adequadas

Pouco adequadas

Quase nada adequadas

Nada adequadas

23. Você acredita que a estrutura física (prédio e / ou instalações) do órgão / unidade policial em que você trabalha possui condições adequadas de atendimento ao público?

Extremamente adequadas

Muito adequadas

Razoavelmente adequadas

Pouco adequadas

Quase nada adequadas

Nada adequadas

24. Seus instrumentos de trabalho são adequados para o desenvolvimento de suas funções?

Extremamente adequados

Muito adequados

Razoavelmente adequados

Pouco adequados

Quase nada adequados

Nada adequados

25. Você acredita que os veículos alocados na unidade / órgão em que presta serviço possuem condições adequadas para o desempenho dos trabalhos?

Extremamente adequadas

Muito adequadas

Razoavelmente adequadas

Pouco adequadas

Quase nada adequadas

Nada adequadas

26. Você acredita que o número de servidores que prestam serviços atualmente na unidade policial / órgão da PCMG em que você trabalha é adequado para a demanda de trabalho?

Extremamente adequado

Muito adequado

Razoavelmente adequado

Pouco adequado

Quase nada adequado

Nada adequado

27. Se hoje houvesse autorização para realização de concurso público para provimento de cargos vagos na PCMG, na sua percepção, você acredita que devam preencher quais cargos?

Os cargos da carreira policial que ocupo

Os cargos de carreira policial diversa aquela que ocupo

Os cargos administrativos

Todos os cargos policiais da PCMG

Todos os cargos policiais e administrativos da PCMG

28. Você acredita que a investigação criminal atualmente executada pela PCMG é adequada para o tratamento do fenômeno criminal na região em que você trabalha?

Extremamente adequada

Muito adequada

Razoavelmente adequada

Pouco adequada

Quase nada adequada

Nada adequada

29. Você acredita que a investigação criminal atualmente executada pela PCMG é adequada para o tratamento do fenômeno criminal na região em que você / família reside(m)?

Extremamente adequada

Muito adequada

Razoavelmente adequada

Pouco adequada

Quase nada adequada

Nada adequada

30. Você faz uso dos sistemas informatizados (segurança pública ou administrativos) durante a realização de seus trabalhos?

Sempre

Quase sempre

Algumas vezes

Poucas vezes

Quase nunca

Nunca

31. Você acredita que os sistemas informatizados (de segurança pública ou administrativos) que lhes são disponíveis, são suficientes para o desempenho de suas atividades?

Sempre

Quase sempre

Algumas vezes

Poucas vezes

Quase nunca

Nunca

32. Como você toma conhecimento de fatos relevantes da Instituição, tanto na esfera administrativa quando operacional?

Através da mídia (escrita / falada / televisionada)

Através das redes sociais (facebook, WhatsApp, etc.)

Através de e-mails

Através de comentários de colegas de trabalho

Através do periódico do Jornal da Imprensa Oficial do Estado de MG

Através da Intranet da PCMG

33. Sobre a comunicação interna de assuntos afetos a Instituição, você acredita que a Intranet, com os recursos atualmente disponíveis, é um bom mecanismo de transmissão de informação?

Excelente

Muito bom

Bom

Ruim

Muito ruim

Péssimo

34. Com que frequência você lê as notícias, boletins e faz consultas aos demais links da Intranet?

Sempre

Quase sempre

Algumas vezes

Poucas vezes

Quase nunca

Nunca

35. Você acredita que a PCMG realiza a investigação criminal de forma eficaz, impactando na redução da criminalidade?

Sempre

Quase sempre

Algumas vezes

Poucas vezes

Quase nunca

Nunca

36. Você acredita que a PCMG presta serviços de qualidade nas áreas de identificação civil e criminal, trânsito, habilitação e promoção da pacificação social?

De Extrema qualidade

De muita qualidade

De razoável qualidade

De pouca qualidade

De muito pouca qualidade

De nenhuma qualidade

37. Você acredita que a PCMG é reconhecida pela excelência na investigação criminal e no exercício das funções de polícia judiciária?

Extremamente reconhecida

Muito reconhecida

Razoavelmente reconhecida

Pouco reconhecida

Quase nada reconhecida

Nada reconhecida

38. Você acredita que a PCMG é reconhecida pela excelência na prestação de serviços de identificação civil e criminal, trânsito e habilitação?

Extremamente reconhecida

Muito reconhecida

Razoavelmente reconhecida

Pouco reconhecida

Quase nada reconhecida

Nada reconhecida