

Othon Flávio de Souza Jácome

UM ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS NO NÍVEL OPERACIONAL DA PMMG:  
O CASO DO 16º BPM DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2011

Othon Flávio de Souza Jácome

UM ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS NO NÍVEL OPERACIONAL DA PMMG:  
O CASO DO 16º BPM DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Lauro Soares de Freitas

Belo Horizonte

2011

Othon Flávio de Souza Jácome

Um Estudo sobre estratégias no nível operacional da PMMG: O caso do 16º BPM de Minas Gerais.

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Lauro Soares de Freitas

Banca Examinadora

---

---

---

Belo Horizonte, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

A resposta certa, não importa nada: o essencial é que as perguntas estejam certas.

*Mario Quintana*

À minha mãe e ao meu pai pela dedicação e amor, principalmente pelo sacrifício que fizeram juntos para que eu tivesse condições de chegar até aqui.

À minha esposa Michelle, pelo amor, companheirismo, incentivo, carinho e dedicação durante nossa vida juntos e, principalmente, pela serenidade, força e compreensão em momentos de ausência durante o período da pesquisa.

À minha filha Gabrielle, o presente que Deus me concedeu, inspiração do meu esforço diário.

Aos meus irmãos e cunhadas, pelo incentivo, cooperação e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo Dom da vida e da sabedoria, e por ter me dado coragem e paciência para persistir.

Ao meu orientador, Prof. Lauro Soares de Freitas, pela paciência, pela dedicação, pelo profissionalismo e amizade que demonstrou durante todo o desenvolvimento desse trabalho.

Às Professoras Helena Schirm e Maria Helena Avalon, pela transmissão de conhecimento e pela orientação metodológica.

A todos os professores da Fundação João Pinheiro, pelo incentivo, profissionalismo e dedicação na coordenação local da Especialização.

Ao Sr. Cel Azevedo, Maj PM Gilmar, Maj Vieira, Maj Stochiero, Maj Magno e Maj Flávio pela disponibilidade em compartilhar informações que me proporcionaram uma melhor compreensão das dificuldades do tema deste trabalho.

Aos amigos Cap Ricardo Gonçalves e Cap Fernando, pelo apoio durante a realização deste trabalho.

Ao Ten Renato, pela orientação na definição do meu tema de pesquisa.

A todas as pessoas que, anonimamente, me auxiliaram e contribuíram com essa pesquisa.

## RESUMO

Desde o final do século passado, as Polícias Militares brasileiras passam por um intenso processo de mudança, seja pela incorporação de experiências de polícias de outros países ou pela utilização de modelos de planejamento e gestão, típicos das organizações privadas. Um conceito gerencial que tem merecido a atenção do nível institucional da Polícia Militar mineira é o de “Estratégia Organizacional”, tema central desta monografia. Embora o conceito de Estratégia venha sendo amplamente discutido e aplicado pelo “Alto Comando da Instituição”, existe uma grande lacuna de estudos sobre a sua adoção e prática no nível operacional da organização, mais precisamente nos batalhões. Esta é a justificativa central para a realização deste trabalho, que tem como caso a ser estudado, a realidade do 16º Batalhão de Polícia Militar (16º BPM). O objetivo geral do estudo é o de descrever a realidade praticada sobre o tema “Estratégia” no contexto do 16º BPM de Minas Gerais no período de 2009 a 2010. Para alcançar este objetivo, optou-se pela abordagem qualitativa do estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: a pesquisa bibliográfica, observação direta, a consulta a diversos documentos institucionais e entrevistas semiestruturadas com o Comandante de Batalhão e os Comandantes das Companhias do Batalhão. As principais descobertas deste estudo foram: o nível operacional da corporação tem autonomia para criar estratégias específicas para o Batalhão e esta autonomia tem sido praticada; o processo de criação de estratégias, no entanto, é informal e faz pouca utilização de técnicas e ferramentas de apoio; as Companhias e o Batalhão também adotam paralelamente estratégias institucionais criadas e gerenciadas pelo Estado Maior da Instituição; e o conceito de estratégia e sua prática tem uma correlação maior com a visão de Mintzberg.

**Palavras-chaves:** Estratégia; Acordo de Resultados; PMMG; 16º Batalhão de Polícia Militar.

## ABSTRACT

Since the end of the last century, Brazilian military police go through an intense process of change, either by incorporating experiences of police officers from other countries or by the use of planning models and management, typical of private organizations. A management concept that has attracted the attention of the institutional level of the Minas Gerais's Military Police is the "Organizational Strategy", a central theme of this monograph. Although the concept of strategy will be widely discussed and applied by the "High Command of the Institution," there is a great lack of research on the adoption and practice at the operational level of the organization, specifically in the battalion. This is the central justification for this work, which is a case study, the reality of the 16th Military Police Battalion (16th BPM). The overall objective of the study is to describe the practical reality on the theme "Strategy" in the context of the 16th Battalion of Minas Gerais in the period 2009 to 2010. To achieve this goal, we chose to approach the qualitative case study. As instruments of data collection were used: a literature review, direct observation, consultation with various institutional documents and semi-structured interviews with the Battalion Commander and Battalion Commanders of Companies. The main findings of this study were: the operational level of the corporation is empowered to create specific strategies for the Battalion and this autonomy has been practiced, the process of creating strategies, however, is informal and makes little use of techniques and tools to support; Companies and Battalion also adopt parallel institutional strategies created and managed by the General Staff of the Institution, and the concept of strategy and practice have a higher correlation with the vision of Mintzberg.

**Key words:** Strategy; Agreement Results; PMMG; 16th Military Police Battalion.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 <i>Strategor</i> : o modelo LCAG.....	30
Figura 2 Sistema integrado de gestão da Polícia Militar de Minas Gerais .....	48
Figura 3 Percurso da pesquisa .....	52
Figura 4 Divisão do 16º BPM e suas Companhias .....	55
Gráfico 1 Indicador crimes violentos .....	58
Gráfico 2 Indicador crimes violentos contra o patrimônio.....	59
Gráfico 3 Indicador homicídios consumados .....	60
Quadro 1 Diferenças entre estratégia e tática .....	17
Quadro 2 As dez principais escolas ou linhas de pensamento .....	26
Quadro 3 Análise comparativa das abordagens sobre estratégia.....	28
Quadro 4 Diferenças entre os setores público e privado .....	37
Quadro 5 Diferenças entre os planos estratégicos dos anos de 2004 e 2009.....	44
Quadro 6 Análise comparativa das estratégia das companhias .....	87

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 Indicador crimes violentos.....	58
Tabela 2 Indicador crimes violentos contra o patrimônio .....	59
Tabela 3 Indicador homicídios consumados .....	60
Tabela 4 Resultado do monitoramento de metas acordadas na 1ª RISP .....	61

## LISTA DE SIGLAS

AIR	Acordo Interno de Resultados
APO	Administração por Objetivos
BPE	Batalhão de Polícia de Eventos
BPM	Batalhão de Polícia Militar
BRp	Batalhão de Radiopatrulha
CEIP	Centro de Integração Provisória
CEPS	Curso de Especialização em Segurança Pública
CPC	Comando de Policiamento da Capital
CPCias	Comandante do Policiamento da Companhia
DGR	Diretriz de Gestão para Resultados
DPO	Diretriz de Policiamento Ostensivo
DPSSP	Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública
EpR	Programa Estado para Resultados
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GEPAR	Grupo Especializado em Patrulhamento em Áreas de Risco
GEMOR	Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida
IGESP	Integração da Gestão da Segurança Pública
MP	Ministério Público
NAP	Nova Administração Pública
NPVD	Núcleo de Prevenção à Violência Doméstica
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PA	Painel Administrativo
PIEP	Penitenciária Industrial Estevão Pinto
PIP	Programa de Incentivo a Produtividade
PM	Polícia Militar
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
POP	Policiamento Orientado para o Problema
POV	Posto de Observação e Vigilância
PPA	Patrulha de Prevenção Ativa
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
PPC	Posto de Policiamento Comunitário
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
RISP	Região Integrada de Segurança Pública
ROCCA	Rondas Ostensivas com Cães Adestrados
ROTAM	Rondas Táticas Metropolitanas
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SOU	Sala de Operações da Unidade
UDI	Unidade de Direção Intermediária
UNs	Unidades de Negócios
ZQC	Zonas Quentes de Criminalidade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIAS .....</b>	<b>15</b>
2.1 Conceitos essenciais .....	15
2.2 Modelos de estratégias.....	18
2.2.1 A visão de Porter para estratégia.....	18
2.2.2 Modelo de Ansoff.....	22
2.2.3 Abordagens segundo Mintzberg.....	23
2.3 Planejamento estratégico .....	28
<b>3 ESTRATÉGIA E GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA POR RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
3.1 Importância e conceituações.....	32
3.2 Acordo de Resultados em Minas Gerais.....	34
3.3 Planejamento estratégico na Administração Pública.....	36
3.4 Planejamento estratégico na Polícia Militar .....	39
3.4.1 Estratégia na PMMG .....	39
3.4.2 Evolução do Planejamento na PMMG .....	40
3.4.3 Abordagem sobre os planos estratégicos da PMMG.....	42
3.5 Sistema integrado de gestão para resultados da PMMG .....	46
3.5.1 Modelo conceitual .....	47
3.5.2 Acordo interno de resultados.....	50
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
<b>5 ESTRATÉGIAS NO 16º BPM PARA ENFRENTAMENTO DA CRIMINALIDADE .....</b>	<b>54</b>
5.1 Caracterização do 16º Batalhão da Polícia Militar .....	54
5.2 Apresentação dos indicadores de criminalidade.....	57
5.2.1 Crimes violentos .....	57
5.2.2 Crimes violentos contra o patrimônio .....	59
5.2.3 Homicídios consumados.....	60
5.3 As estratégias implementadas no 16º BPM.....	62
5.3.1 A visão dos Comandantes de Companhia .....	62
5.3.2 A visão do Comandante do Batalhão .....	87
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA PARA O COMANDANTE DE BATALHÃO .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA PARA OS COMANDANTES DE COMPANHIA .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século passado, as Polícias Militares brasileiras passam por um intenso processo de mudança seja pela incorporação de experiências de polícias de outros países ou pela utilização de modelos de planejamento e gestão, típicos das organizações privadas. Estas transformações fazem parte de um processo de reforma dos órgãos públicos brasileiros iniciada no final da década 1990 e que, no caso da Polícia Militar de Minas Gerais, visam uma atuação de forma mais eficiente, a melhoria prestação de serviço à sociedade, e conseqüentemente, maior segurança objetiva e subjetiva das comunidades atendidas (SOUZA, 2003).

A Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG não é uma exceção a esta constatação. Conforme pode ser visto em sua Diretriz de Gestão para Resultados Nº 001/2010 – Comando Geral (CG), a organização, desde o final da década de 1990, vem incorporando conceitos de eficiência, eficácia e efetividade nas ações policiais, bem como adotando métodos científicos de gestão na prevenção criminal.

Outro conceito gerencial que tem merecido a atenção do nível institucional da Polícia Militar mineira é o de “Estratégia Organizacional”, tema central desta monografia. Numa rápida consulta aos dois últimos planos estratégicos concebidos pela corporação (2004 e 2009), pode-se constatar com facilidade, a utilização de técnicas e ferramentas de gestão estratégica, tais como: a “Análise SWOT”<sup>1</sup>, BSC e outros instrumentos de apoio aos processos de formulação e implementação das estratégias organizacionais.

Embora o conceito de Estratégia venha sendo amplamente discutido e aplicado pelo “Alto Comando da Instituição”, existe uma grande lacuna de estudos<sup>2</sup> sobre a sua adoção e prática no nível operacional, mais precisamente nos batalhões. Esta é a justificativa central para a realização deste trabalho, que tem como caso a ser estudado, a realidade do 16º Batalhão de Polícia Militar (16º BPM), com as suas quatro Companhias (Cias) de Polícia.

---

<sup>1</sup> Esta técnica de apoio ao planejamento estratégico será desenvolvida na segunda seção deste trabalho.

<sup>2</sup> Vale ressaltar que durante a realização deste estudo, não foi identificado nenhum trabalho científico sobre estratégia em nível de Batalhão na PMMG.

A escolha deste Batalhão, deve-se ao fato do mesmo ter obtido os melhores resultados no cumprimento das metas acordadas na 1ª Região Integrada de Segurança Pública (RISP) no período de 2009-2010<sup>3</sup>, período de tempo que delimita temporalmente este estudo de caso.

Partindo da análise destes resultados, torna-se necessário conhecer de forma mais detalhada, o gerenciamento realizado neste período de tempo, as eventuais estratégias criadas e estratégias institucionais adotadas, bem como a sua correlação com a doutrina especializada. Neste contexto, surge o problema da pesquisa: *Como o tema “Estratégia Organizacional” tem sido tratado no nível operacional da Polícia Militar de Minas Gerais?*

A partir desta indagação central surgem outras questões que orientarão a condução do trabalho. São elas: Os Batalhões e Cias da Polícia Militar de Minas Gerais têm desenvolvido estratégias próprias? Se sim, como as estratégias têm sido formuladas? Quais técnicas e ferramentas têm sido utilizadas como apoio? Qual o grau de autonomia para formular estratégias nestes níveis? Qual o grau de conhecimento dos policiais neste nível sobre o tema? Como a realidade sobre estratégia se assemelha à teoria sobre estratégia tratada na literatura?

Alinhado a estas questões secundárias, este estudo tem o propósito central de descrever a realidade praticada sobre o tema “estratégia” no contexto do 16º BPM de Minas Gerais no período de 2009 a 2010. Este objetivo geral é dividido em três objetivos específicos:

- a) Revisar a literatura sobre Administração Pública gerencial, Estratégia e Planejamento Estratégico numa perspectiva empresarial e das instituições públicas;
- b) Mapear e analisar documentos que retratam o tema “Estratégia” na instituição pesquisada;
- c) Analisar a visão das lideranças sobre estratégia e sua operacionalização no período investigado;

Conforme será detalhado nas seções dois e três, existe uma grande lacuna de estudos sobre o tema estratégia nas organizações públicas. No contexto específico da PMMG, pode-se constatar a existência de dois trabalhos correlatos que versam sobre “Acordo e Gestão para Resultados”, e três estudos que abordam o tema “Planejamento Estratégico na PMMG”. Todos estes trabalhos, no entanto, não estão correlacionados com o objetivo proposto neste estudo.

---

<sup>3</sup> Foi neste período de tempo que o “Acordo de Resultados” se consolidou em período completo.

Também é preciso destacar, de imediato, o trabalho acadêmico desenvolvido pelo EXMO. Sr Comandante Geral da PMMG, (SOUZA, 2002), que versa sobre “Polícia de Resultados”, e também evidencia a carência de trabalhos sobre o tópico “Estratégia” nas instituições policiais.

Além desta primeira seção, que procurou contextualizar o trabalho, situando o leitor sobre quais assuntos serão tratados na pesquisa, este estudo é composto por outras cinco seções.

A segunda e terceira seção da monografia apresentam a fundamentação teórica da pesquisa. Na segunda seção será tratado o tema Estratégia, seus principais conceitos, seus processos de formulação e implementação, enfocando principalmente autores como Porter, Ansoff e Mintzberg. Em seguida serão descritos aspectos que compõem um planejamento estratégico em organizações privadas.

Na terceira seção, as teorias sobre Administração Pública Gerencial e a metodologia do Acordo de Resultados em Minas Gerais serão apresentadas em conjunto com as conclusões de alguns estudos sobre o planejamento estratégico em organizações públicas. Ainda nesta seção será apresentada uma síntese das principais diretrizes institucionais sobre o assunto pesquisado.

A quarta seção compreende a metodologia, as técnicas e instrumentos de pesquisa para coleta de dados. A quinta seção destina-se a fazer uma caracterização da Unidade estudada, apresentar os resultados obtidos pelo 16º BPM, e explicar a visão dos Comandantes de companhia e Batalhão, sobre as estratégias adotadas e formuladas. É importante ressaltar desde já, que em função do restrito tempo destinado a realização do trabalho, não será objetivo desta pesquisa analisar os impactos das estratégias utilizadas.

Finalmente, na sexta e última seção, serão apresentadas as conclusões e considerações finais a respeito dos resultados da pesquisa. Na última parte do trabalho podem ser visualizadas as referências das bibliografias consultadas e os apêndices.

## 2 ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIAS

Esta seção será baseada nas teorias que versam sobre estratégia, onde serão apresentados conceitos e modelos descritos por autores da literatura de gestão estratégica. Ressaltando-se os modelos de Porter, Ansoff e Mintzberg. Finalmente, serão apresentados aspectos sobre planejamento estratégico em organizações privadas.

### 2.1 Conceitos essenciais de estratégias

O termo estratégia surgiu da palavra grega “*strategos*”, que significa “general” e inicialmente estava relacionada com ações de um exército durante a batalha. “*Strategos*” significa a “ciência de comandar um exército”, ou seja, “a arte do general”, “posicionamento da tropa” (BLANC *et al.*, 1993; PEREIRA, 2009; TAVARES, 2000, p.326).

Segundo Tavares (2000), este conceito iniciou a ser aplicado nas organizações privadas, devido a obras de estrategistas militares como Sun Tzu e Karl Von Clausewitz, que comparavam a batalha militar com a concorrência entre as organizações privadas.

Segundo Montgomery e Porter (1998), no início da década de 60, diante da necessidade de se repensar conceitos que até então estavam restritos a setores específicos de uma organização, estudiosos ligados a administração iniciaram o desenvolvimento de um conceito de estratégia que pudesse conduzir a organização a seus objetivos.

Segundo os autores, a principal finalidade destes estudos era adequar a realidade administrativa e comercial da organização com as exigências do mercado. As metas da organização só seriam alcançadas “mediante um esforço consistente de coordenação das metas, políticas e planos funcionais da empresa” (MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. XII).

Montgomery e Porter (1998) destacam que a partir dos estudos de vários autores, dentre eles, Chandler (1962), a estratégia alcançou a gerência operacional das organizações, ocasionando avanços no conceito da teoria da estratégia, bem como, de sua prática.

Neste contexto, Chandler (1962, p.13) definiu estratégia como: “a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa em longo prazo e a adoção de cursos de ação e domínio dos recursos necessários para alcançar esses objetivos”.

Nas décadas de 1960 e 1970, outros autores elaboraram obras onde procuraram contextualizar a palavra estratégia com a administração das corporações, dentre eles: Porter, Ansoff e Mintzberg, que serão mais detalhadas nas próximas subseções.

Da mesma forma que seus antecessores, estes autores começaram a estudar e definir estratégia no contexto da empresa privada, motivo pelo qual, vários termos como; empresa, cliente, mercado, concorrência dentre outros, são citados nesta pesquisa. A estratégia pode ser conceituada como “vários conjuntos de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (ANSOFF, 1990, p.95).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.17) definem estratégia “como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Porém, estes autores colocam cinco dimensões (plano, padrão, posicionamento, pretexto e perspectiva) para se conceituar estratégia. Já Tavares (1991, p.165), define estratégia como “esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos”.

Segundo Oliveira, estratégia pode ser definida como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, ou melhor posicionamento da empresa perante o ambiente” (OLIVEIRA, 2001, p.185).

Blanc *et al.* (1993, p. 23) definem a estratégia da seguinte maneira: “escolher as atividades em que a empresa entende estar presente e empregar recursos de modo que se sustente e desenvolva com eles”. Esta definição, segundo os autores, identifica dois níveis de estratégia:

- a) a estratégia de grupo (*corporate strategy*) - determina os domínios de atividade da empresa. É essa estratégia de grupo que leva a empresa a empenhar-se neste ou naquele setor, ou a retirar-se deste outro ou daquele outro, a fim de se constituir uma carteira de atividades equilibradas;
- b) a estratégia concorrencial (*business strategy*) - aplicada em cada um desses domínios de atividade. Essa estratégia concorrencial define as manobras que a empresa deve realizar para se posicionar favoravelmente face aos seus concorrentes num dado setor (Blanc *et al.* 1993, p.23).

Para Porter, estratégia pode ser definida como “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (PORTER, 1998, p.5).

Para Tavares (2000), esta vantagem competitiva é caracterizada pela maneira que a organização se diferencia de outras concorrentes no que se refere a prestação de serviço aos clientes, criando formas de adquirirem maior satisfação destes, em comparação com as outras empresas do mesmo setor.

Para Porter (1999, p.33), a competitividade é a “capacidade de a empresa formular e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Procurando delimitar o emprego da estratégia nas organizações, Tavares (1991) faz algumas diferenciações entre estratégia e tática (QUADRO 1).

QUADRO 1

Diferenças entre Estratégia e Tática.

ELEMENTOS	DIMENSÃO	
	ESTRATÉGIA	TÁTICA
Abrangência	Organização	Áreas funcionais
Tempo	Unidade	Partes
Alcance	Fins	Meios

Fonte: Tavares (1991, p. 167)

Conforme, Tavares, a abrangência refere-se, ao quanto a organização será atingida, neste elemento, a estratégia atingiria a organização completamente e a tática, somente parte dela. Quando ao tempo, o autor relata que a estratégia, compreende um longo período, já a tática o período é menor (TAVARES, 1991).

Quanto ao alcance, Tavares define “a estratégia estabelece as alternativas face aos objetivos globais enquanto a tática refere-se à definição, quantificação e mobilização dos meios”. O autor acrescenta, afirmando que “conjunto de táticas formarão as estratégias” (TAVARES, 1991, P. 167).

Mintzberg (2001), discorda desta diferenciação feita por Tavares e cita:

As estratégias de uma pessoa são táticas de outra, ou seja, o que é estratégico depende de onde você está e também depende de quando você está, o que parece tático hoje, pode vir a ser estratégico amanhã. O ponto é que não se deve usar rótulos para indicar que algumas questões são inevitavelmente mais importantes que outras. Algumas vezes, compensa administrar os

detalhes e deixar as estratégias surgirem por si próprias. [...] Desta forma, a resposta a pergunta “a que se refere a estratégia” é, potencialmente a tudo. Refere-se a produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios, controle, cor (MINTZBERG, 2001, p. 26)

Percebe-se assim, que a estratégia é avaliada de formas diferentes de acordo com o autor, para tanto, nesta pesquisa adotaremos o conceito simples e objetivo de Mintzberg.

## **2.2 Modelos de estratégias**

Os modelos de estratégias que têm sido propostas por Porter (1991), Ansoff (1990) e Mintzberg (2000), e como qualquer outro, tentam simplificar e padronizar o processo, uma vez que não seria possível abranger todos os elementos que podem interferir especificamente em cada organização durante a escolha das estratégias que serão adotadas, bem como, durante o processo de sua formulação e implantação (CARNEIRO, 2004).

### **2.2.1 A visão de Porter para estratégia**

Para escolher uma estratégia competitiva, segundo Porter (1998a), a organização deverá pensar em dois pontos, a definição da área que é capaz de atrair maior rentabilidade para a organização; e o posicionamento no ambiente externo que a organização está inserida.

Para que seja tomada esta decisão, o autor ensina que a concorrência em uma área “nada tem a ver com coincidência nem com adversidade da sorte”, e a obtenção de mercado não se resume em competir com outras organizações (PORTER, 1998a, p. 11).

Para Porter (1998a, p. 11), “a competição em um setor tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor”.

Neste contexto, o autor descreveu as forças, que influenciam a competitividade da organização: ameaça de novos entrantes; rivalidade entre as empresas existentes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos e poder de negociação dos compradores.

A ameaça de novos entrantes no mercado é a possibilidade do surgimento de novos competidores, pondo em risco a posição de mercado da organização. Para se contrapor a isso, é preciso criar barreiras a novos entrantes (PORTER, 1991).

Segundo Porter (1998b, p.25), os entrantes representam aumento da concorrência porque “trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcelas de mercado e, frequentemente, recursos substanciais”.

Certo (2005) descreve que a rivalidade entre os concorrentes existentes relaciona-se ao “tipo convencional de concorrência, no qual as empresas tentam atrair clientes tirando-os umas das outras”, utilizando para isso de estratégias de “competição de preços e batalhas de propagandas” (CERTO, 2005, p.86)

Segundo Porter (1998b), pressão dos produtos substitutos se refere a qualidade do produto, a sua diferenciação do mercado e a relação existente entre estas características e o preço estipulado ao consumidor.

Para o autor, “quanto mais atrativo for o preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor” (PORTER, 1998b, p. 20).

Quanto ao poder de negociação dos compradores, os consumidores estão sempre querendo mais qualidade e funcionalidade, por preços mais baixos, acirrando a rivalidade entre as organizações (CERTO, 1991).

Porter (1998a) ensina que, o poder de negociação dos fornecedores afeta a organização quando fornecedores de insumos (bem ou serviço utilizado na produção de outro bem ou serviço) aumentam o preço ou reduzem a qualidade de suas matérias primas.

Conforme proposição de Porter (1991), os fornecedores podem exercer poder de:

Negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER, 1991, p.43).

Após conhecer a forma como as forças explicitadas influenciam uma organização, um gestor pode adotar uma estratégia competitiva. As estratégias formuladas com este fim, devem ter como objetivo neutralizar os efeitos dos concorrentes e dar maior rentabilidade a organização ao longo do tempo (PORTER, 1991).

Porter (1998a), ao se referir à busca de vantagens competitivas pela organização, destaca que o estrategista ao elaborar seu plano de ação deverá buscar:

- 1) posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva;
- 2) influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa;
- 3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a (PORTER, 1998a, p. 23).

Em sua obra, Porter (1998a, p.349), descreve também que após um estudo realizado em várias organizações, foram identificados “três estilos bem-sucedidos de condução da estratégia”, o “planejamento estratégico”, “controle financeiro” e o “controle estratégico”.

Na mesma linha de raciocínio, o autor destaca que são formas diferentes de organizar e administrar o relacionamento entre os níveis da organização, principalmente quanto a forma de relação existente entre a sede e suas filiais, de acordo com o modelo adotado, pode-se conceder mais ou menos autonomia para seus gerentes.

Segundo Porter (1998a, p.349), “o segredo da escolha entre os três estilos reside em encontrar o que melhor se adapta às circunstâncias e, depois, manter-se bem alerta para os pontos fracos que, inevitavelmente, emergem”.

Neste sentido, o autor comenta que a organização deverá analisar qual estilo mais se aproximam de sua cultura, bem como, quais são as vantagens e desvantagens de cada estilo.

Segundo Porter (1998a), as organizações que adotam o estilo “planejamento estratégico” são caracterizadas por concentrarem a formulação de estratégias nos responsáveis pela direção organizacional.

Neste estilo, apesar de haver uma “consulta” aos gerentes das unidades de negócio, momento em que são colhidas suas sugestões, a decisão final é sempre deliberada pelo comando da organização.

A vantagem deste modelo é que a organização atua de uma maneira uniforme, possibilitando o planejamento de investimentos maiores, mais arrojados e em longo prazo, e como a organização tem um “padrão” a ser seguido, facilita a implantação de estratégias integradas entre várias unidades de negócio (PORTER, 1998).

Segundo o autor, a maior desvantagem deste estilo é a característica autocrática da organização, ocorrendo em alguns casos à desmotivação dos gerentes, que possuem pouca autonomia de decisão, e por este motivo estes profissionais muitas vezes não se sentem partes do processo.

O “padrão” estabelecido pela organização, burocratiza o processo, influenciando na dificuldade da organização reagir frente as mudanças exigidas pelo mercado (PORTER, 1998).

Ao contrário da anterior, o “controle financeiro”, é caracterizado por depositar a responsabilidade de formulação da estratégia nas mãos dos gerentes das unidades de negócio (PORTER, 1998).

A organização estabelece metas a serem cumpridas pelos gerentes em curto prazo, e estes formulam suas estratégias específicas para cumpri-las. A vantagem deste estilo seria a grande autonomia dada aos gerentes, que tendem a ficarem mais motivados e a possibilidade de uma rápida reação da unidade de negócio frente as mudanças exigidas pelo mercado, por serem mais flexíveis e seus processos de decisão menos burocratizados (PORTER, 1998).

A desvantagem é o comodismo dos gerentes, que muitas vezes optam por estratégias de curto prazo e pouco risco, dificultando assim o desenvolvimento da organização. Outra desvantagem é que não é muito freqüente as organizações que adotam este estilo, utilizarem estratégias integradas com outras unidades (PORTER, 1998).

O terceiro estilo é denominado pelo autor de “controle estratégico”, e tenta aproveitar as vantagens dos dois estilos apresentados anteriormente, procurando diminuir as suas desvantagens (PORTER, 1998).

Como alerta o autor, a junção dos dois primeiros modelos apresentados, torna-se uma tarefa difícil, pois existem conceitos ambíguos, como por exemplo, o controle centralizado característico do estilo de planejamento estratégico e a forma descentralizada do controle financeiro.

Para resolver este problema, o estilo “controle estratégico”, delega a formulação das estratégias para seus gerentes, contudo, estas estratégias devem ser materializadas por meio de um plano formal, que deverá ser aprovado pela direção da organização (PORTER, 1998).

As organizações que adotam este estilo, muitas vezes, obtêm uma melhoria nos lucros, contudo, suas desvantagens seriam o crescimento interno deficiente, pois seus gerentes

também dedicam-se mais as estratégias com resultados em curto prazo. A vantagem deste estilo é a maior motivação dos gerentes devido a autonomia concedida pela organização (PORTER, 1998).

Conforme Porter (1998), não existe um estilo perfeito, que atenda todos os anseios de uma organização, a corporação deverá encontrar o estilo de delimitação de responsabilidades que mais se adéqua as suas características e necessidades, bem como, a sua cultura organizacional e as características de seus funcionários.

### **2.2.2 Modelo de Ansoff**

Ansoff (1990) nos ensina que as organizações devem preocupar-se a cada dia, com o conjunto de circunstâncias externas que possam afetá-la, pois, segundo o autor, este ambiente está em constante mutação e somente a definição de objetivos não é suficiente para mostrar o caminho de uma compatibilização entre a organização e o meio. Para realizar esta adaptação é preciso que se criem estratégias institucionais.

O autor distingue dois tipos de estratégia: estratégia de carteiras (*portfolio strategy*) e estratégia competitiva. Na estratégia de carteira os responsáveis pelo direcionamento estratégico da corporação estipulam quais as diferentes áreas de negócio que a organização buscará a fim de alcançar seus objetivos institucionais (ANSOFF, 1990)

Quanto à estratégia competitiva, o autor define e faz a seguinte relação:

A estratégia de carteiras especifica as combinações de áreas estratégicas diferentes de negócio nas quais a empresa procurará alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva, por outro lado, especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio (ANSOFF, 1990, p. 102).

Ansoff (1990) descreve também uma matriz, denominada produto e mercado, que conforme descreve o autor, representa uma forma de revelar oportunidades de desenvolvimento de uma organização.

Para o autor, a referida matriz seria uma maneira de reproduzir alternativas que poderiam contribuir para a melhoria do negócio de uma organização. Durante a análise das alternativas, o autor apresenta outros tipos de estratégias: penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (ANSOFF, 1990).

A expansão pode ser vista como “penetração e desenvolvimento de mercado”. Quanto à penetração de mercado, existem produtos já definidos e comercializados; o principal objetivo é entrar em novos mercados. No desenvolvimento de mercado, o objetivo é introduzir novos produtos em mercados já dominados (ANSOFF, 1990).

No que diz respeito à “diversificação”, o autor relata que seria “um afastamento de áreas de negócios familiares, ao mesmo tempo em que se permanece no ambiente em que a empresa já tem sido bem sucedida” (ANSOFF, 1990, p. 11). Segundo o autor este procedimento se refere à inserção da organização em uma área diferente de sua atuação habitual.

O “desenvolvimento de produto” se caracteriza pela criação ou aprimoramento de determinado produto por meio de novas tecnologias, melhorias em sua qualidade ou maior divulgação (ANSOFF, 1990).

Referindo-se aos propósitos de sua Matriz, Ansoff (1990), relata que a finalidade seria fazer uma avaliação e determinar as oportunidades de crescimento das filiais de uma organização, podendo ser um fator determinante para o alcance do objetivo.

### **2.2.3 Abordagens segundo Mintzberg**

A palavra estratégia, segundo Mintzberg e Quinn (2001), tem vários significados e é utilizada de várias formas diferentes. Nesta linha de raciocínio, Mintzberg *et al.* (2000) apresentam cinco dimensões para estratégia, ou os “5 Ps” da estratégia: posição, perspectiva, plano, pretexto e padrão.

A estratégia como “posição, é a localização de determinados produtos em determinados mercados”, ou, “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p.19).

Para Mintzberg (2000) seria a maneira pela qual uma organização se posiciona no mercado, harmonizando a relação existente entre a organização e o ambiente.

Quanto à estratégia como “perspectiva”, ao contrário da anterior, “ter visão para dentro da organização”, mais especificamente para “dentro da mente dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla”. Este conceito, “consiste não apenas em uma

posição escolhida, mas em uma maneira compartilhada de ver o mundo” (MINTZBERG E QUINN, 2001, p.27).

Para os autores, a estratégia é “para a organização o que a personalidade é para o indivíduo”. Nesse sentido, a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos setores de uma organização por meio de suas intenções e/ou pelas suas ações (MINTZBERG E QUINN, 2001, p.27).

A estratégia, sob a dimensão de um “plano”, é a definição de uma ação a ser desenvolvida pela organização, sendo preparado previamente, bem como, desenvolvido de forma consciente, ou também, um conjunto de diretrizes institucionais para fazer frente a uma determinada situação (MINTZBERG, 2000).

Como plano, uma estratégia pode ser um “pretexto”, também, uma “manobra, com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes” (MINTZBERG E QUINN, 2001, p. 28).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia como “padrão” é entendida como um conjunto de ações e comportamentos repetidos pela organização. Neste sentido, segundo o autor, transmite o que é adotado pela organização.

Mintzberg e Quinn (2001), nesta linha de raciocínio, aprofundam suas análises na comparação entre as definições de estratégia, como plano e como padrão, alertando que os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem que haja pressentimento. Conforme os autores:

se rotularmos a primeira definição (plano) como estratégia pretendida e a segunda (padrão) como estratégia realizada [...] podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não realizadas) (MINTZBERG E QUINN, 2001, p. 25).

No que tange às estratégias deliberadas, o autor esclarece que seria difícil concebê-la conforme o seu verdadeiro conceito “um padrão que tenha sido pretendido exatamente conforme realizado”. Para que esta definição fosse alcançada elas deveriam ser desejadas pela liderança da organização e efetivado sem qualquer tipo de interferência interna ou externa (MINTZBERG E QUINN, 2001, p. 25).

Neste mesmo sentido, a estratégia emergente pode resultar da ação efetiva dos responsáveis pelas estratégias organizacionais, no decorrer do tempo sem, contudo, que seja concebido de uma forma desejada, ou por meio de um plano propriamente dito. (MINTZBERG *et al.*, 2000).

O autor destaca que estas dimensões apresentadas se integram e se completam, bem como, possibilitam reforçar o processo estratégico, isto é, a reflexão, a antecipação do futuro pretendido e a ação coletiva dentro da própria corporação (MINTZBERG 2000).

Mintzberg (1995) ao se referir sobre as características das organizações no que tange a necessidade de se formular estratégias destaca três tipos: o empreendedor, o adaptativo e o de planejamento. O tipo “empreendedor” procura elaborar suas estratégias com o objetivo de alcançar outras formas de negócio. Geralmente, neste tipo de organização, estas estratégias são elaboradas por um representante institucional da organização.

No que tange ao “adaptativo”, a elaboração das estratégias, é inspirada pela necessidade de resolver um problema específico. No “planejamento”, os responsáveis pela estratégia da organização, procuram antecipar problemas, e estabelecer objetivos formais a serem cumpridos pela organização (MINTZBERG, 1995).

Nesta linha de pensamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por meio de um estudo que revisou aproximadamente 2.000 publicações sobre a formulação de estratégias ao longo do tempo, apresentaram a contribuição resultante em 10 escolas do pensamento estratégico, de acordo com a natureza de suas abordagens (QUADRO 2).

Estas dez escolas, segundo Mintzberg *et al.* (2000) são divididas em três grupos. As três do primeiro grupo (design, planejamento e posicionamento) são de natureza prescritiva, tendo-se em vista que se preocupam mais com o modo de formulação das estratégias, se for comparado com a sua concepção propriamente dita, onde para esta é dado um menor valor.

Nos anos 1960, a escola de *design* serviu de alicerce para o desenvolvimento da escola de planejamento e de posicionamento, pois concentrou a formulação de estratégias em um “processo de desenho informal”, ou seja, poderia ser feita por meio das ideias do administrador (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A escola de planejamento foi desenvolvida por Ansoff, e utiliza os parâmetros desenvolvidos na escola anterior, contudo, de uma forma divergente da escola de *design*, tendo-se em vista que insere a visão de que a formulação de estratégias deve ser planejada formalmente, utilizando-se para isto técnicas, métodos e planos estabelecidos, contudo, o

autor destaca que com o surgimento da escola de “posicionamento”, “essa escola perdeu espaço” (MINTZBERG *et al.*, 2000).

QUADRO 2  
As dez principais escolas ou linhas de pensamento

NATUREZA	ESCOLAS	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
PRESCRITIVA	DESIGN	Como um processo de concepção.
	PLANEJAMENTO	Como um processo formal.
	POSICIONAMENTO	Como um processo analítico.
DESCRITIVA	EMPREENDEDORA	Como um processo visionário.
	COGNITIVA	Como um processo mental.
	APRENDIZADO	Como um processo emergente.
	PODER	Como um processo de negociação.
	CULTURAL	Como um processo coletivo.
	AMBIENTAL	Como um processo reativo.
	CONFIGURAÇÃO	Como um processo de transformação.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13-14).

A escola de posicionamento foi desenvolvida por Michael E. Porter, este autor acreditava que o processo de formulação das estratégias deveria ser realizado por meio de uma análise que alcançasse os aspectos internos e externos da organização, a chamada “Análise Competitiva”, que foi explicitada na subseção anterior.

As escolas seguintes são do grupo descritivo, que interessam em responder quais fatores podem determinar a criação das estratégias, conforme descreve seu pensamento “têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.14).

A escola empreendedora relaciona as estratégias com a idéia do responsável estratégico da corporação, que o autor denomina “espírito empreendedor”, portanto para esta escola, o responsável estratégico da organização por meio de sua intuição individual, determina as estratégias a serem seguidas (MINTZBERG E QUINN, 2001).

Na mesma linha da empreendedora, surgiu a escola cognitiva, que pretendeu estudar os aspectos que influenciam o “processo mental da formulação das estratégias”, conforme cita o autor: “uma escola cognitiva, pequena, porém importante, que busca usar as mensagens da Psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.14).

A escola do “aprendizado”, segundo Mintzberg *et al.* (2000), entende que a corporação poderia implantar sua estratégia por meio de sua adaptação e pelo conhecimento adquirido pelos funcionários e pela própria empresa com o tempo, sendo, portanto, um processo social no interior da organização. Para os integrantes desta escola não existe uma diferença ou divisão entre o processo de formulação e a implantação da estratégia.

Na escola do “poder”, os autores ensinam que as estratégias de uma empresa podem surgir por meio de uma “negociação” entre atores da corporação (gerentes, sócios, entre outros), onde, como é característico de toda negociação, prevalece o poder de “convencimento” que determinado grupo tiver sobre outro. Neste processo de negociação, pode ocorrer também a sobreposição do desejo de um grupo mais poderoso dentro da organização ou fora dela, sobre a opinião dos demais (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Com o pensamento contrário à escola do poder, segundo Mintzberg *et al.* (2000), a escola cultural, acredita que as estratégias estão baseadas na cultura organizacional da corporação, e sua formulação está alicerçada no hábito e em suas tradições, esta característica poderia dificultar uma mudança em curto prazo.

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), para a escola “ambiental”, o ambiente externo impõe demandas, e a organização por sua vez reage a estas demandas com estratégias específicas de acordo com suas necessidades.

Para os autores da escola de “configuração”, as estratégias seriam um “processo de transformação”, onde existe a formação de grupos com as mesmas características, segundo (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 15).

Conforme o autor, existem várias escolas que pensam de uma maneira própria para estabelecer a formulação das estratégias, portanto cabe ao administrador, estudar cada estilo e analisar sua empresa levando em conta seus aspectos internos e externos, para então decidir qual método empregar.

Mintzberg *et al.* (2000), complementa esta afirmação dizendo que na verdade muitas teorias são completadas por outras até mesmo de autores diferentes, então o gestor poderá fazer uma integração dos pensamentos das escolas estudadas e assim decidir qual rumo tomar em sua organização.

Percebe-se que, os modelos de estratégias demonstradas nesta pesquisa esta alicerçada sobre três autores: Porter, Ansoff e Mintzberg. Visando um melhor entendimento, foi

elaborado um quadro onde serão comparadas as abordagens sobre estratégia realizadas por cada autor, (QUADRO 3).

QUADRO 3

Análise comparativa das abordagens sobre estratégias.

	<b>PORTER</b>	<b>ANSOFF</b>	<b>MINTZBERG</b>
<b>CONCEITO</b>	Busca de um plano de ação	conjuntos de regras de tomada de decisão	Cinco dimensões (plano, padrão, posicionamento, pretexto e perspectiva)
<b>FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	Análise competitiva	Matriz produto Mercado	Processo artesanal de formulação de estratégias
<b>ESCOLAS</b>	Planejamento	Posicionamento	Cognitiva

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

No Quadro 3, percebe-se que Porter e Ansoff tem uma linha de pensamento semelhante, preferindo a formulação de estratégias formalizada e criteriosa, já Mintzberg, propõe a definição de estratégias de uma maneira mais informal.

### 2.3 Planejamento estratégico

Para o bom entendimento deste estudo, além dos conceitos, modelos e estilos de estratégias demonstrados, deve também ser considerada a relevância do planejamento nas organizações.

Oliveira (1995) apresenta três níveis de planejamento:

- a) Estratégico - é elaborado normalmente pela alta administração, abrangendo toda a organização.
- b) Tático - é desenvolvido por profissionais da gerência intermediária, aplicando-se a departamentos específicos.
- c) Operacional – aplicado nos níveis de gerência mais baixo (OLIVEIRA, 1995).

Tavares (2000, p. 68) entende que o planejamento estratégico é "processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão".

Para Oliveira (1995, p. 46), planejamento estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao executivo obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente e estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa”.

Segundo o autor, no planejamento estratégico são determinados os objetivos e estratégias formalizadas pela organização, a partir das oportunidades e ameaças do meio que está instalada a organização, dando prosseguimento, os pontos fortes e fracos também devem ser analisados.

Mintzberg e Quinn (2001), tem uma opinião diferente, pois, acreditam que o planejamento é elaborado a partir de uma estratégia já definida anteriormente.

As organizações eficientes se engajam em planejamento pelo menos quando necessitam de implementação formalizada de suas estratégias. Desta forma a estratégia não é consequência do planejamento, mas seu ponto de partida. O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tornando o primeiro passo que leva finalmente à implementação (MINTZBERG E QUINN, 2001, p. 258).

Os primeiros modelos que se propuseram a fazer uma análise estratégica no âmbito de uma corporação surgiram nos Estados Unidos, na década de 1970. O mais conhecido na literatura de gestão, é o da *Harvard Business School* que foi elaborado pelos autores Learned, Christensen, Andrews e Guth, o denominado, modelo LCAG (BLANC *et al.* 1993).

Este modelo, de acordo com Blanc *et al.* (1993, p.23), “confronta a empresa com o seu ambiente concorrencial, avaliando a maior ou menor adaptação das competências e recursos próprios da empresa aos condicionalismos que esse ambiente lhe impõe”. A FIG 1 demonstra a divergência entre análise interna (da organização) e análise externa (do ambiente que a empresa está inserida).

Blanc *et al.* (1993) identificam as seguintes políticas funcionais: produção, marketing, inovação e desenvolvimento, finanças e recursos humanos, as quais serão utilizadas com o objetivo de alcançar objetivos e metas de uma organização.

Definem-se políticas funcionais “como um sistema de processos, procedimentos, orientações padronizado, sobre o modo como a organização deve oferecer seus produtos e serviços” (STRATEGY, 2011, p.1).

Com foco na avaliação das “forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) da empresa, por um lado, e na identificação que faz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) presentes no ambiente”. O modelo apresentado pelo autor é mais conhecido como Análise “SWOT” (BLANC et al. 1993, p.24).



FIGURA 1 - *Strategor*: o modelo LCAG.  
Fonte: BLANC et al. (1993, p. 23).

As teorias desenvolvidas posteriormente por vários autores diferentes, contribuíram para o aperfeiçoamento do presente modelo de análise, realizando uma “melhor formalização dos métodos de análise externa e interna, bem como da integração entre as conclusões dessas análises e as opções estratégicas possíveis” (BLANC et al. 1993, p.24).

Oliveira (1995) amplia estes esclarecimentos ao comentar que o planejamento estratégico consiste em procedimentos que amparam as organizações na “união do útil e do agradável”, ou seja, de suas prioridades com as oportunidades surgidas. Ele possibilita às organizações o estabelecimento de novas metas e estratégias. Além disto, Oliveira (1995, p. 279), alerta que “o planejamento estratégico não é um instrumento administrativo para resolver todos os problemas da empresa”.

Entretanto, se o planejamento, for utilizado da forma preconizada pela literatura de gestão, e o responsável estratégico da organização afastar as falhas que poderão surgir durante o processo, esta ferramenta pode proporcionar várias vantagens para a corporação, em relação ao mercado (OLIVEIRA, 1995).

### 3 ESTRATÉGIA E GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA POR RESULTADOS

Esta seção detalha as teorias sobre Administração Pública Gerencial, o significado da metodologia do Acordo de Resultados em Minas Gerais, bem como, a forma que se desenvolve o planejamento estratégico em organizações públicas, principalmente como este tema está sendo abordado na PMMG.

#### 3.1 Importância e conceituações

Desde meados do século XX, a Administração Empresarial procurou encontrar novas formas de organizar as empresas privadas diante da forte competitividade do mercado que surgiu principalmente após a 2ª Guerra Mundial, e como não poderia deixar de ser o principal interesse era obter maior lucratividade (BRESSER, 1998).

Para o autor, esta constante evolução na área empresarial exigiu da administração pública a mudança de velhos paradigmas na busca por modernas técnicas de gerenciamento do serviço público.

No Brasil, o conceito de reforma administrativa do Estado, passa da transformação da administração pública burocrática, que não atendia mais a evolução da sociedade em face da globalização, na administração gerencial (BRESSER, 1998).

Segundo Bresser (1998), este tipo de gestão tem as seguintes características: a transparência, a gestão orientada para o cidadão e para obtenção de resultados. Esta nova forma de gestão teve início na década de 90 pelo governo federal com a intitulada “Reforma do Estado” (BRESSER, 1998).

Em Minas Gerais, esta mudança iniciou-se em 2003 com o “Choque de Gestão”, que conforme, Vilhena *et al* (2006, p.15) é definido como “ um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar de vez um padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz.”

Lima (2009, p. 21) coloca que até o ano de 2010 o Choque de Gestão apresentou duas fases: o de “primeira geração, que deu início aos trabalhos em adaptar a Administração Pública em Minas Gerais com os novos conceitos propostos; e o de segunda geração, traduzido no chamado Programa Estado para Resultados”.

A Primeira geração do Choque de Gestão, que se desenvolveu entre os anos de 2003 a 2006, consistiu em adotar métodos científicos para proceder ao “equilíbrio fiscal”, implementar, organizar e modernizar a gestão da administração estadual, bem como formular e implementar processos e planejamentos estratégicos (ANASTASIA, 2006).

A Segunda geração compreendeu os anos de 2007 a 2010, foi denominado “Estado para Resultados”, e se operacionalizou por meio de uma visão para o futuro com o plano de governo PMDI 2007 a 2023, que definiram objetivos e metas a serem alcançados por todas as áreas de atuação e órgãos do Estado de Minas. (VILHENA *et al*, 2006).

Segundo Serra (2008), a Gestão por Resultados surgiu da Administração por Objetivos (APO), criado por Peter Drucker na década de 1950, e até a apresentação deste modelo, a administração de uma organização privada era baseada somente nos processos da própria organização e não no resultado como era a proposta do criador da teoria.

A adaptação da proposta de Drucker, para a gestão por resultados utilizada pela Administração Pública de nosso país, causou quebra de paradigmas devido a característica e a estrutura de uma organização estatal (SERRA, 2008).

Segundo o autor, este tipo de administração era utilizado pelas organizações que visavam lucro, e foi adaptada as organizações públicas no momento em que surgiu a vontade de transformar a administração burocrática em gerencial.

A gestão por resultados é conceituada como:

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições (SERRA, 2008, p.37).

Serra (2008) cita os propósitos da gestão Pública por resultados:

a) assegurar a constante otimização do uso dos recursos públicos na produção e distribuição de bens públicos como resposta às exigências de mais serviços e menos impostos, mais eficácia e eficiência, mais equidade e mais qualidade.

- b) assegurar que o processo de produção de bens e serviços públicos (incluindo a concessão, a distribuição e a melhoria da produtividade) seja transparente, equitativo e controlável.
- c) promover e desenvolver mecanismos internos que melhorem o desempenho dos dirigentes e servidores públicos, e, com isso, fomentar a efetividade dos organismos governamentais, visando a concretização dos objetivos anteriores (SERRA, 2008, p. 18-19).

Em sua obra, Serra (2008) nos ensina que, a Gestão pública por resultados, fornece condições apropriadas para possibilitar o melhor direcionamento da Administração Pública e da governabilidade do sistema político.

O propósito deste tipo de gestão é “gerar capacidade nas suas organizações para que atinjam, mediante a gestão do processo de criação de valor público, os resultados estipulados nos objetivos do programa de Governo” ( SERRA, 2008, p.32).

### **3.2 Acordo de Resultados em Minas Gerais**

Com a implantação do “Choque de Gestão”, o governo de Minas trazendo modelos da literatura de gestão, adotou também um “sistema de contratualização” denominado Acordo de resultados.

O acordo é um instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas, e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. É o instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições a partir da pactuação de resultados e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais em linha com os objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identidade com os projetos estruturadores (VILHENA *et al.*, 2006, p. 98)

Segundo Duarte *et al.*,(2006), a finalidade deste instrumento de contratualização seria:

- a) fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida com as políticas públicas e os programas governamentais;
- b) aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;

- c) aperfeiçoar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública, mediante instrumento caracterizado pela consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência;
- d) dar transparência às ações dos órgãos públicos e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa, mediante a divulgação, por meio eletrônico, dos termos de cada acordo e de seus resultados;
- e) racionalizar os gastos com custeio administrativo de forma a possibilitar maior destinação de recursos às atividades finalísticas do órgão ou entidade;
- f) estimular e valorizar servidores por meio da implantação de programas de capacitação, da valorização e profissionalização;
- g) estimular o desenvolvimento e a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores (DUARTE *et al.*, 2006, p.99)

A formalização do Acordo de Resultados, de acordo com Duarte *et al.* (2006 *apud* LIMA, 2009, p.27) pode ocorrer:

por adesão ou por indução. A adesão ocorre quando os órgãos e entidades manifestam seu interesse e iniciam o processo de elaboração sob a supervisão técnica da Seplag. O segundo caso ocorre quando por meio de indução do órgão, pelo Governo, sendo selecionadas de acordo com a importância relativa para atuação em projetos estruturadores. (DUARTE *et al.* 2006 *apud* LIMA, 2009, p.27)

Segundo Duarte *et al.* (2006), todos os órgãos do Estado estão sujeitos ao Acordo, que pode ser efetivado entre o órgão avaliado (Acordado) e um gerente hierarquicamente superior dentro da organização (Acordante). Este gerente irá também avaliar e controlar os resultados obtidos.

Conforme Carneiro e Barbosa (2007, p. 2-3), as partes envolvidas no Acordo definem:

[...] os indicadores e as metas que mensurarão o desempenho da organização. Além disso, são pactuadas algumas ações contendo medidas necessárias ao alcance das metas, incluindo iniciativas de melhoria institucional. A especificação das metas e das ações constitui etapa prévia à celebração do Acordo, assumindo papel importante, já que irá balizar o processo de monitoramento e avaliação do desempenho do Acordado pelo Acordante (CARNEIRO; BARBOSA, 2007, p.2).

Ao se considerar “a concepção do Acordo, tanto as autonomias quanto o prêmio por produtividade são pontos relevantes em seu desenho e operacionalização”. Quanto às autonomias, estas seriam uma confirmação de confiança deliberada pelo governo devido ao compromisso assumido (CARNEIRO; BARBOSA, 2007, p.2).

Conforme o autor, “a flexibilização das regras e procedimentos burocráticos que delimitam a atuação das organizações públicas é percebida como meio necessário para se atingir os resultados” (CARNEIRO; BARBOSA, 2007, p.2).

Neste sentido, o autor define o prêmio por produtividade da seguinte forma: “representa o principal mecanismo para incentivar a adesão das organizações ao novo instrumento de gestão” (CARNEIRO; BARBOSA, 2007, p.2-3).

Machado (2009) contribui analisando as vantagens de se adotar o Acordo de Resultados nas organizações públicas, “a sociedade poderá gozar de uma melhor prestação de serviços públicos, o Estado poderá desempenhar o seu papel de forma efetiva com a devida transparência e *accountability* e, ao órgão contratado, será viabilizada maior autonomia gerencial e crescimento institucional” (MACHADO, 2009, p 42-43).

### **3.3 Planejamento Estratégico na Administração Pública**

Conforme Pfeiffer (2000), apesar das organizações privadas iniciarem a prática do Planejamento Estratégico na década de 1960, as primeiras experiências de aplicação deste tipo de instrumento de gestão nas áreas públicas só surgiram na década de 1980.

Nesta década, cidades dos Estados Unidos e posteriormente da Europa passaram a aplicar este instrumento, com o objetivo de acompanhar ou controlar as mudanças econômicas.

Segundo Sobreira Neto et. al (2007), poucos estudiosos se dedicaram ao Planejamento Estratégico nas organizações públicas, ou organizações sem fins lucrativos. O autor destaca três trabalhos que se propuseram a iniciar o aprendizado sobre o assunto, contudo, de uma maneira superficial com poucos casos práticos.

Para os autores “ao contrário das organizações privadas, que competem com base na atuação de conquista dos mercados, as organizações públicas têm a sua atuação baseada no alcance dos objetivos sociais, o que justificaria a sua existência dentro da sociedade” (SOBREIRA NETO et. al, 2007, p. 18).

Fernandes (2002) acrescenta outra relevante diferença entre as organizações públicas e privadas, que tendem a limitar a aplicação do planejamento estratégico:

A principal diferença consiste no levantamento de dados e informações, pois enquanto no setor público, levanta-se informações sem saber exatamente com quais objetivos, o que gera inúmeros planos com utilidade limitada, no setor privado estes dados constituem em matéria-prima para a projeção de cenários (FERNANDES, 2002, p.15-16).

Pfeiffer (2000) concentrou as diferenças entre estes dois tipos de organizações por meio de um quadro. Conforme alerta o autor, estas diferenças devem ser compreendidas, adaptadas e respeitadas as características próprias da organização.

O autor destaca que as características contidas no modelo apresentado são comuns a maioria das organizações públicas no Brasil, entretanto, existem outras que estão utilizando o modelo de administração gerencial e apresentando características diferentes das apresentadas. Este modelo foi dividido em cinco parâmetros (QUADRO 4).

QUADRO 4

Diferenças entre os setores público e privado

<b>PARÂMETROS</b>	<b>EMPRESA PRIVADA</b>	<b>SETOR PÚBLICO</b>
Missão	Limitada e definida pela direção	Ampla e não específica obrigatória na base de um mandato
Visão	Baseada na missão e na análise ambiental, coerente com as próprias possibilidades	Determinada pela política, ampla e não específica e geralmente incoerente com o ambiente
Organização	Funcional, linhas claras de decisão e relativamente simples	Parcialmente funcional, superposição de funções e complexa
Clientela	Limitada ao campo de operação da empresa, relação definida através de compra ou contrato	Ampla e diversificada, relações mal definidas e cliente não visto como tal
Propósito de atuação	Obter lucro e cumprir a missão	Servir ao público e servir à política informalmente
Forma de atuação	Tem de ser eficiente e dinâmica	Não precisa ser eficiente e geralmente lenta e burocrática

Fonte: Pfeiffer (2000, p.10)

Tavares (1991) destaca que a missão de uma organização privada é bem definida, com objetivos estipulados a serem alcançados e a lucratividade é vista com uma medida de

desempenho, enquanto que na Organização Pública, a missão não é muito clara, e conseqüentemente não explicitada.

Segundo o autor, quanto à organização, a empresa privada é de modo geral administrada por um menor número de proprietários e tendem a manter sua linha de decisão estratégica, tornando o processo de decisão mais simples e rápido.

Diferente das privadas, as organizações públicas tendem a ter uma grande rotatividade de diretores e presidentes, e as decisões estratégicas, geralmente são influenciadas pela política do governo, tornando seu processo decisório lento e complexo, pois dependem de interesses governamentais (TAVARES, 1991).

Tavares complementa esta afirmação, ao explicar esta influencia: “a organização pública é quase sempre vista como uma extensão do estado quer para facilitar o cumprimento de suas funções, quer para intervir em áreas consideradas básicas, de retorno demorado, de interesse estratégico ou de segurança nacional” (TAVARES, 1991, p. 39)

Quanto à forma de atuação, a falta de objetivos claramente definidos, a indefinição de responsabilidade e competências dos setores e principalmente a característica de uma administração burocrática ineficiente, são fatores que limitam a implantação de um Planejamento Estratégico (SOBREIRA NETO *et al*, 2007).

Para isso a organização estatal deve diminuir estes fatores limitadores, com a aplicação de técnicas gerenciais atuais e conseqüentemente a transformação da administração burocrática para a gerencial (SOBREIRA NETO *et al*, 2007).

Fernandes (2000) destaca princípios e características inerentes as organizações públicas que devem ser verificados por seus gestores ao se formular um Planejamento Estratégico, neste tipo de organização:

- a) a sobrevivência e a ação independem dos mecanismos de mercado ou da existência de lucro ou superávit;
- b) a remuneração global independe, em grande parte, do preço do serviço pago pelos clientes;
- c) os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites da satisfação de seus interesses particularísticos;
- d) a cultura organizacional tende a se caracterizar por forte senso de identidade e da aderência à missão socioeconômica. (FERNANDES, 2000, p.15)

Pereira (2009) contribui com uma importante visão, apresentando algumas condições favoráveis para a aplicação e desenvolvimento do Planejamento estratégico nas organizações públicas:

para que o planejamento estratégico desencadeie sua função no setor público, segundo os fatores positivos encontrados no setor privado, algumas condições favoráveis ao desenvolvimento desta ferramenta, devem ser captadas, delineando bases positivas no processo): vontade política; liderança competente, composta por representantes de organizações públicas e privadas, e recursos mínimos; sensibilidade social e um forte senso comum (PEREIRA, 2009, p.46).

Apesar das diferenças entre os dois tipos de organização, Pereira (2009) alerta que elas podem ser superadas com a implantação de indicadores e metas de desempenho de acordo com os resultados esperados.

Fernandes concorda com Pereira, e relata na conclusão de sua pesquisa que “o modelo de Planejamento Estratégico usualmente aplicado pelas Organizações privadas, pode ser flexibilizado para aplicação à Polícia Militar” (FERNANDES, 2002, p.108).

Segundo o autor, as diferenças e dificuldades apontadas no Quadro 1, podem ser superadas, havendo a necessidade apenas de se adaptar com a devida atenção, as características específicas de uma organização militar (FERNANDES, 2002,).

### **3.4 Planejamento Estratégico na Polícia Militar**

Diante das novas demandas operacionais, instituídas após a implantação do “Choque de Gestão” pelo governo de Minas Gerais e a necessidade de proporcionar maior cientificidade nas decisões estratégicas da Corporação, torna-se necessário explicitar a abordagem da Polícia Militar sobre estratégia e o seu planejamento.

#### **3.4.1 Estratégia na PMMG**

O que se pode entender pelas estratégias de governo para a PMMG, encontram-se definidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI). As estratégias definidas para a PMMG foram desdobradas pela Diretriz de Gestão para Resultados (DGR 2010),

elaborada pelo alto Comando da Corporação e que balizarão as ações nos diversos níveis institucionais.

A DGR (2010) define estratégia como sendo “a seleção dos meios para realizar os objetivos”, estes objetivos são definidos como “os resultados que [a organização] pretende realizar, que identificam aonde se quer chegar”, como se pode perceber os objetivos são a consequência da Estratégia, e eles são obtidos por meio de um estudo onde se analisa, o contexto interno e externo da corporação. (MINAS GERAIS, 2010, p. 30).

Partindo deste conceito, o Comando da Polícia Militar com a finalidade de criar respostas efetivas para a sociedade com relação à Segurança Pública, institucionalizou a formulação e implantação de estratégias organizacionais, conforme métodos e modelos adotados pela literatura de gestão, seguindo portanto o modelo gerencial instituído em Minas Gerais a partir de 2003 (MINAS GERAIS, 2010).

### **3.4.2 Evolução do planejamento na PMMG**

O ano 1967, ficou caracterizado como o início da “grande reforma Policial em Minas Gerais”, onde a Polícia Militar deixou de ter uma função limitada de “exército estadual”, para iniciar a função de “Polícia ostensiva de manutenção da ordem pública” (SOUZA, 2003, p. 177).

A partir desde marco, segundo o autor, vários comandantes elaboraram importantes “doutrinas<sup>4</sup> da Polícia Militar”, com o objetivo de preparar os policiais ao exercício da nova função, dentre elas ressalta o autor:

[...] quatro obras principais publicadas anteriormente na organização, sendo a mais importante delas - "Policiamento" em 1961, pelo Coronel Antônio Norberto dos Santos; "Noções de Instrução Policial", em 1944, pelo Tenente-Coronel Oswaldo de Carvalho Monteiro; "Polícia Educativa", em 1966, pelo Coronel José Geraldo Leite de Barbosa e, finalmente, em 1966, "Antônio Dó", pelo Coronel Saul Alves Martins.(Souza, 2003, p. 184-185)

Dando seqüência a evolução doutrinária na Polícia Militar, Souza (2003), destaca a década de 1970, pela importância da elaboração da Diretriz<sup>5</sup> de Policiamento Ostensivo

---

<sup>4</sup> Conjunto de teorias, noções e princípios, coordenados entre eles organicamente, que constituem o fundamento, por exemplo, de uma ciência, de uma filosofia ou de uma religião. Ensino que se dá sobre qualquer matéria (SOUZA, 2003, p.131).

(DPO/70), para a padronização de procedimentos e a criação dos fundamentos para o planejamento organizacional.

Conforme Souza (2003, p.186) “somente em outubro de 1973 seria elaborado, pelo nível institucional da PMMG, documento contendo as ‘Diretrizes Para Ação de Comando’, no qual são contemplados os pressupostos para o desenvolvimento das novas dimensões dos serviços operacionais da Polícia Militar”.

Incorporando conceitos da administração, em dezembro de 1973, o Comando-Geral da Corporação elaborou o primeiro esboço de um Plano Estratégico da Organização, apesar de não conter todos os elementos que caracterizam o Plano Estratégico descrito pela literatura de gestão (SOUZA, 2003).

Este plano vigorou durante o ano de 1974, e “foram descritas as ações necessárias à implementação dos pressupostos formulados nas diretrizes mencionadas” (SOUZA, 2003, p.186). A partir deste documento, segundo o autor, os Comandos sucessores passaram a elaborar diretrizes, apesar das dificuldades na quebra de paradigmas causados pela “reforma policial”, que definiu novas atribuições a Polícia Militar.

Estas diretrizes tinham o objetivo de melhorar a prestação de serviço da PMMG, iniciando a substituição do “empirismo”, adquirido pela prática rotineira, pelas formas científicas de procedimento (SOUZA, 2003).

Na década de 1980, os Comandantes da Polícia Militar de Minas Gerais, iniciaram o processo de criação de uma doutrina baseada na padronização destes procedimentos operacionais de atuação junto a comunidade, com relação a sua função de Polícia ostensiva de preservação da ordem pública (FERNANDES, 2002).

Segundo o autor, em 1987, foi elaborado o Manual de Trabalho e Comando, que trazia conceitos da administração para auxiliar os militares nas resoluções de problemas, elaboração de planos de ação e policiamento, estudos e requisitos para tomada de decisão.

Com as mudanças exigidas pela nova Constituição, a partir da década de 1990 a Polícia Militar passou a ter uma maior integração com a sociedade, com a implantação da “Polícia comunitária” (FERNANDES, 2002).

Sobre a década de 2000, Fernandes (2002, p 21), descreve,

---

<sup>5</sup> Norma, indicação ou instrução que serve de orientação.

a turbulência dos ambientes interno e externo da instituição Policial Militar, vem pressionando a Corporação na adoção de formas de gestão organizacional mais inovadoras, modernas, científicas, profissionais e sobretudo baseadas em resultados. A Gestão Pública orientada por resultados (Polícia de Resultados), apresentada pela Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n.º 01/2002 – CG, representa um marco no rompimento com os procedimentos tradicionais, conservadores, empíricos e burocráticos na prestação de serviços (FERNANDES, 2002, p.21).

Fernandes (2002) comenta que, a partir desta década, a Polícia Militar diante da crescente necessidade, incorporou paradigmas, conceitos e modelos oriundos das organizações privadas, adaptando-os a realidade da corporação, como por exemplo a elaboração do Planejamento Estratégico e a formulação e implementação de estratégias.

Neste contexto, o autor alerta sobre a importância de uma consciente adequação dos modelos mais comumente utilizados nas organizações privadas para as públicas, pois a Polícia Militar possui especificidades que a diferencia de outra organização pública:

algumas peculiaridades e atipicidades das organizações Policiais-Militares, devem ser explicitadas, o que caracteriza e distingue a Polícia Militar como organização das demais empresas, sejam elas públicas ou privadas, tais como a estrutura organizacional, os tipos de departamentalização, a amplitude de controle, o grau de centralização, o sistema de comunicação, o grau de burocratização e a cultura organizacional (FERNANDES, 2002, p.22)

Após o “choque que gestão”, instituído pelo Governo de Minas, e a transformação do modelo de administração burocrático para o gerencial, a Polícia Militar elaborou o plano estratégico 2004-2007, que vigorou até o ano de 2008, posteriormente, o plano estratégico 2009-2011 e atualmente iniciou os trabalhos de elaboração do plano que compreenderá os anos de 2012-2015.

### **3.4.3 Abordagens sobre os Planos Estratégicos da PMMG**

Conforme definições de Oliveira (1995), o Comando da PMMG também diferencia três tipos de planejamento a serem executados pela corporação, o Planejamento Estratégico, o Tático e o Operacional:

- a) O Planejamento Estratégico está no nível de Comando da Corporação e possui estratégias em longo prazo;

- b) O Planejamento Tático tem a intenção de contemplar objetivos em médio prazo e está no nível intermediário, sendo compreendido pelas Diretorias e Regiões de Polícia Militar;
- c) O Planejamento Operacional tem objetivos em curto prazo, e compreende os Batalhões e Companhias independentes da PMMG (MINAS GERAIS, 2009a).

Em sua pesquisa, Fernandes (2002) descreve características do planejamento elaborado na PMMG antes da transformação da administração burocrática para a gerencial:

Embora as instituições Policiais Militares se esforcem para antecipar o futuro visando a prevenir problemas, o ambiente externo turbulento e dinâmico, o ritmo das mudanças e a grande pressão exercida sobre elas, em função da escalada da violência e da criminalidade, tornam este esforço muito difícil. Em virtude disso, as Polícias Militares apresentam dificuldades na leitura ambiental obstaculizando a percepção do que está acontecendo, o que as obriga a adotar o sistema de administração “apaga incêndio”, sendo responsável por uma postura reativa em face do surgimento dos problemas, ao invés de um comportamento pró-ativo.

Esta postura que permeia no seio das Corporações Policiais-Militares de reação às crises e mudanças no ambiente, ocorrem fundamentalmente em razão da ausência de um instrumento gerencial que possa antecipar as dificuldades e planejar a maneira de enfrentá-las. Este instrumento gerencial, que se sugere, será responsável, principalmente, pela análise de tendências e prospecção de cenários com as respectivas metas e objetivos, sendo elaborada de maneira participativa e integrada com representantes de todos os segmentos da Organização (FERNANDES, 2002, p. 57)

Fernandes (2002) destaca características da Polícia Militar e alerta sobre necessidade da elaboração de um plano estratégico da organização, para atuar como um instrumento gerencial para direcionar as estratégias a serem seguidas pela corporação e definir quais serão os objetivos a serem alcançados.

Após as transformações advindas da implantação de um novo modelo de gestão do Estado, a PMMG elaborou o Plano estratégico 2004-2007, sendo o primeiro a seguir todos os elementos que integram o processo de planejamento estratégico, quais sejam, negócio, missão, princípios, análise do ambiente, visão, objetivos, estratégias, avaliação e controle.

Este plano vigorou até o ano de 2008, e no ano de 2009 o Comando da Polícia Militar elaborou o atual Plano estratégico da Corporação que vigora até o ano de 2011.

Para melhor visualização, faz-se necessário explicitar por meio do QUADRO 5, as diferenças detectadas entre os Planos Estratégicos 2004-2007 e o Plano Estratégico 2009-2011.

#### QUADRO 5

Diferenças entre os Planos Estratégicos dos anos de 2004 e 2009.

	2004 -2007	2009-2011
MISSÃO	Proporcionar um ambiente seguro em Minas Gerais: com a participação comunitária, protegendo a vida, garantindo a lei e reduzindo o crime e o medo	Assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver.
VISÃO	Sermos reconhecidos como referência na produção de serviços públicos e orgulho do povo mineiro	Sermos excelentes na promoção das liberdades e dos direitos fundamentais, motivo de orgulho do povo mineiro.
VALORES	Ética, respeito, humanização crescimento e participação	-Respeito aos direitos fundamentais e Valorização das pessoas; - Ética e Transparência; -Excelência e Representatividade Institucional; - Disciplina e Inovação; - Liderança e Participação; - Coragem e Justiça; -
OBJETIVOS	Quarenta e dois Objetivos estratégicos	Quatorze Objetivos estratégicos
ESTRATÉGIAS	Aliadas a cada Objetivo estratégico.	Divididas em onze áreas de resultados e divididas pelos anos de vigência do Plano.

Fonte: Planejamento estratégico da PMMG anos 2004-2007 e 2009-2011.

Os processos e procedimentos essenciais definidos pela literatura de gestão estratégica estão concretizados nos dois Planos estudados, pois se verifica que foram definidos a identidade organizacional (missão, visão e valores), objetivos estratégicos e as estratégias da corporação para o alcance dos resultados.

Com relação à identidade organizacional os dois planos se assemelham, a maior diferença entre os dois planos concentra-se na abordagem das estratégias organizacionais.

No plano de 2004 estas estratégias são aliadas a cada objetivo que a corporação pretende atingir, enquanto no plano de 2009, os objetivos são definidos separadamente, e as estratégias são divididas de acordo com as áreas de resultados (operacional, recursos

humanos, logística etc.), definindo um “cronograma” de ações a serem desenvolvidas e quem será o responsável por elas.

O atual Plano estratégico definiu as suas finalidades como:

meio que a PMMG estabeleceu como trajetória para guiar a prestação de serviços à sociedade, no sentido de assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e direitos fundamentais e contribuir pra que Minas Gerais possa se tornar o melhor Estado pra se viver. Assim, todos os esforços a serem empreendidos pela Instituição devem se alinhar para alcançar os objetivos estratégicos (MINAS GERAIS, 2009, p. 87).

A metodologia utilizada pelo referido Plano Estratégico foi explicitada no documento, pormenorizando as fases de formulação das estratégias organizacionais, por meio da análise do ambiente interno e externo da corporação, de suas forças e fraquezas (matriz SWOT). Finalmente, foram definidos a sua implantação o monitoramento e a avaliação.

O Plano Estratégico da PMMG definiu para o biênio, 2009-2011, oito Estratégias organizacionais, para a Gestão operacional, conforme cita o documento:

- a) Sistematizar os fundamentos doutrinários operacionais, os serviços policiais e seus padrões de procedimentos, através do mapeamento do processo produtivo, para melhoria contínua do atendimento ao cidadão e à sociedade.
- b) Melhorar a qualidade da gestão operacional da PMMG, com ênfase na resolutividade.
- c) Oferecer serviços de Segurança Pública de proteção ao segmento infantojuvenil.
- d) Consolidar a filosofia de polícia comunitária como serviço de policiamento de prevenção criminal e de mobilização da comunidade para a solução de problemas na municipalidade.
- e) Melhorar a qualidade das respostas institucionais referentes à desordem social e aos delitos de menor potencial ofensivo, de meio ambiente e trânsito.
- f) Desenvolver critérios de territorialização e setorização do policiamento nos municípios de Minas Gerais, com foco no envolvimento e integração do município, para planejamento e implementação de políticas públicas.
- g) Fomentar a cooperação do Poder Judiciário, Ministério Público, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e Polícia Civil e outros órgãos, no planejamento, coordenação e desenvolvimento de ações e operações policiais para o controle e redução da criminalidade e da violência no Estado de Minas Gerais.
- h) Implantar serviços com equilíbrio entre atividades de prevenção e repressão qualificada direcionados ao enfrentamento da criminalidade e da violência (MINAS GERAIS, 2009, p. 43-55).

Para tanto, segundo o Plano, as diversas Regiões devem seguir as estratégias emanadas pelo Comando da Corporação, e desobrá-las para suas Unidades subordinadas, reunindo soluções necessárias para o alcance dos objetivos planejados, possibilitando assim um perfeito alinhamento estratégico entre o Comando da Corporação e o nível Operacional, ou seja, a execução propriamente dita (MINAS GERAIS, 2009).

### **3.5 Sistema integrado de gestão para resultados da Polícia Militar de Minas Gerais**

Com a finalidade de dar respostas as novas exigência operacionais determinadas pelo Governo do Estado, principalmente com o advento do Acordo de Resultados, foi criado pelo Comando da Corporação o sistema integrado de gestão para resultados da PMMG. As informações sobre este sistema estão baseadas na Diretriz de Gestão para Resultados (DGR) Nº 001-CG de 2010 (MINAS GERAIS, 2010b).

Conforme a DGR (2010), o sistema de gestão de uma corporação compreende uma reunião de esforços que se interligam com a finalidade de atingir um objetivo específico, onde a estratégia é transformada em operação.

A finalidade é buscar “a melhoria contínua dos processos gerenciais da organização, com o objetivo de maximizar os níveis de serviços prestados e a satisfação de seus clientes ou usuários, colaboradores e parceiros (MINAS GERAIS, 2010b, p.17)”.

Desta forma, o sistema pode ser compreendido como “um conjunto de partes interdependentes, que conjuntamente formam um todo unificado desempenhando a missão institucional” (MINAS GERAIS, 2010b, p.17).

A DGR (2010) adequou o sistema de gestão projetado para uma organização privada para a PMMG, segundo a diretriz este sistema normalmente envolve três dimensões básicas para o ambiente da PMMG, quais sejam:

- a) O negócio da organização – diz respeito ao que a organização produz. No caso da PMMG tem-se a produção de serviços no campo da Segurança Pública e da defesa social para promoção da paz social. A identificação do negócio é traduzida pela estratégia, missão e objetivos da organização.
- b) As pessoas que integram a organização – representam a essência da organização, responsáveis pelo desenvolvimento do negócio da organização, realizam os processos organizacionais para a produção de bens e serviços. Na PMMG, por exemplo, são os policiais militares, os servidores civis e

outros colaboradores da PMMG que devem estar imbuídos dos valores institucionais.

c) Os processos organizacionais – referem-se ao conjunto de atividades necessárias ao desenvolvimento de um produto, que pode ser um bem ou um serviço (MINAS GERAIS, 2010b, p. 17-18).

Para alcançar o objetivo do negócio organizacional, os fundamentos se conciliam, de forma que os profissionais se interagem para realizar processos de trabalho, com a finalidade de produzir bens e serviços a serem destinados aos consumidores finais (MINAS GERAIS, 2010b).

### **3.5.1 Modelo conceitual do Sistema integrado de gestão para resultados**

Aspectos relacionados ao modelo integrado de gestão da PMMG foram analisados e interpretados. Tais aspectos remetem “às ideias e transformações do cenário em que as organizações públicas se assentam e, que norteiam uma concepção de mudança para o modelo de gestão estratégica” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 19).

Assim, torna-se necessário ter uma visão sistêmica da PMMG, que consiste na:

Forma de entender a organização como sendo um sistema integrado, inclusive à sociedade, isto é; contextualizar as partes para entender o funcionamento do todo, considerando que o papel das partes influencia na estrutura do todo, gerando, com isso, um pensamento sistêmico (MINAS GERAIS, 2010b, p.19).

Quanto ao pensamento sistêmico, consiste na compreensão das relações de interdependência entre os componentes de uma organização, e a organização e o ambiente externo. Ressalta-se, porém, que o desempenho (positivo ou negativo) de uma parte do sistema pode afetar a corporação como um todo (MINAS GERAIS, 2010b).

Conforme a DGR (2010), a PMMG se caracteriza por ser um sistema orgânico e dinâmico, com desafios comuns a todos os níveis, portanto, “todos os níveis devem conhecer e participar das estratégias e metas”. Finalmente, “o sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de uma maneira que produz um todo unificado” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 21).

Baseando-se na literatura de gestão estratégica, o sistema propõe que policiais militares e a sociedade mineira possam pensar em rede e obter uma comunicação mais simples estimulando “uma elevada liderança interna sobre processos operacionais e de apoio com excelência, voltados para a sociedade como destinatária final das políticas públicas de segurança” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 21). A FIG 2 representa graficamente o processo de gestão policial, adotado pela PMMG.

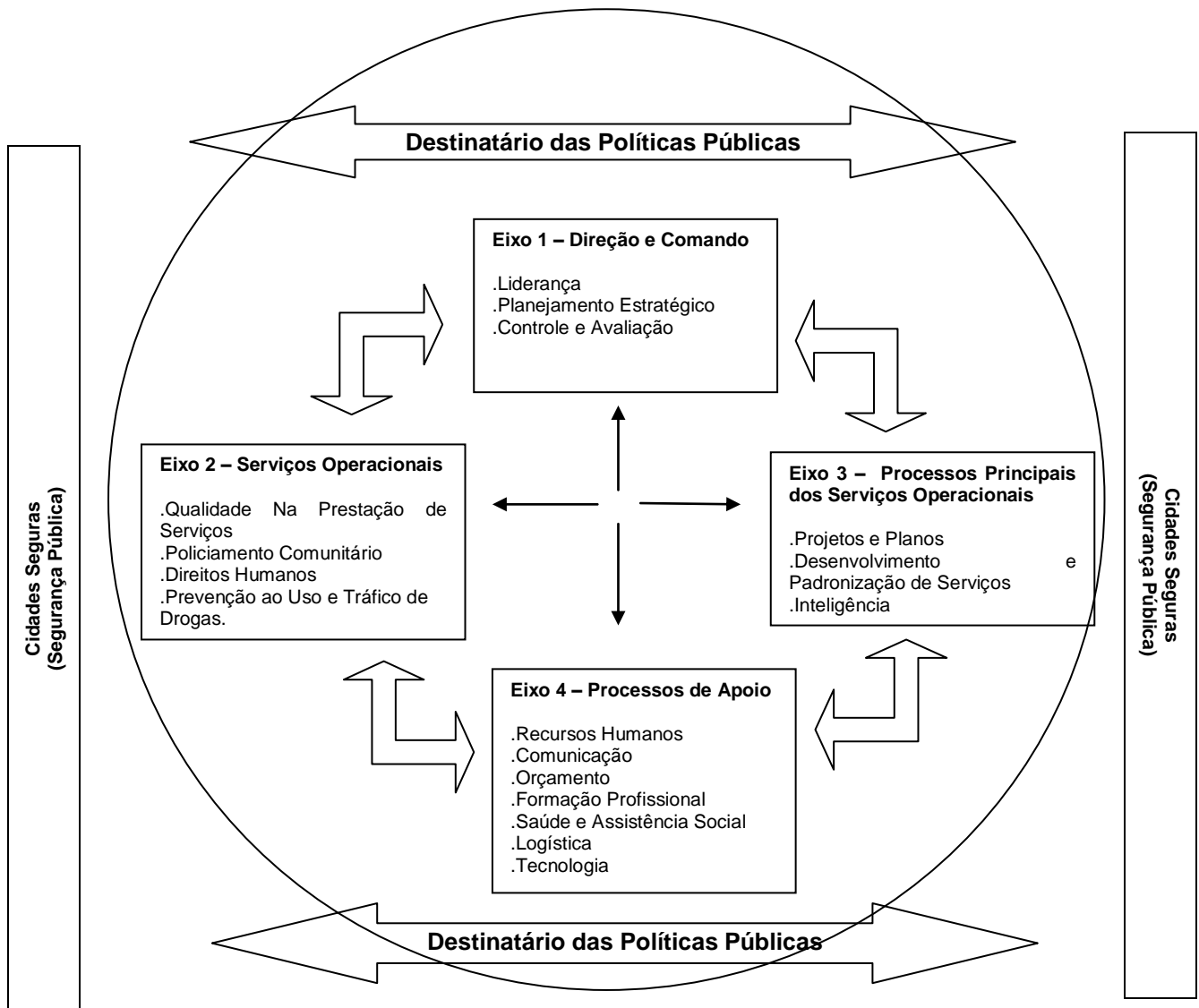


Figura 2 – Sistema integrado de gestão da Polícia Militar de Minas Gerais

Fonte: MINAS GERAIS, 2010b, p.21.

Na FIG. 2 pode-se perceber de uma forma sintética como se desenvolve esta “visão sistêmica de funcionamento da PMMG”, com a finalidade de demonstrar que “a efetividade

institucional do órgão policial é aferida como um conjunto integral, isto é, está no sistema complexo de suas atividades e não nas partes específicas e setoriais” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 21).

É importante destacar que no sistema apresentado estão dispostos quatro eixos e estes “estão dispostos sistemicamente, em um movimento de interdependência, de forma ampla e abrangente”, portanto os eixos formam uma rede não possuindo um padrão de movimento podendo ser acionado pelas partes ou pelo todo, “funcionando como uma engrenagem”, como descrito da Diretriz (MINAS GERAIS, 2010b, p. 24).

Eixo 1 - entende-se por direção e comando, no contexto da gestão da PMMG, toda a função de liderança (gestor) da organização, responsável pelo desenvolvimento, implementação, coordenação, monitoramento, controle e avaliação da produção dos serviços.

Eixo 2 - os serviços operacionais constituem atividade-fim da Polícia Militar e abrangem as ações e operações de Segurança Pública, com vistas à preservação da ordem, da tranquilidade e da incolumidade pública. A atividade-fim é o conjunto de esforços de execução, que visam a alcançar os objetivos da Corporação, decorrentes de sua missão institucional.

Eixo 3 - os processos principais do negócio são os processos relacionados à produção dos serviços, para atender às necessidades e expectativas dos destinatários dos nossos serviços, agregando valor. São aqueles que correspondem à realização do serviço e relacionando assim à atividade fim da organização, resultando no produto que é recebido ou notado pela sociedade.

Eixo 4 - os processos de apoio são aqueles que dão suporte aos processos principais do negócio, contribuindo, assim, para o sucesso da organização, no objetivo de agregar valor aos serviços. Geralmente, produzem resultados imperceptíveis e invisíveis para o destinatário final externo e, são essenciais para a execução dos processos finalísticos e/ou para a gestão efetiva da organização (MINAS GERAIS, 2010b, p. 23-35)

Este modelo de gestão compreende a abordagem geral de atuação da PMMG, sendo constituído pelos instrumentos administrativos ou eixos articuladores, e pelo estilo de administração de seus gestores, possibilitando uma “maior sustentação estratégica; maior rapidez e qualidade no aprendizado” (MINAS GERAIS, 2010b, p.22).

Vê-se, pois, que o sistema integrado de gestão da PMMG contribui para as mudanças que se fazem necessárias devido a inserção de metodologias afetas a gestão estratégica em nossa corporação, bem como para que os resultados planejados, possam ser atingidos (MINAS GERAIS, 2010b).

### 3.5.2 Acordo Interno de Resultados (AIR)

A PMMG pactua suas metas institucionais, com o Governo de Minas anualmente conforme estipulado no Acordo de Resultados. Por sua vez, a organização tem a necessidade de desdobrar seus objetivos e metas, e seguindo parâmetros científicos, são estipuladas metas conforme suas características para o nível tático da corporação (Diretorias e Regiões de Polícia Militar).

Segundo a DGR, as Regiões de Polícia Militar com a finalidade de promover uma maior autonomia gerencial aos comandantes subordinados e facilitar o controle do cumprimento do acordo de resultados definem metas para cada Batalhão, Companhia Independente e companhias sob sua responsabilidade.

Esta contratação interna é definida como “pactuação de indicadores e metas de desempenho a serem alcançados pelas Unidades internas da PMMG, em período anual, alinhados aos objetivos estratégicos e governamentais, com previsão de acompanhamento e avaliação sistemática dos resultados” (MINAS GERAIS 2010b, p. 55).

Este procedimento interno tem por objetivo “ampliar a autonomia gerencial e capacidade da organização de implantar políticas públicas de segurança. Setorialmente, facilitando a supervisão com base em indicadores de eficácia, eficiência e efetividade” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 56).

O acordo interno de resultados é entendido como “um procedimento interno os ajustes de metas específicas entre Unidades da PMMG, tendo como objetivo ampliar a autonomia gerencial e capacidade da organização de implantar políticas públicas de segurança. Setorialmente, facilitando a supervisão com base em indicadores de eficácia, eficiência e efetividade” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 56).

Conforme está descrito na DGR, o acordo interno de resultados é um importante “mecanismo de apoio à descentralização administrativa” para a corporação, “uma vez que contribui para o aperfeiçoamento da gestão entre a formulação e implantação das estratégias organizacionais, possibilitando o alinhamento da Unidade responsável pela execução da atividade descentralizada com os objetivos da PMMG” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 56).

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção destina-se a explicar sobre a metodologia de pesquisa adotada, bem como, sua natureza, tipo, a técnica utilizada e os objetivos que se procurou atingir.

Para este trabalho, adotou-se o estudo de caso como a estratégia de pesquisa. Segundo Yin (1994), a metodologia do estudo de caso é adotada como estratégia de pesquisa qualitativa por estudiosos que pretendem atuar na área de ciências sociais, principalmente em estudos organizacionais e gerenciais.

Segundo o autor, esta metodologia é ideal para os pesquisadores que necessitam responder perguntas do tipo “como” e “por que”, pois, não se limita a coletar dados e sim analisar a exposição de idéias do(s) entrevistado(s). Ainda segundo Yin (2001, p.21), o estudo de caso, permite “uma investigação para se preservar as características holísticas, e significativas dos eventos da vida real”. O estudo de caso também é uma das estratégias de pesquisas mais adequadas para estudos que procuram focalizar acontecimentos contemporâneos, como é o caso desta pesquisa.

A escolha da abordagem qualitativa se deu, também, pelos procedimentos de investigação que se desenvolverem sob o ponto de vista da compreensão e interpretação das estratégias elaboradas e utilizadas pelos Comandantes das Companhias e do Comandante de Batalhão do 16º BPM.

Com o propósito de facilitar o entendimento por parte do leitor sobre o percurso de pesquisa do pesquisador, foi elaborada a FIGURA. 3 que apresenta os principais passos e atividade realizadas.

Conforme pode ser visto na FIG. 3, na primeira etapa da pesquisa, elaborou-se uma revisão bibliográfica em torno de literaturas que versavam sobre estratégia. O produto final deste passo foi a redação da seção dois deste trabalho. Vale ressaltar aqui a utilização dos trabalhos de pesquisadores como Ansoff, Mintzberg e Porter.

Paralelamente a esta revisão, realizou-se também uma revisão bibliográfica em torno de uma base teórica na Administração Gerencial, com autores como Abrucio e Bresser-Pereira. Ainda nesta seção, procurou-se estudar como o planejamento estratégico é

empregado, nas organizações públicas e mais precisamente na Polícia Militar de Minas Gerais.

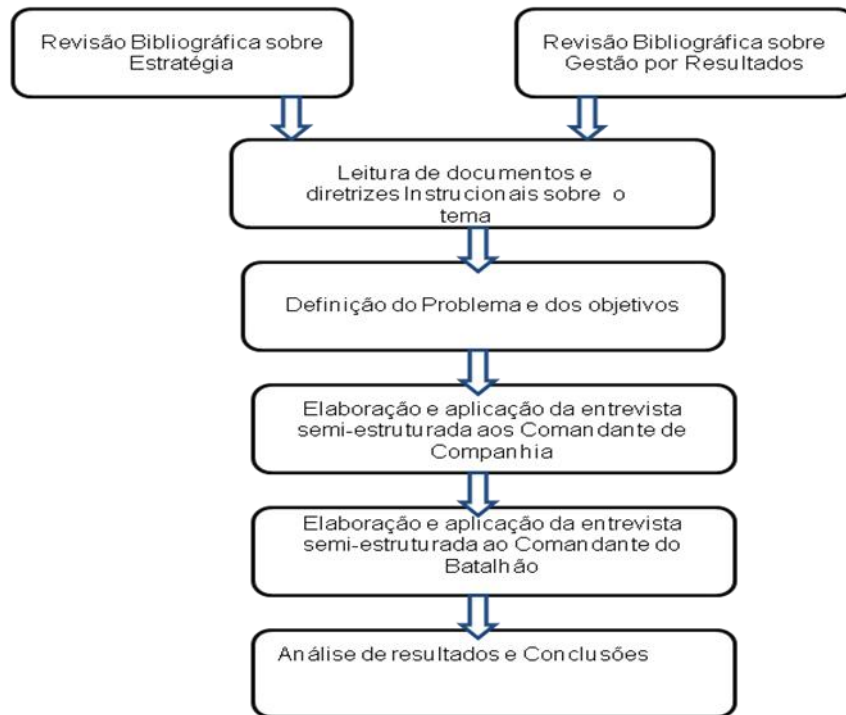


Figura 3 – Percurso de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Outra importante etapa foi a leitura de manuais, documentos, doutrina e diretrizes da Polícia Militar que versam sobre o assunto, quais sejam: Diretriz de Gestão para Resultados, Caderno de Gestão para Resultados N°. 2, Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar, Plano Estratégico – CG (2009-2011) e planejamentos operacionais específicos do 16º BPM arquivados.

A finalidade desta fase foi relacionar a base teórica e os documentos Institucionais com as estratégias e o cumprimento das metas do Acordo de Resultados, utilizando-se a técnica de fichamento.

Em seguida, procurou-se identificar os Comandantes de Companhia e Unidade que pertenceram ao 16º BPM que desenvolveram estratégias durante o período da pesquisa (2009-2010).

Conforme, o tema da pesquisa, percebeu-se que os comandantes escolhidos possuíam relevantes informações, tendo-se em vista que estão diretamente ligados ao planejamento e a implementação de estratégias operacionais na referida Unidade.

Não foi relacionado para a entrevista, o comandante da companhia Tático Móvel, por entendermos que esta companhia não possui metas específicas de redução de criminalidade, tendo a função primordial de recobrimento e suplementação do policiamento realizado pelas companhias, conforme Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp).

A partir da definição da estrutura e dos objetivos da pesquisa, foi elaborado um roteiro para a condução das entrevista semiestruturada, a ser aplicada a quatro comandantes de companhia, conforme Apêndice B.

De posse dos dados obtidos pela entrevista com os comandantes de Companhia, um novo roteiro de entrevista semiestruturada foi construído para a entrevista que seria realizada com o Comandante de Batalhão. Este segundo roteiro pode ser visto no Apêndice A.

Com a finalidade de assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade das pessoas, os nomes dos entrevistados foram substituídos por siglas: CMTCIA A para Comandante da Companhia A; CMTCIA B para Comandante da Companhia B; e assim por diante.

A entrevista estruturada foi aplicada aos entrevistados mediante prévio agendamento, em seu local de trabalho. A cada pergunta procurou-se deixar os entrevistados falarem livremente sobre o assunto. O tempo de cada entrevista variou entre 45 minutos à uma hora. É importante salientar que todas as entrevistas foram gravadas em áudio, em seguida desgravadas e mantidas em arquivo, para possível consulta posterior.

## **5 ESTRATÉGIAS NO 16º BPM PARA ENFRENTAMENTO DA CRIMINALIDADE**

No início desta seção serão apresentados os resultados obtidos pelo Décimo Sexto Batalhão com relação ao Acordo de Resultados. Em seguida, serão apresentados os dados obtidos na pesquisa de campo.

### **5.1 Caracterização do 16º Batalhão da Polícia Militar**

Em conjunto com a Regional Leste da Polícia Civil, o 16º BPM forma a Quarta Área de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP) de Minas Gerais. Vale destacar que o 16º BPM é uma Unidade de Execução Operacional (UEOp), subordinada a Primeira Região da Polícia Militar (1ª RPM).

Segundo arquivos consultados na UEOp, em 1956, o quartel onde hoje está instalado o Batalhão<sup>6</sup>, era a sede da Quarta Companhia do 5º BPM. Após a vigência do Decreto Lei n.º 1072 de 30 de dezembro do ano de 1969, foi criado neste quartel o Batalhão de Radiopatrulha (BRp), que tinha a responsabilidade de realizar o rádio-patrolhamento em toda Belo Horizonte.

Posteriormente, com a criação da Região Metropolitana, o BRp foi extinto e criado o 16º BPM pelo Decreto n.º 15.048, de 12 de dezembro de 1972, sendo instalado e inaugurado em 16 de dezembro do mesmo ano, no mesmo quartel onde funcionava o Batalhão de Radiopatrulha (BRp).

Esta unidade é responsável pela segurança dos bairros das regiões Leste e Nordeste de Belo Horizonte/MG, abrangendo uma área territorial total de policiamento de cerca de 60,1 Km<sup>2</sup>, o que corresponde a segurança de 64 bairros, e uma população de aproximadamente 446.000 habitantes. Sua área faz divisa com o 1º BPM, 13º BPM, 22º BPM e o 34º BPM, todos estes situados na cidade de Belo Horizonte/MG e subordinados a 1ª RPM, bem como a 15ª Cia Ind e 35º BPM, situados nas cidades de Sabará e Santa Luzia respectivamente, sob responsabilidade territorial da 3ª RPM (FIG 4).

---

<sup>6</sup> Rua Tenente Vitorino, 71, Bairro Santa Tereza, BH/MG.



Figura 4 - Divisão do 16º BPM e suas Companhias

Fonte: PMMG. 16º BPM. Seção de Planejamento Operacional (P/3).

No ano de 2009 o 16º BPM possuía um efetivo de 763 militares, já no ano de 2010 o Batalhão contava com 810 militares. No início do ano de 2011, o Batalhão dispunha de um efetivo de 729 militares, que era distribuído em quatro Companhias Especiais (Cias Esp) que promovem o policiamento ostensivo ordinário e preventivo dos bairros sob sua responsabilidade territorial, e uma Companhia Tático Móvel.

A 19ª Cia Tático Móvel localiza-se na sede do Batalhão e segundo a Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública - DPSSP nº 3.01.01/2010, tem a missão de atuar como “primeiro esforço de recobrimento”, do policiamento ordinário lançado pelas Companhias Especiais, tendo então sob sua responsabilidade toda a área do 16º BPM.

A 13ª Área Integrada de Segurança Pública (AISP) é composta pela 20ª Cia Esp e da 1ª DPC-Leste. A 20ª Cia Esp abrange uma subárea territorial de 11 km<sup>2</sup>, e tem uma população de cerca de 131.000 habitantes e abrange 15 bairros, dentre eles: Floresta, Santa Tereza, Sagrada Família, Concórdia, Renascença, Cachoeirinha e Silveira. Principais locais atendidos pela Companhia: Centro Comercial da Floresta; Penitenciária Industrial “Estevão Pinto” (PIEP); Centro de Integração Provisória (CEIP) e Estádio Independência.

A 14ª Área Integrada de Segurança Pública (AISP) é composta pela 22ª Cia Esp e da 2ª DPC-Leste. A 22ª Cia Esp abrange uma subárea territorial de 11,6 km<sup>2</sup>, e tem uma população de cerca de 105.000 habitantes e abrange 14 bairros, dentre eles: Palmares, Santa Cruz, Ipiranga, São Paulo, Fernão Dias, São Marcos, Goiânia. Principais locais atendidos pela Companhia: Complexo Minas Shopping; Hotel Ouro Minas e Minas Casa.

A 15ª Área Integrada de Segurança Pública (AISP) é composta pela 23ª Cia Esp e da 3ª DPC-Leste. A 23ª Cia Esp abrange uma subárea territorial de 11 km<sup>2</sup>, e tem uma população de cerca de 120.000 habitantes e abrange 13 bairros, dentre eles podemos destacar Cidade Nova, União, Santa Inês, Boa Vista, São Geraldo. Principal local atendido pela Companhia: Feira dos produtores.

A 16ª Área Integrada de Segurança Pública (AISP), é composta pela 24ª Cia Esp e da 4ª DPC-Leste. A 24ª Cia Esp abrange uma subárea territorial de 26,50 km<sup>2</sup>, e tem uma população de cerca de 90.000 habitantes e abrange 16 bairros, dentre eles: São Gabriel, Jardim Vitória, Ribeiro de Abreu, Aarão Reis, Capitão Eduardo. Principal local atendido pela Companhia: PUC (São Gabriel) e Centro Socioeducativo Santa Clara no bairro Capitão Eduardo.

As principais rodovias e vias existentes na área de atuação do 16º BPM são: Rodovia BR 381; MGT 262; MG 20; Av. Antônio Carlos; Av. Cristiano Machado; Av. Silvano Brandão; Av. dos Andradas; Av. do Contorno; Av. José Cândido da Silveira; Av. Bernardo de Vasconcelos; Av. Contagem; Av. Gustavo da Silveira; Rua Jacuí; e Via 240. A FIGURA 4, ilustra a área territorial sob responsabilidade do Batalhão, e de suas respectivas Companhias, bem como, as cidades que fazem divisa.

Vale ressaltar que a população atendida pelo Batalhão é bastante heterogênea, pois encontram-se em sua área de atuação bairros, vilas e aglomerados urbanos, onde há predominância das camadas de baixa renda, destacando-se vários “bolsões de pobreza”, por

outro lado existem bairros caracterizados por um comércio muito desenvolvido e moradores da classe média alta.

Destaca-se que no período de 2009 a 2010, três companhias do batalhão receberam o prêmio do governo do Estado pelos resultados alcançados, no que tange a prevenção da criminalidade. Sendo, duas delas premiadas com o primeiro lugar e uma com terceiro.

## **5.2 Apresentação dos indicadores de criminalidade**

O Caderno de Gestão para Resultados, nº 2, define indicadores como “o meio de aplicação de mensurações periódicas, sobre determinado aspecto da realidade operacional. Isto se dá pela aplicação de cálculos matemáticos a um grupo de dados retirados dos registros sobre eventos de defesa social, ou referentes a operações planejadas e realizadas pela PMMG” (MINAS GERAIS, 2010a, p. 13)

O programa de Gestão Estado para Resultados do governo de Minas Gerais estabeleceu indicadores e metas com todas as áreas de atuação do governo do Estado. No que se refere à Defesa Social, na qual está inserida a PMMG, os indicadores são obtidos nas seguintes categorias: crimes violentos, crimes violentos contra o patrimônio e homicídio.

Para a defesa social, além dos indicadores gerais apresentados, existem indicadores específicos para cada órgão, no caso da Polícia Militar este indicadores são: número de armas apreendidas e operações realizadas, contudo, não é o objetivo desta pesquisa analisar como se deu o cumprimento destas metas específicas.

Os indicadores levantados, no 16º BPM, formam um banco de dados e são descritos a seguir com o objetivo de demonstrar os resultados obtidos pelo 16º BPM com relação às metas estabelecidas no acordo de resultados nos anos de 2009 e 2010.

### **5.2.1 Crimes violentos**

Este indicador compreende as ocorrências policiais classificadas como homicídio, homicídio tentado, roubo, roubo a mão armada, estupro, latrocínio, extorsão mediante seqüestro e seqüestro e cárcere privado (MINAS GERAIS, 2010a)

No que diz respeito aos crimes violentos ocorridos no 16º BPM no ano de 2010, verificou-se que a meta foi cumprida, obtendo-se a nota 10. Conforme descrito nas TABELAS 1 e 4, se for comparado os crimes ocorridos no 16º BPM no ano de 2009 com os crimes do ano de 2010, houve uma redução de 12,47% no último ano, esta redução em números absolutos representa um total de 504 crimes violentos em números absolutos.

TABELA 1  
Indicador crimes violentos.

<b>HISTÓRICO DO INDICADOR</b>		
<b>RESULTADO 2009</b>	<b>RESULTADO 2010</b>	<b>TOTAL</b>
<i>frequência</i>	<i>frequência</i>	
4.043	3.539	7.582

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) - 2011.

Tal redução foi atribuída pelos entrevistados nesta pesquisa ao adimplemento de um conjunto de estratégias organizacionais, descritas no plano estratégico 2009-2011, aliadas ao geoprocessamento no sentido de reprimir tais modalidades criminosas. Conforme relatos dos entrevistados, estratégias específicas, que serão tratadas na subseção posterior, foram também formuladas no âmbito do batalhão.

O GRAFICO 1, mostra a distribuição dos crimes violentos entre as companhias que compõem o 16º Batalhão. É possível notar que os crimes violentos reduziram em todas as companhias, destacando no entanto os resultados obtidos pela 20ª e 24ª Cia.

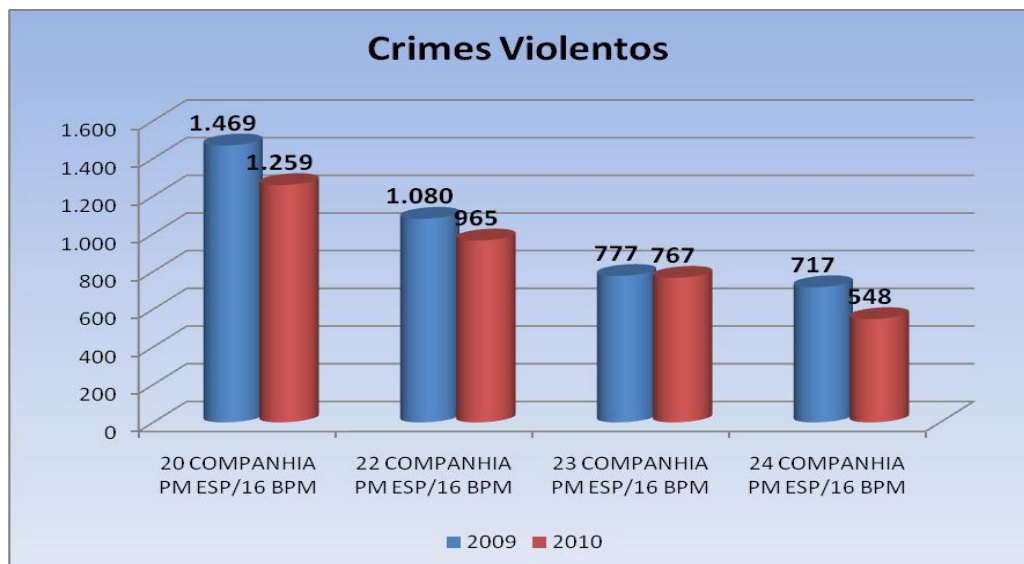


Gráfico 1 - Indicador crimes violentos na área do 16º BPM

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) - 2011.

## 5.2.2 Crimes violentos contra o patrimônio

O indicador de crimes violentos contra o patrimônio compreende as ocorrências policiais classificadas como Roubo, Roubo à Mão Armada, Latrocínio e Extorsão mediante seqüestro (MINAS GERAIS, 2010a).

Conforme apresentado na TABELA 2, houve uma redução de 23,14%, perfazendo no ano de 2010, um total de 500 crimes violentos contra o patrimônio a menos que no ano de 2009.

TABELA 2

Indicador crimes violentos contra o patrimônio na área do 16º BPM.

<b>HISTÓRICO DO INDICADOR</b>		
<b>RESULTADO 2009</b>	<b>RESULTADO 2010</b>	<b>TOTAL</b>
<i>frequência</i>	<i>frequência</i>	
3.687	3.185	6.872

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) - 2011.

No GRÁF 2 é possível perceber que os crimes violentos contra o patrimônio reduziram em todas as Companhias com exceção a 23ª Cia que teve um aumento de 1,2%. Para este indicador, no ano de 2009 e no ano de 2010, a 20ª e 22ª Companhias representaram juntas cerca de 65% (sessenta e cinco por cento), de todas as ocorrências de crimes violentos contra o patrimônio ocorridas na área do batalhão.

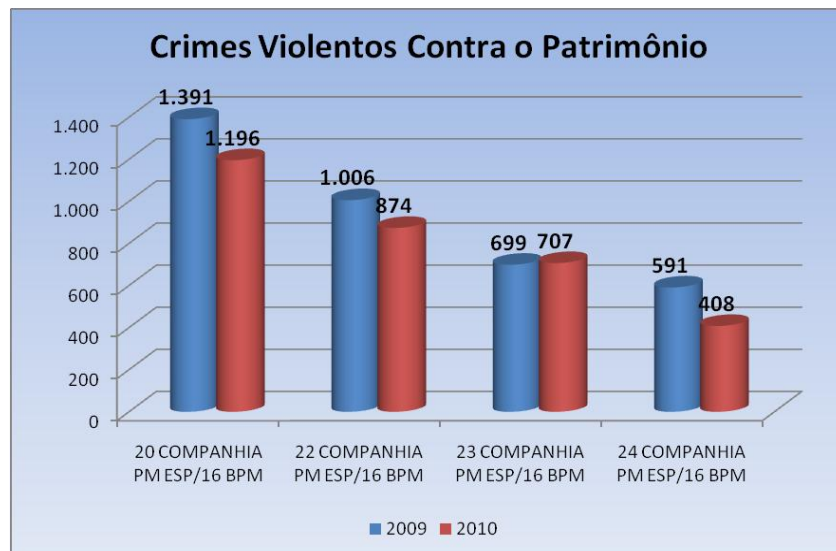


Gráfico 2 – Indicador crimes violentos contra o patrimônio.

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) - 2011.

### 5.2.3 Homicídios consumados

Em relação ao indicador homicídios consumados, constatou-se que nos anos de 2009 e 2010 ocorreram 118 e 99 homicídios, respectivamente, ou seja, uma redução de 16,10% neste período, conforme TABELAS 3 e 4.

TABELA 3  
Indicador homicídios consumados na área do 16º BPM.

<b>HISTÓRICO DO INDICADOR</b>		
<b>RESULTADO 2009</b>	<b>RESULTADO 2010</b>	<b>TOTAL</b>
<i>frequência</i>	<i>frequência</i>	
118	99	217

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) - 2011.

O GRÁFICO 3, mostra a distribuição dos Homicídios nas subáreas das companhias do Batalhão, permitindo verificar uma mudança nas companhias onde geralmente os crimes são mais recorrentes, e que neste tipo de delito se destaca a subárea da 24ª companhia.

No ano de 2009, em um total de 118 homicídios ocorridos na área do batalhão, 46 ocorreram na subárea da 24ª companhia. Em 2010, 41 dos 99 homicídios ocorridos na área do Batalhão, aconteceram na subárea desta. O que representa 41,5% dos homicídios ocorridos na área do Batalhão na período 2009-2010.

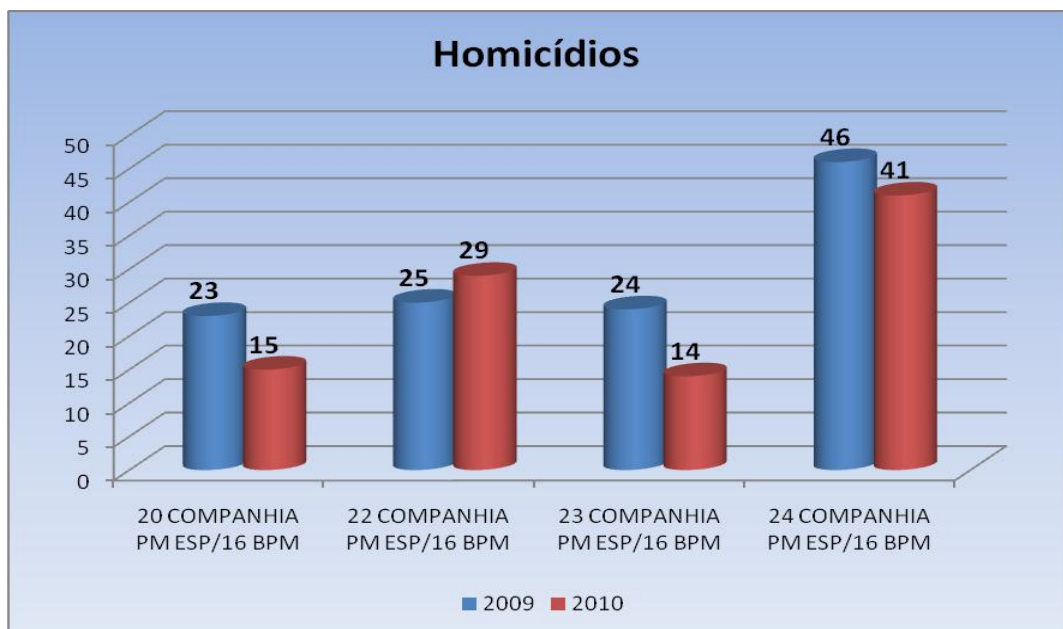


Gráfico 3 – Indicador homicídios consumados na área do 16º BPM.  
Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) - 2011.

Na TABELA 4 são apresentados os indicadores criminais ocorridos no período analisado (2009 e 2010) em toda a área da 1ª RISP. Nesta tabela estão explicitados, quais eram as metas estipuladas para o período, bem como o resultado alcançado e a nota recebida pelo batalhão. As metas destacadas em vermelho são as que não foram cumpridas por um determinado batalhão. Nas amarelas, quando as metas foram cumpridas parcialmente e as verdes são destacadas as unidades que receberam uma nota 10, ou seja, cumpriram todas as metas acordadas.

Destaca-se que como nota final, no âmbito do CPC, somente o 16º BPM e o 49º BPM cumpriram todas as metas.

TABELA 4

Resultado do monitoramento de metas acordadas na 1ª RISP.

**MONITORAMENTO DOS INDICADORES FACTUADOS EM MINAS GERAIS - JANEIRO A DEZEMBRO (2009 - 2010)  
REGIÃO: 1 RPM**

Área	CRIMES VIOLENTOS META: -7.00 %				CRIMES VIOL C/ PATRIMÔNIO META: -7.00 %				HOMICÍDIOS META: -6.00 %				OPERAÇÕES POLICIAIS META: 2.00 %				ARMAS DE FOGO META: 1.25 %				Nota final
	2009	2010	Var %	Nota	2009	2010	Var %	Nota	2009	2010	Var %	Nota	2009	2010	Var %	Nota	2009	2010	Var %	Nota	
1 BPM	4267	3897	-8,67	10,00	4177	3782	-9,46	10,00	21	22	4,76	0,00	35280	67552	91,47	10,00	199	144	-27,64	0,00	6,00
5 BPM	1706	1339	-21,51	10,00	1496	1127	-24,67	10,00	75	51	-32,00	10,00	44604	40240	-9,78	0,00	176	191	8,52	10,00	8,00
13 BPM	2394	2360	-1,42	0,00	2155	2084	-3,29	0,00	89	83	-6,74	10,00	10152	15287	50,58	10,00	291	332	14,09	10,00	6,00
16 BPM	4043	3539	-12,47	10,00	3687	3185	-13,62	10,00	118	99	-16,10	10,00	37404	54243	45,02	10,00	363	374	3,03	10,00	10,00
22 BPM	3918	3208	-18,12	10,00	3610	2864	-20,66	10,00	101	96	-4,95	8,25	31824	47228	48,40	10,00	379	330	-12,93	0,00	7,65
34 BPM	4562	4064	-10,92	10,00	4255	3738	-12,15	10,00	112	117	4,46	0,00	34488	43996	27,57	10,00	372	464	24,73	10,00	8,00
41 BPM	2122	1916	-9,71	10,00	1860	1703	-8,44	10,00	99	73	-26,26	10,00	28872	34008	17,79	10,00	271	246	-9,23	0,00	8,00
49 BPM	2384	2028	-14,93	10,00	2130	1769	-16,95	10,00	99	79	-20,20	10,00	18036	27054	50,00	10,00	285	313	9,82	10,00	10,00
<b>Total</b>	<b>25396</b>	<b>22351</b>	<b>-11,99</b>	<b>10,00</b>	<b>23370</b>	<b>20252</b>	<b>-13,34</b>	<b>10,00</b>	<b>714</b>	<b>620</b>	<b>-13,17</b>	<b>10,00</b>	<b>240660</b>	<b>329608</b>	<b>36,96</b>	<b>10,00</b>	<b>2336</b>	<b>2394</b>	<b>2,48</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>
<b>Nota média</b>	<b>8,75</b>				<b>8,75</b>				<b>7,28</b>				<b>8,75</b>				<b>6,25</b>				<b>7,96</b>

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) / REDS(PM/PC) - 1ª à 3ª RPM.

Homicídios Consumados / 1ª RPM - DCCV (PCMG).

Operações policiais - Valores para 2010 definidos usando o (1º Quartil x 12) dos 36 meses de 2008 à 2010 por RPM.

Clique na(o) Área para filtrar os indicadores das Unidades/Frações subordinadas.

	META NÃO CUMPRIDA - DESEMPENHO IGUAL OU INFERIOR A 69.99% (NOTA ZERO)	<b>BAIXAR RELATÓRIOS DE DEZEMBRO/2010</b>	
	META PARCIALMENTE CUMPRIDA - DESEMPENHO ENTRE 70.00% E 99.99%(NOTA DE 7,00 A 9,99)	1ª Dezena: Indisponível	3ª Dezena: Indisponível
	META CUMPRIDA - DESEMPENHO IGUAL OU SUPERIOR A 100% (NOTA 10)	2ª Dezena: Indisponível	Mensal consolidado: <a href="#">Clique aqui</a>

Fonte: CINDS. Armazém de Dados do SM20 (PMMG) - 2011.

Nota: (1) Registros acumulados de janeiro até dezembro dos anos de 2009 e 2010.

### 5.3 As Estratégias implementadas no 16º BPM

A seguir serão apresentadas os resultados das entrevistas realizadas com os quatro Comandantes de Cia e com o Comandante do Batalhão.

#### 5.3.1 A Visão dos Comandantes de Companhia

##### 5.3.1.1 O perfil dos Comandantes de Companhia entrevistados

Uma primeira constatação da pesquisa foi que todos os entrevistados possuem a patente de Major da Polícia Militar. Observa-se também que os quatro comandantes têm uma experiência superior a 20 (vinte) anos de efetivo serviço na corporação e um período de atuação no posto que varia entre dois e seis anos.

Todos os quatro comandantes atuaram no 16º Batalhão durante o período da pesquisa. Destaca-se que dois deles, CMTCIA A e CMTCIA D, foram designados para o batalhão quando ainda eram tenentes, e somando-se todos os anos que pertenceram a unidade o CMTCIA A tem 12 (doze) anos e o CMTCIA D tem 16 (dezesesseis) anos de Batalhão.

[...] então eu servi inicialmente no 16º BPM de 1993 até o ano de 2000, posteriormente fui transferido e retornei ao Batalhão novamente no ano de 2002, ocasião em que comande a companhia de polícia da cidade de Sabará, que até então pertencia ao 16º BPM, onde permaneci até o ano de 2004 [...] e desde agosto de 2010 sou comandante desta Cia (CMTCIA A).

[...] então permaneci de 1989 até 1999 no 16º BPM, onde fui convidado para integrar a equipe de planejamento da Instituição [...], então retornei para o 16º BPM, em meados de 2002 [...] e fui promovido a Major, onde posteriormente eu tive a felicidade de comandar esta Cia (CMTCIA D).

O CMTCIA B e o CMTCIA C, integraram-se ao efetivo do Batalhão a cerca de um ano e meio, contudo, comandaram outras companhias em outras Unidades, conforme evidenciado em suas falas:

[...] Bom, eu cheguei ao Batalhão em 2010, estou a mais de um ano no 16º BPM, em nenhum outro momento eu servi no batalhão [...] (CMTCIA B)

[...] No 16º BPM, é limitado meu histórico, haja vista que eu pertencço a Unidade a aproximadamente há um ano e meio [...] (CMTCIA C).

### 5.3.1.2 A definição de Estratégia na visão dos Comandantes de Companhia

Conforme explicitado na seção 2, não há um consenso conceitual sobre o que é estratégia entre os diversos estudiosos da área. Segundo Mintzberg (2000, p.17), estratégia “tem muitos conceitos é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas, frequentemente, usamos de outra”.

Com intuito de verificar qual o grau de entendimento dos entrevistados sobre o tema desta pesquisa, foi pedido a cada entrevistado que apresentasse sua própria definição de Estratégia. As definições são apresentadas a seguir:

[...] Estratégia é um conjunto de ações previamente estudadas e planejadas, e que trazendo para nossa área da Segurança Pública, que visam à prevenção da ocorrência do crime[...] (CMTCIA A).

[...] Eu penso que estratégia é a arte, que o comandante vai utilizar para *disponibilizar no terreno os seus recursos logísticos e humanos*, em conformidade com a estatística de incidência criminal [...] (CMTCIA B).

[...] São as formas de se implementar métodos e procedimentos com vistas a alcançar um determinado objetivo, um objetivo específico e no nosso caso específico, os objetivos seriam as metas do acordo de resultados [...] (CMTCIA C).

[...] Eu penso que estratégia, ela se relaciona com as medidas que são criadas em decorrência de um objetivo que se quer atingir, mediante um diagnóstico feito antes disso tudo, ou seja, primeiro eu tenho que ter a identificação do problema, para saber como eu vou atuar [...] eu tenho que saber como ele está se apresentando e tenho que saber o que está a minha disposição para criar alguns objetivos, então todo esse caminho eu penso que é importante para que nós, chamamos de estratégia, a estratégia é o resultado de uma fórmula, o resultado só será alcançado quando eu junto todos estes componentes e traduzo em providência, esta providência é o que chamamos de estratégia [...] (CMTCIA D).

Dentre os entrevistados, somente o CMTCIA B emitiu um conceito de estratégia bastante correlacionado ao contexto militar de posicionamento de recursos logísticos e humanos para “vencer uma batalha”. Os demais descreveram estratégia de uma forma muito próxima à literatura de gestão de organizações privadas estudados nesta pesquisa.

O conceito que mais se assemelha aos relatados pelos entrevistados é de Oliveira (2001), onde o autor define estratégia como “a ação definida para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados”.

É importante ressaltar que a Polícia Militar envolvida no contexto da administração gerencial e da gestão para resultados, também possui um conceito próximo ao de Oliveira

(2001), bem como dos entrevistados. A Diretriz de Gestão para Resultados, DGR (2010, p.30) define estratégia como sendo “a seleção dos meios para realizar os objetivos”.

Nota-se que apesar de já terem mencionado que já leram algo sobre o assunto, nenhum dos comandantes passou por qualquer tipo curso ou treinamento sobre técnicas ou modelos de gestão estratégica. De toda forma, eles conseguiram demonstrar conhecimento sobre o assunto, emitindo conceitos coerentes com autores da literatura de administração estratégica.

### 5.3.1.3 As Estratégias Institucionais adotadas pelas Companhias do 16º BPM

A Polícia Militar de Minas Gerais, por meio de vários documentos e diretrizes Instrucionais, vem desenvolvendo um portfólio de serviços a serem desempenhados pelas diversas Unidades da organização, com vistas à prevenção criminal.

Visando alinhar a atuação da Polícia Militar com as novas exigências contemporâneas “o foco no resultado” e com o intuito de “afirmar-se a um modelo mais adequado para prevenção da violência e criminalidade”, foi lançado em 2010, a Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp), (MINAS GERAIS, 2010 c, p.11).

Este documento teve como finalidade principal: “Estabelecer as diretrizes básicas do Comando-Geral para o planejamento, execução, coordenação, controle e otimização das atividades operacionais de polícia ostensiva legalmente atribuídas à PMMG” (MINAS GERAIS, 2010 c, p.12).

Conforme o Plano estratégico PMMG 2009-2011 estabelece, as estratégias institucionais para gestão operacional são:

- a) sistematizar os fundamentos doutrinários operacionais, os serviços policiais e seus padrões de procedimentos, através do mapeamento do processo produtivo, para melhoria contínua do atendimento ao cidadão e à sociedade.
- b) melhorar a qualidade da gestão operacional da PMMG, com ênfase na resolutividade.
- c) oferecer serviços de Segurança Pública de proteção ao segmento infantojuvenil.
- d) Consolidar a filosofia de polícia comunitária como serviço de policiamento de prevenção criminal e de mobilização da comunidade para a solução de problemas na municipalidade.
- e) melhorar a qualidade das respostas institucionais referentes à desordem social e aos delitos de menor potencial ofensivo, de meio ambiente e trânsito.

- f) desenvolver critérios de territorialização e setorização do policiamento nos municípios de Minas Gerais, com foco no envolvimento e integração do município, para planejamento e implementação de políticas públicas.
- g) fomentar a cooperação do Poder Judiciário, Ministério Público, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e Polícia Civil e outros órgãos, no planejamento, coordenação e desenvolvimento de ações e operações policiais para o controle e redução da criminalidade e da violência no Estado de Minas Gerais.
- h) implantar serviços com equilíbrio entre atividades de prevenção e repressão qualificada direcionados ao enfrentamento da criminalidade e da violência (MINAS GERAIS, 2009a, p. 43-55).

Como pode ser constatado nos relatos dos entrevistados, as estratégias Institucionais para a redução da criminalidade foram adotadas pelo Batalhão:

[...] o lançamento de operações diversas programadas pelo Comando da Polícia Militar, como “operação para tudo” que tem a intenção de coibir o roubo a veículos, operações presença visando a conter o roubo a estabelecimentos comerciais, operações de orla e incursão visando coibir o tráfico de drogas, todas estas estratégias são planejadas pelo comando da corporação e adotadas por esta unidade que sirvo [...] (CMTCIA A).

[...] nós aproveitamos as estratégias organizacionais e os portfólios de serviços do CPC, e utilizamos para conseguir nosso objetivo que é a redução da criminalidade [...] (CMTCIA B).

[...] Eu penso que as diretrizes emanadas pelo escalão superior elas são todas implementadas, o que foge um pouco disso é uma suplementação, uma complementação, de estratégias também, desenvolvidas por nossa própria unidade, de iniciativa ou até mesmo de uma Companhia de acordo com sua especificidade local [...] (CMTCIA C).

[...] No âmbito da Companhia praticamente todas, o que tivemos que fazer foi o equilíbrio entre o serviço previsto na doutrina e a sua implementação na prática, então tivemos que ter um foco no horário, e qual militar deveria fazer aquele tipo de serviço, a questão do desdobramento no terreno, a preparação da comunidade para receber aquilo que era mais preventivo ou repressivo, então foram feitos praticamente todos emanadas da instituição com somente este ajustes narrados, sem contrariar o que estava previsto na doutrina [...] (CMTCIA D).

Primeiramente, cabe destacar a importância de uma ferramenta técnica, instituída pela corporação para auxiliar os comandantes na formulação de estratégias. Esta ferramenta é a análise criminal por meio do geo-processamento.

Para a DGEOp (2010) a análise criminal tem como objetivo “identificar os fatores que envolvem a criminalidade, em termos qualitativos e quantitativos, bem como, identificar as variáveis que se relacionam com esses fatores, apresentando correlações entre si, ou não” (MINAS GERAIS, 2010c, p. 46).

A mesma Diretriz define geoprocessamento como

Geoprocessamento é, de forma geral, o conjunto de técnicas computacionais relacionadas com a coleta, o armazenamento e o tratamento de informações espaciais ou georreferenciadas, para serem utilizadas em várias aplicações nas quais o espaço físico geográfico represente relevância. Constitui-se em uma das principais ferramentas do processo de análise da criminalidade (MINAS GERAIS, 2010c, p. 47).

A importância desta ferramenta é lembrada por um dos entrevistados:

[...] Bom, a Polícia Militar constantemente vem sempre buscando aprofundar na busca de encontrar soluções para a redução da criminalidade, então especificamente este biênio (2009-2010), nós podemos perceber algumas estratégias que vinham dando certo anteriormente e dentre elas podemos citar o mapeamento do crime, que é o nosso geo-processamento [...] (CMTCIA A).

Segundo os entrevistados, destaca-se a utilização do *portfolio* de serviço descrito da DGEOP (2010), aliados a análise criminal como uma importante estratégia institucional adotada pela Unidade como forma de redução da criminalidade.

Nota-se que todos entrevistados, em suas respectivas companhias, utilizam-se da maioria dos serviços apresentados na DGEOP, fazendo pequenas adaptações necessárias as realidades locais.

[...] De uma forma geral todos os serviços determinados pelo portfólio do CPC, são desenvolvidos e empregados de forma inteligente na Companhia, todas estas patrulhas são lançadas munidas de um cartão programa geo-processado [...] (CMTCIA A).

O conceito e a missão dos componentes da Patrulha de Prevenção Ativa (PPA), estão descritas na DGEOP(2010);

Considera-se Patrulha de Prevenção Ativa (PPA) a Guarnição PM integrada por três policiais militares, destinada a atuar de forma preventiva, como missão principal, sob os princípios e fundamentos descritos nesta seção. Compete às PPA:

- a) executar o policiamento preventivo nas respectivas subáreas, mantendo contato estreito com a comunidade, principalmente comerciantes ou lojistas, no sentido de estabelecer vínculos confiança e proteção nos referidos locais;
- b) identificar pessoas estranhas aos locais de atuação de forma a prevenir delitos;
- c) efetuar prisões/apreensões, quando necessário, nos casos previstos em lei;
- d) adotar medidas repressivas imediatas nos casos de rompimento da ordem pública;

- e) ter sob controle cadastramento de delinquentes atuantes na respectiva subárea (espaço territorial de responsabilidade de uma Companhia de Polícia Militar), de modo a planejar e executar ações objetivando a imediata identificação como medida preventiva, com vistas a coibir a incidência de delitos nos comércios, residências ou outros bens públicos ou particulares (MINAS GERAIS, 2010c, p.84).

Para os entrevistados, a PPA desempenha as seguintes funções:

[...] A PPA, nós esperamos a missão de policiamento preventivo, a ocupação de pontos sensíveis em horário de risco, ou seja, de maior incidência, criminal. Então em um determinado horário ele vai parar a viatura em local de destaque ele vai ligar o giroflex, vai desembarcar da viatura, vai fazer contato com um comerciante, vai fazer também um tempo de patrulhamento [...] (CMTCIA B)

[...] A PPA vai fazer especificamente aquele patrulhamento preventivo, então ela funciona com um cartão programa pré-determinado e cada equipe de PPA nos turnos diários, possuem um cartão programa diferente para ampliar este raio de alcance, [...], então ela vai fazendo esta presença ostensiva, [...] em locais mais vulneráveis, mais chamativos, ela vai fazer este trabalho pra gente de ostensividade, onde a polícia realmente vai ser vista [...] (CMTCIA C)

[...] A PPA tem uma função estipulada, eu acho que é um bom caminho para se capitar da comunidade, boas informações e experiências, é uma forma de levar confiança e credibilidade a sociedade, dado o seu papel de prevenção [...] (CMTCIA D)

Percebe-se que o discurso dos comandantes está bem alinhado com os conceitos e as finalidades definidas pela Diretriz. Com o mesmo intuito de prevenir, os comandantes também utilizam a Patrulha de Operações (POP). O Conceito de atuação da POP, está descrita na DGEOp (2010):

As Patrulhas de Operações são formadas por guarnições especializadas para atuar diretamente no desenvolvimento das diversas operações policiais nas áreas integradas de segurança pública. A atuação destas patrulhas deve consistir na presença constante de policiamento ostensivo motorizado em locais estrategicamente definidos e apontados pelo geoprocessamento (MINAS GERAIS, 2010, p.83).

Para cada um dos quatro entrevistados, as POP são empregadas das seguintes formas:

[...] são empregados de forma inteligente as patrulhas de atendimento comunitário e as patrulhas de operações [...] (CMTCIA A)

[...] nós também refizemos o lançamento das POPs, para realizarem um trabalho efetivo de prevenção e também de repressão qualificada [...] (CMTCIA B)

[...] A POP faz este trabalho preventivo, mas ela vai um pouco além, vai além da presença real, da presença ostensiva da Polícia, ela é aquela guarnição que eu incentivo a realizar o maior número de abordagens a pessoas suspeitas possível. Estas equipes de POP que também possuem um cartão programa, para não ter aquele patrulhamento improdutivo ou desfocado da realidade, são aqueles militares que incomodam. Esta é uma grande estratégia que agente utiliza na subárea [...] (CMTCIA C)

[...] Com a patrulha de operações, nós fizemos uma readequação, pois o conceito previa equipes para se realizarem operações, e nós pegamos este conceito e fizemos com que ele tivesse uma maior amplitude, na intenção de se potencializar o que se previa [...] estas patrulhas eram criadas com horários definidos, através dos relatórios de análise do geo-processamento, e da experiência naquele local. Devido ao foco em operações estas patrulhas via de regra não atendiam ocorrências, para possibilitar a questão do foco preventivo [...] (CMTCIA D).

O Grupo Especial de Patrulhamento em Áreas de Risco - GEPAR é a única estratégia de prevenção instituída pela corporação, que somente é adotada em uma das companhias. Isto acontece em função das características sócio-econômicos-sociais e territoriais da referida fração, bem como uma maior incidência do crime de Homicídio, conforme foi destacado na seção 5.2.

Segundo a DGEOp, a finalidade do GEPAR é:

O GEPAR constitui-se na filosofia de trabalhar o contexto social dos aglomerados, visando resgatar a credibilidade da comunidade local para com a Polícia Militar e demais órgãos do Sistema de Defesa Social, por intermédio das ações sociais de polícia preventiva e repressiva qualificada dentro dos aglomerados/vilas. Atua nos aglomerados/vilas com o intuito de trazer segurança aos moradores, evitando que as quadrilhas envolvidas com o tráfico de drogas ditem as regras no local (MINAS GERAIS, 2010c, p.80).

Foi percebida a grande importância do GEPAR, nesta fração, principalmente por suas características de crimes de homicídios, conforme menciona o CMTCIA C:

[...] o GEPAR, a função dele é atuação basicamente em áreas de risco onde eu tenho problema lá na subárea, de crimes contra a vida. Então ele vai fazer um trabalho preventivo, e também de certa forma vai reprimir o crime, mormente o tráfico de drogas, porte de armas, que são crimes meio que agente considera, para a ocorrência dos crimes de homicídio [...] (CMTCIA C).

É importante destacar que, no final do ano de 2008 e início de 2009, houve um aumento considerável, no número de homicídios ocorridos no bairro Jardim Vitória, e após a implantação deste policiamento, aliado intervenção Institucional que promoveu a inauguração

de um Posto de Policiamento Comunitário, os números dos crimes de homicídios tiveram uma importante redução, contudo, não é objetivo desta pesquisa mensurar, se estas estratégias implementadas foram os responsáveis diretos por esta redução.

A Base Comunitária Móvel também foi uma estratégia institucional, utilizada em todas as companhias como uma maneira para se alcançar as metas estipuladas pelo acordo de resultado, contudo, devido a circunstâncias especiais ocorridas no segundo semestre de 2010, este serviço ficou mais focalizado em uma das companhias do Batalhão, conseguindo resultados relevantes.

[...] Eu montei duas equipes de Base Comunitária Móvel, [...] eles percorriam para mim, cerca de quatro logradouros que agente chama de ZQC ou área de risco, [...] então agente instalava a base, e junto com eles eu lançava duas duplas de motociclistas, ou seja, lançava duas duplas de MP e mais efetivo a pé. Esta estratégia foi uma estratégia, assim, que eu acredito que foi a maior causa do sucesso que tivemos no ano passado (CMTCIA B).

A DGEOp (2010), traz o seguinte conceito de Base Comunitária Móvel:

É um serviço preventivo prestado por uma equipe de policiais militares para aplicação do policiamento orientado para problema com o apoio da comunidade, que utiliza como referência uma edificação policial militar e outros processos, tais como: a pé, de ciclopatrolha, de motocicleta e motorizado (MINAS GERAIS, 2010c, p.77).

Os programas comunitários como a rede de vizinhos protegidos, e o maior envolvimento com a população local, também foram apontados pelos entrevistados como uma importante estratégia institucional, com vistas a redução da criminalidade.

[...] Outra estratégia interessante incentivada é a aproximação e o envolvimento da comunidade nas questões de segurança pública, agindo em conjunto com a Polícia Militar e dando sugestões para resolver problemas detectados pelos próprios moradores, projetos como rede de vizinhos protegidos, são estratégias da Polícia Militar que auxiliam a prevenção criminal (CMTCIA A).

[...] nós revitalizamos a rede de vizinhos protegidos que estava praticamente desativada, o detalhe é que o policiamento comunitário e o contato com a sociedade aqui é muito forte, então nós revitalizamos a rede de vizinhos protegidos, onde determinamos o Sgt Corrêa para dedicar a este trabalho, bem como para prevenir o crime de arrombamento a residência, que antes deste procedimento, no ano passado, teve um aumento de arrombamentos, que diminuiu com esta atitude [...] Então investimos pesado nas reuniões comunitárias, aqui a noite. Nós também desenvolvemos um modelo de palestra que nós chamamos de “palestra de prevenção ativa”, onde agente faz uma contextualização com as pessoas, e falamos sobre o que é segurança (CMTCIA B).

[...] Na Companhia nós implementamos a rede de vizinhos protegidos, ela foi adotada em um bairro, que é um bairro que tem um envolvimento melhor de sociedade, que é o bairro São Gabriel [...] (CMTCIA C).

[...] A rede de vizinhos protegidos nós implementamos em alguns bairros, pois este projeto, só funciona se a comunidade tiver interesse, então nós fizemos várias palestras em bairros que nós achávamos que tivesse uma boa condição de resposta, e conseguimos levar a mensagem da Polícia Militar (CMTCIA D)

Deve-se ressaltar o comentário de perspectiva de estratégia de longo prazo do Comandante do CMTCIA A, ao referir-se ao Programa Educacional de Resistência às Drogas: “O PROERD, que é uma forma de prevenção olhando para o futuro, pois é oferecido educação às crianças e informações para evitar o envolvimento delas com as drogas” (CMTCIA A).

Uma importante estratégia da corporação que está inclusive presente no planejamento estratégico é a ação integrada com outros órgãos do Sistema de Defesa Social, esta estratégia também foi citada pelos comandantes.

[...] Bom, nós tivemos, mais especificamente em 2009, um período com uma incidência grande de homicídios, praticados pelo cidadão conhecido pela alcunha de Cacá, e seu comparsa conhecido como Sião. A troca de informações, possibilitou a prisão destes dois, então neste caso específico nós tivemos uma participação em conjunto muito boa por parte da Polícia Militar e da Polícia Civil (CMTCIA A).

[...] Houve sim, a especificidade do crime de homicídio, ela se divide em duas competências por parte da Polícia Civil, o homicídio consumado é de competência da delegacia de homicídios e o tentado é de competência da delegacia de área, que no nosso caso é a Quarta delegacia Leste, então com estes dois delegados agente tem um relacionamento super saudável, contatos horizontais sem nenhum tipo de burocracia ou formalidade, e com trocas de informações plenas. Bom, agente fazia um trabalho com a prefeitura, regional nordeste, com relação às pessoas dependentes químicas, com relação à própria estrutura dos bairros com a falta de saneamento básico, melhoramento de algum local, interdição de imóveis ocupados por criminosos, e como eu disse, o trabalho com a Polícia Civil é bem tranquilo, além disso o grande apoio do judiciário que vem prestando um excelente serviço, através da concessão de mandados de busca e apreensão [...] (CMTCIA C).

[...] Principalmente em 2009 nós fizemos várias operações em conjunto com a Polícia Civil né? Com o Distrito, com delegacias especializadas ao combate ao tráfico de drogas, então assim nós fizemos vários trabalhos em conjunto, é claro que cada um desenvolvendo seu papel previsto na constituição, então na época houve esta possibilidade [...] (CMTCIA D).

Neste contexto, outra importante estratégia integrada, foi a solicitação de Mandados de Busca e Apreensão com a finalidade de efetuar a prisão de criminosos contumazes que atuam na área do batalhão.

[...] você através de levantamentos, identifica algumas pessoas, na subárea da sua companhia, pessoas dadas a prática de crimes como tráfico de drogas, roubos diversos, envolvimento com homicídios e etc., e você levantando estes dados a respeito destas pessoas e fazendo um relatório solicitando mandados de busca e apreensão ao juiz, nós tivemos a oportunidade de estar fazendo uma checagem destas residências com o objetivo de localizar armas de fogo, produtos de crime drogas e etc. (CMTCIA A).

[...] o levantamento de locais de homizio de suspeitos ou de acondicionamento de drogas e armas, com o objetivo de fazer o pedido a justiça para cumprimento de mandado de busca e apreensão, é uma ferramenta que nos ajuda muito para que agente não deixe este criminoso, principalmente o traficante que normalmente é o crime meio que leva ao homicídio, ficar tranqüilo ou isolado da ação policial, em razão de estar dentro de um domicílio, então esta ferramenta nos possibilita romper esta barreira do domicílio, e configurar um flagrante de delito [...] (CMTCIA C).

Conforme citado pelos comandantes, as estratégias institucionais foram cumpridas, realizando-se somente alguns ajustes com relação a característica territorial da companhia em que a estratégia foi adotada, mostrando-se serem importantes para o processo de redução da criminalidade.

Identifica-se nestes relatos, a dimensão de estratégia, definida por Mintzberg (2001) como padrão. Conforme apresentado na seção 2, este pesquisador adotou o conceito deste autor, quando cita que a estratégia como padrão é um conjunto de ações e comportamentos repetidos pela organização e que, reflete a estratégia adotada pela organização.

#### 5.3.1.4 As Estratégias criadas pela unidade

Os Comandantes têm diversas formas de atingir seus objetivos, neste sentido, nesta subseção serão apresentadas as estratégias criadas pelos Comandantes de Companhia, com o intuito de reduzir a criminalidade.

Neste contexto, visando uma maior compreensão do leitor, bem como, uma caracterização das diversas estratégias utilizadas pelos entrevistados, iremos primeiramente discorrer sobre as estratégias em comum criadas em cada companhia, posteriormente iremos comentar as específicas criadas por cada comandante.

Dentre suas estratégias, dois entrevistados destacam como uma de suas primeiras providências a criação de um “Cartão-Programa<sup>7</sup> Geoprocessado<sup>8</sup>”. Este documento é entregue a cada comandante de guarnição e permite ao policial militar fazer uma análise da situação criminal naquele local:

[...] Este cartão permite ao militar saber, qual tipo de delito ocorre no local em que ele atua, também traz o horário de maior incidência do delito, as características dos agentes que atuam naquela região, modos operandi destes agentes. Neste cartão também são constadas as vulnerabilidades da região (locais vulneráveis), e as estratégias e medidas de intervenção que devem ser adotadas para coibir, cada tipo de crime que ocorre naquela região específica (CMTCIA A).

[...] Eu gostaria de estar falando mais do cartão-programa que implementamos, que é uma origem para a construção de um plano de medidas, para se definir o que se deve ser feito para o combate ao crime, neste cartão tem hora de maior incidência, qual crime ocorre, etc. e, além disso, é dar um direcionamento mais particular, com relação aos nossos propósitos, fazendo com que o PM tenha um entendimento correto daquilo que eu quero, e não faça de forma aleatória [...] (CMTCIA D)

O CMTCIA B adota uma forma diferente dos outros comandantes de direcionar seus recursos humanos e materiais.

[...] nós trabalhamos aqui com ordem de serviço, que em síntese é um plano de ação, ou seja, eu sou meio avesso ao tal do cartão programa, com itinerário, logradouro, com horário definido, por que eu acho que ele foge muito a realidade, pois, a partir que uma viatura é empenhada em um atendimento de uma ocorrência, isto quebra toda aquela seqüência de logradouros e locais a serem patrulhados pela viatura, ou seja, dos locais que ele deviria cumprir [...] (CMTCIA B).

Uma estratégia comum a três comandantes entrevistados é a adoção de um conceito de patrulhamento, realizado com apenas um militar em uma viatura quatro rodas. Nesta abordagem o militar teria uma missão eminentemente preventiva e comunitária, e atuaria como policiamento suplementar a outros tipos de serviço, com o objetivo de preservar a integridade física do Policial Militar, conforme percebemos:

[...] a patrulha unitária, que consiste em uma viatura composta somente por militar que atua especificamente no bairro cidade nova, com vistas principalmente para a região bancária do bairro, sendo uma estratégia para suplementação do policiamento já existente, que também atua com o

<sup>7</sup> Conforme Manual Básico de policiamento ostensivo, o cartão programa “é a representação gráfica do posto, indicando a localização dos Ponto base, os itinerários a percorrer e os horários a serem observados” (BRASIL, s.d).

<sup>8</sup> O Comandante adaptou este documento utilizado na PMMG, acrescentando os recursos atuais advindos da análise criminal por meio do geoprocessamento, inserindo mapas e outras informações relevantes

objetivo de prevenir crimes principalmente o crime de roubo, denominado saidinha de banco [...] (CMTCIA A).

[...] este policiamento atua principalmente nos bairros Silveira, onde tem um policiamento comunitário muito forte, então nós optamos por montar esta patrulha comunitária lá no bairro, com caráter preventivo para atender aquela comunidade local [...] (CMTCIA B)

[...] o policiamento unitário, ou seja, a multiplicação, o aumento de efetivo para fazer frente aos problemas. Deve-se primeiramente fazer uma análise para que este procedimento não signifique perigo a segurança do Policial Militar, então nós tínhamos que pensar na demanda com os recursos que nós tínhamos para fazer frente, com este propósito nós criamos o Policiamento unitário para atuar em locais específicos, e com o pensamento de que precisávamos atingir um objetivo [...] (CMTCIA D).

Uma estratégia utilizada por todas as companhias do Batalhão foi o registro de ocorrências de menor potencial ofensivo, ou seja, que não tenha necessidade imediata de registro na delegacia, por postos fixos de policiamento, como sede da Cia, Posto de Policiamento Comunitário (PPC) e Posto de Observação e Vigilância (POV). Esta estratégia teve o propósito de deixar o maior número possível de viaturas liberadas, para atuarem no “patrulhamento preventivo orientado para o resultado”<sup>9</sup>.

[...] o registro de ocorrência de registro posterior, ou seja, que não necessitam ser levadas a delegacia de imediato. Neste contexto a sede da companhia dispõe sempre de militares que tem a missão de fazer o registro destas ocorrências, que não demandam deslocamento até uma delegacia (CMTCIA A)

[...] estratégia importante foi a adoção de postos fixos para registro de ocorrências de registro posterior, por que são quinze bairros e a subárea é muito grande, e aqui na companhia nós contamos com vários postos de registro de ocorrência [...] (CMTCIA B).

[...] uma estratégia que nós adotamos desde a nossa chegada a Companhia. As viaturas eram empenhadas pelo COPOM e após o atendimento, a viatura avisava ao CPCia que estaria deslocando para a Companhia para fazer um simples registro, um mero registro, então nós adotamos esta estratégia, que não somente as ocorrências de registro posterior, [...] mas ocorrências que não possuem conduzidos, ou materiais apreendidos, elas são direcionadas a companhia [...] (CMTCIA C).

[...] Uma das principais implementações foi, o registro de ocorrências por postos fixos de policiamento, por exemplo situações que não exigiam providências urgentes, providência de registro imediato na delegacia, ou prisão e apreensão, então todas as demandas deste tipo de ocorrência eram direcionadas para estes postos fixos. Este procedimento liberava as viaturas para que elas continuassem com o seu patrulhamento preventivo [...] (CMTCIA D).

---

<sup>9</sup> Esta terminologia foi criada por Souza (2003), e descrita com mais detalhes na seção 3, desta pesquisa.

Verifica-se que é levada em consideração a delimitação de competências adotada pelos entrevistados “A”, “C” e “D”, ou seja, são delimitadas responsabilidades territoriais e missões específicas a cada Comandante de Guarnição.

Os Comandantes das Cia. “A”, “C” e “D” se reuniam com militares da PPA, POP, GEPAR e MP, sendo estes questionados sobre os resultados em sua área de responsabilidade. Estes questionamentos eram do seguinte tipo: O quê está acontecendo? Por quê o crime está ocorrendo? Em qual horário? O que está sendo feito por eles? A partir destas informações, o Comandante de Companhia discutia com os militares as possíveis estratégias a serem seguidas e as novas metas de desempenho.

Nestas reuniões também eram determinados quais resultados são esperados por parte do militar, de acordo com sua atividade. Segundo os Comandantes é importante o *feedback* dos militares ao Comandante de Cia, por meio de sugestões para melhoria do serviço.

[...] Outra estratégia que funciona é definir responsabilidades para as guarnições, você determina uma missão, um bairro ou área a ser ocupada pelo militar e este militar se empenha ainda mais para que naquele local de sua responsabilidade não tenha crime. Como por exemplo, falamos do Sargento Nogueira, que conseguiu um excelente resultado no que diz respeito aos crimes que ocorriam no bairro Cidade Nova (CMTCIA A).

[...] Nós também definimos as funções a serem exercidas pelos policiais militares, inclusive, a gente até elege, semanalmente alvos em potencial, são pessoas que devem ser procuradas, devem ser abordadas, e são alvos que estão dando certo tipo de trabalho, estão praticando delitos reiteradamente, então estas pessoas são eleitas e aí há um acompanhamento de acordo com cada setor de patrulhamento da viatura, de cada equipe, destes indivíduos (CMTCIA C).

[...]a divisão territorial das viaturas, isso é muito importante, para que haja uma condição de especialização naquele perímetro, e conhecimento dos problemas naquele local. E também que seja repassado para a comunidade local que aquela equipe está a disposição, pois, se for diferente disso inibe o processo de credibilidade entre a Polícia e a Comunidade (CMTCIA D)

Nota-se que, boa parte das estratégias são comuns a maioria dos entrevistados, contudo, existem estratégias específicas criadas pelos Comandantes de Companhia entrevistados. O CMTCIA A, implantou o acompanhamento de criminosos contumazes, que atuam na região da Companhia.

[...] o monitoramento daquelas pessoas presas e que tem saídas temporárias, então, a gente tem que ficar de olho vivo neste pessoal, pois a gente sabe que estas saídas temporárias, são utilizadas por alguns presos para dar continuidade a crimes, ou seja, eles são colocados em liberdade, beneficiados por estas saídas, e continuam praticando os crimes os quais os levaram a cadeia [...] (CMTCIA A).

Outra estratégia específica utilizada, pelo CMTCIA A para prevenir tanto os crimes contra a vida quanto os crimes contra o patrimônio, foi a ação preventiva e repressiva contra o crime de tráfico de drogas, desempenhando o policiamento ostensivo, próximo aos locais de tráfico.

[...] Nós sabemos por informações levantadas e experiência adquirida, que o crime de uso e de tráfico de drogas está diretamente ligado aos crimes, principalmente nos crime contra o patrimônio de objetos de pequena monta, destacando o roubo a transeunte, pois nestes crimes são normalmente levados das vítimas um celular para ser trocado por uma pedra de crack e etc. Então, uma das estratégias onde houve uma atenção muito especial, foi a ocupação das bocas de fumo, com esta estratégia visamos coibir também o homicídio, pois sabemos que o homicídio em sua grande maioria também está diretamente envolvido com o tráfico e uso de drogas [...] (CMTCIA A).

O CMTCIA B, atribui parte dos resultados obtidos a uma estratégia a realocação de efetivo, realizando alterações nas escalas de serviço dos policiais militares e o investimento na prevenção dos crimes de roubo a transeunte conhecidos como “saidinha de banco”.

[...] a primeira coisa, foi refazer as escalas de serviço da tropa, aliando o lançamento da maior parte do efetivo nos horários de maior incidência criminal, então tivemos que fazer todas as escalas de serviço, com base na estatística de incidência criminal. Nós realinhamos o atendimento comunitário, que são as PACs, para atender as demandas das chamadas do COPOM, e nós também refizemos o lançamento das POPs, para realizarem um trabalho efetivo de prevenção e também de repressão qualificada, este foi o primeiro ponto. O que eu fiz? Peguei as estatísticas, fiz uma reunião com o subcomandante da Cia e com os tenentes que tiram o serviço de CPCia, e verifiquei o que era necessário para cada turno de serviço (CMTCIA B).

[...] nós começamos a lançar aqui no batalhão, uma estratégia de lançar o efetivo em uma operação denominada “saque seguro”, nós fomos pioneiros nisso, a reunir o efetivo e lançar no policiamento a pé, no dia de pagamento de aposentados que é o dia que nós temos a maior incidência de roubo a transeunte, “né” A famosa “saidinha de banco” [...] (CMTCIA B).

O CMTCIA C, elaborou uma inovação integrada a um tipo de policiamento institucional, a Moto GEPAR. Aliada ao policiamento GEPAR, estas motocicletas têm como alvo a abordagem de suspeitos que transitassem também com motocicletas, auxiliando o outro serviço, que geralmente patrulha com viaturas Blazer, que em relação a motocicleta, tem uma modalidade limitada.

[...] os criminosos utilizam muito motocicleta, para deslocamento rápido, ágil, e normalmente com uma pessoa na garupa, então nós implementamos a

Moto-GEPAR, na companhia, que são uma equipe de três motociclistas, por dia de serviço, ou seja, todos os dias no máximo três, no mínimo dois, motociclistas rodando e estes motociclistas estão com foco direto e direcionado, a abordagem a outros motociclistas, e com estas abordagens, não só realizadas pela Moto-GEPAR mas por todas as equipes, a recomendação é que adotem a posição de tolerância zero, [...] a missão principal seria a prevenção de homicídios, mas como resultado secundário eu tenho a prevenção para os outros delitos, por que não deixam de estar abordando outros indivíduos, em locais de trânsito de veículos e pessoas então agente tem alcançado este duplo resultado prevenção de homicídios e roubos [...] (CMTCIA C).

Ainda no tocante ao CMTCIA C, destaca-se também a estratégia de acompanhamento do serviço operacional dos militares por parte do comandante e subcomandante da companhia.

[...] esta missão não é levada a ponta da linha como uma supervisão propriamente dita, [...], mas o que agente deixa bem claro na ponta da linha que é mais uma equipe de apoio a ponta da linha, então é uma forma também de você prestar um envolvimento maior, não só com as causas internas, mas também com as causas operacionais, que hoje é a grande demanda de uma companhia, então todos os dias agente lança supervisão [...]. agente pede contato com uma viatura, faz uma operação juntos, como é que você está fazendo seu trabalho? Vamos abordar aquela moto ali? Ou seja um trabalho a várias mãos que agente busca fazer com o efetivo operacional da companhia [...] (CMTCIA C).

No início do ano de 2010, ocorreu um aumento de homicídios no bairro Goiânia, e devido a necessidade urgente, foi implementado pelo CMTCIA D, uma POP, com a destinação exclusiva de patrulhamento neste bairro visando a prevenção de homicídios, uma vez que não existia GEPAR naquela localidade. As metas de homicídio para o batalhão foram cumpridas, contudo, não é objeto deste estudo fazer a mensuração de resultado da referida estratégia.

[...] Nós procuramos fixar, a POP neste local específico, para que os integrantes da viatura pudessem ter maior contato com o comunidade e pudessem inteirar-se visando um levantamento de informações, necessárias a segurança pública, pois, se adquiri mais confiança quando você conhece a pessoa [...] (CMTCIA D).

Percebe-se que as estratégias explicitadas, são semelhantes a relatadas na obra de Mintzberg, quando se refere a estratégia como ‘perspectiva’, “ter visão para dentro”, mais especificamente “para dentro da mente dos estrategistas” (MINTZBERG E QUINN, 2001, p.27).

Mintzberg *et al.* (2000), também relata sobre a “escola cognitiva”, que coloca a estratégia como “um processo mental”, neste mesmo pensamento, Mintzberg na obra de Porter *et. al* (1998, p. 419), descreve a “A criação artesanal da estratégia”, onde compara o estrategista a um artesão manuseando, sua obra. É importante destacar que as estratégias relatadas pelos entrevistados, não foram registradas formalmente num plano formal e escrito.

Perguntado se os entrevistados possuem autonomia para implantar estratégias específicas, responderam da seguinte forma:

[...] Sim, eu acredito que sim, eu acho que esta autonomia para o comandante de companhia, ela é fundamental, por que o Comandante de Companhia é aquele que tem uma visualização mais completa de tudo aquilo que acontece na sua área de atuação, então se ele não tiver autonomia para adotar algumas providências, algumas medidas, algumas estratégias que ele considere interessantes e pontuais para fazer frente as diversas demandas surgidas, se ele ficar somente engessado com as determinações que vêm dos escalões superiores eu acho que ele não vai obter o sucesso que ele poderia obter através desta autonomia de implementar suas próprias estratégias, vindo de suas próprias idéias[...] (CMTCIA A).

[...] Sim, agente tem autonomia para trabalhar sim, mas, em determinados momentos que agente precisa fazer algo que talvez não esteja totalmente de acordo com o previsto nas nossas normas, por exemplo, você vai trabalhar uma escala de serviço que foge ao padrão convencional do descrito na resolução de jornada de trabalho, aí nós enfrentamos resistência, ou seja, quando algo não está previsto[...] (CMTCIA B).

[...] Sim, é lógico que agente adota o critério da razoabilidade, da legalidade, por que eu não vou adotar uma estratégia que vai contrapor uma orientação que vem do escalão superior, agente pode discutir, deliberar, debater, mas enfim, tornou-se ordem agente cumpre, além disso, como eu disse se agente for complementar, suplementar no intuito da prevenção criminal agente tem total autonomia para trabalhar (CMTCIA C).

[...] Sim, mesmo por que todas estas questões, tudo isso era levado ao comando, em momentos de reunião, ou contatos ou através de documentos. Também não adianta fazer planejamento que vai ultrapassar a autonomia de determinado comando, por exemplo eu não poderia fazer estratégias em nível de Companhia que tivessem, a ver com determinação de ações das unidades especializadas, então esta autonomia tem que ser colocada de uma forma muito responsável (CMTCIA D).

Portanto, todos os entrevistados consideram possuir autonomia suficiente para implantar estratégias próprias nas companhias que comandam. Vale ressaltar que DGEOP também trata desta questão da seguinte forma:

O modelo de gestão operacional por resultados na PMMG será norteado pelos seguintes **objetivos desejáveis para a atividade-fim**:

[...] autonomia aos comandantes de UEOP, de Companhia e de setores de policiamento, para planejar e buscar soluções para os problemas de segurança pública afetos à localidade, respeitadas as diretrizes e normas estratégicas e do nível tático (MINAS GERAIS, 2010, p. 46)

Esta autonomia narrada pelos entrevistados e confirmada pela DGEOp, se apresenta dentro da perspectiva de Porter (1998), onde identifica as “três formas de condução de estratégia”.

Neste contexto, dentre as três formas desenvolvidas, o estilo que mais se adéqua as características analisadas nas entrevistas é o “controle estratégico”, onde existe um planejamento estratégico da organização, contudo, os gerentes, no caso, os comandantes de companhias podem formular suas estratégias, desde que não sejam contrárias as estratégias, objetivos e normas da organização.

### 5.3.1.5 O processo de formulação de Planos e Estratégias

Além das estratégias informalmente criadas e implementadas, o batalhão, também elaborou planos formais para a execução de suas estratégias. De uma forma geral estes planos eram realizados com o intuito de resolver um problema específico que atingia a Companhia conforme pode ser visto a seguir:

[...] Bom, dentro daquela sistemática, de solução de problemas, estes planos formalizam as estratégias. Identificados os problemas, estes planos eram traçados especificamente para fazer frente aquele problema identificado, nós temos um exemplo de plano de ação que foi estabelecido aqui na nossa companhia, o de “saidinha de banco”, onde neste plano foram elencados uma série de problemas e a partir destes problemas elencados, são confeccionados planos, nestes planos são delineadas as ações a serem tomadas, com os locais específicos onde estas ações deveriam ser desencadeadas, para poder estar revertendo uma situação detectada. (CMTCIA A).

[...] Pelo Batalhão, a partir do momento em que havia uma demanda que afligia a Unidade, então o Comandante, determina que fosse elaborado primeiramente um diagnóstico pela P/3, pela seção de Operações, a partir deste diagnóstico a P/3 faz um planejamento geral e desdobra para as ações que cada Companhia deverá desenvolver, a partir daí a Companhia toma as providências internamente. Com relação a Companhia, a partir do momento em que eu percebia que estava tendo uma demanda em determinado local pontual, agente estudava o problema, e criava providências, e com sucesso (CMTCIA B).

[...] Desde a minha chegada é feito sempre através de documentos formais, então a P/3 do batalhão elaborava alguns planos de combate a homicídio, de combate a posto de gasolina, a assalto a padaria, e também estas ações contra saidinha de banco, estas orientações são repassados a companhia através de planos, se a companhia achar necessário desdobra o plano, complementando com outra estratégia específica da companhia, ou não, ou seja, os planos são formais (CMTCIA C).

[...] Então no que se referia a um planejamento maior, pela unidade, era feito em nível de P/3, principalmente para padronizar providências que estavam dando certo em outras companhias, mas também era dado a oportunidade para que os comandantes de companhias dessem suas sugestões acerca do fato, então muitas vezes o planejamento maior, da unidade, contempla, vários planejamentos menores, das companhias (CMTCIA D)

Conforme relato do entrevistado, existiam também planos realizados de uma forma genérica onde eram previstos todas as ações a serem desencadeadas pela companhia, sem uma delimitação de período de vigência.

[...] quanto aos Planos de ação, nós temos dois, nós temos: o Plano de ação de Combate ao crime de homicídio e Plano de ação de Combate ao crime de roubo. O desdobramento destes planos resultou na elaboração dos cartões-programa e ele é que direciona, no caso de homicídios a atuação do GEPAR, este plano de ação prevê os procedimentos de polícia preventiva, [...] estes Planos de ação são genéricos e perenes, não mudam, não tem prazo de encerramento, então eles são os norteadores de nossa atividade, caso haja necessidade de implementar alguma estratégia diferente da prevista nestes planos, pode ser elaboradas ordens de serviço em razão da análise criminal (CMTCIA C).

Os tipos de planos elaborados no 16º BPM são caracterizados e denominados por Oliveira (1995) como “Planejamento Operacional”, pois, trata-se de planejamentos realizados pela gerência que estão mais próximas a execução.

Uma observação importante deve ser feita quanto às reuniões realizadas pelo Comandante do 16º BPM com os Comandantes de Companhia. Estas reuniões tinham o caráter de avaliar como foi desenvolvido o policiamento no Batalhão, verificar se as metas foram cumpridas e estabelecer quais serão as estratégias a serem adotadas para corrigir possíveis desvios e resolver problemas operacionais detectados.

[...] Um exemplo de elaboração de estratégias eram as reuniões programadas pelo comandante [...] primeiramente para discutir os números apresentados, ou seja, discutir a incidência criminal em cada área específica, e em um segundo momento, logicamente, através da discussão de diversos oficiais envolvidos, buscar soluções através de estratégias específicas, estas soluções, logicamente são colocadas no papel (CMTCIA A).

[...] O comandante do batalhão ouvia as experiências e especificidades dos comandantes de companhia, então haviam reuniões e nós levávamos experiências, que eram discutidas e colocadas até nos planejamentos maiores do batalhão, então são relatadas opiniões e experiências que deram certo, principalmente com relação a diminuição de crimes violentos e homicídios (CMTCIA D).

Em todas as Companhias este tipo de reunião também acontecia.

[...] na companhia nós tínhamos reuniões com o corpo de tropa que iria realizar os trabalhos traçados, o que se pregava era que nós aproveitássemos ao máximo o momento para saber todas as experiências, para que procurássemos ter gestão sobre todo este processo aí, de resolução de problemas, e de combate a criminalidade, então o segredo é a gestão, temos que ter a mente aberta para ouvir, para captar boas idéias, e após ter a condição de estar implementando aquilo que fosse mais oportuno, para o local onde seria desencadeado (CMTCIA D).

Perguntados sobre quem participava das reuniões e decisões sobre as estratégias da Unidade, todos responderam da mesma forma que o CMTCIA A e o CMTCIA B.

[...] Bom na verdade, quem participava das decisões era o Comandante da unidade, Subcomandante, Comandantes de Companhia, Chefes de seção do Estado Maior da unidade, principalmente o P/3, bom basicamente estes oficiais participavam das decisões, planejamentos e criação de estratégias. (CMTCIA A).

[...] Já aqui na Companhia é o Comandante e o Subcomandante da companhia, ou seja o Comando, o sargenteante, que é responsável pelas escalas e principalmente o analista criminal, sem ele é difícil, sempre eu trago o analista para ficar aqui com a gente, para embasar qualquer decisão (CMTCIA B).

Ao serem perguntados quais os instrumentos foram utilizados para auxiliar na formulação de estratégias, as respostas foram bastante semelhantes.

[...] Nos contamos na estrutura da unidade Operacional, a seção de inteligência, então o levantamento de informações diversas pela seção de inteligência, eu acredito ser um importante instrumento, ou seja a busca de informações de segurança pública “né” (CMTCIA A).

[...] Quanto aos instrumentos, eu considero que a análise criminal, através do geo-processamento é o principal (CMTCIA B).

[...] Quanto aos instrumento agente utiliza basicamente, a colaboração da comunidade, o GEPAR, ele tem um contato muito estreito com a comunidade,[...] então o efetivo do GEPAR, por estar muito envolvido, muito enfronhado com a comunidade, eles conseguem de maneira bem dissimulada, informações fundamentais para que agente possa estar, não só prevenindo, mas reprimindo o crime através de prisões e apreensões de armas e drogas, nestas localidades (CMTCIA C)

[...] Quanto aos instrumentos utilizados, além do geo-processamento uma captação muito importante que fazemos nas reuniões com a comunidade, e com as reuniões que fazemos com nosso público interno, os policiais, as vezes um policial com pouca experiência tem boas coisas a nos passar, então temos que estar muito voltados a esta captação de informações através do público interno (CMTCIA D)

Conforme, relatado anteriormente, existiam estratégias que eram formalizadas em planos, e estratégias criadas sem formalidades somente a partir de discussões e idéias, estas duas formas de se formular estratégias estão explicitadas nos conceitos de Mintzberg e Oliveira, conforme demonstrado nesta seção.

#### 5.3.1.6 A implementação e avaliação das Estratégias

Nesta subseção será abordado, como os comandantes monitoravam suas estratégias, se houve alguma dificuldade na implementação e como as estratégias eram repassadas aos militares executores.

Quando perguntado aos entrevistados como os resultados de suas estratégias eram monitorados, eles responderam que de uma forma similar, que o monitoramento ocorre no âmbito da UEOp.

Quanto à supervisão e ao controle, é fundamental que se diga, que conforme dados da entrevista, estas atividades possibilitaram aos Comandantes assegurarem que as atividades do 16º BPM se realizassem da forma desejada e planejada. E que também contribuíram para a manutenção e melhoria da elaboração das estratégias, planos, e operações, de acordo com as necessidades da Unidade.

A Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp), define coordenação como “o ato ou efeito de harmonizar as atividades da Corporação, conjugando-se os esforços necessários na realização dos seus objetivos e da missão institucional” (MINAS GERAIS, 2010, p, 41).

O termo controle é definido pela mesma Diretriz como: “É o acompanhamento das atividades da Corporação, por todos os que exercem comando, chefia ou direção, de forma a assegurar o recebimento, a compreensão e o cumprimento das decisões do escalão superior, pelo órgão considerado, possibilitando, ainda, identificar e corrigir desvios” (MINAS GERAIS, 2010, p, 41).

No 16º BPM, a coordenação era realizada em todos os níveis, o Comandante do Batalhão, Comandantes de Companhia, oficiais supervisores e CPCiAs, no acompanhamento do serviço operacional dos militares.

A partir de dados coletados nesta pesquisa e aqui analisados, percebeu-se a importância do “Anúncio da Sala de Operações de Unidade” (SOU) como ferramenta de auxílio na formulação de estratégias, do 16º BPM, bem como do acompanhamento das metas.

O anúncio da SOU é um relatório diário realizado por meio de uma planilha, que contém os crimes violentos ocorridos durante a semana e as metas previstas para o dia. Este acompanhamento em tempo real foi descrito como uma ferramenta importante para verificação dos resultados alcançados pelas estratégias estipuladas e para possíveis mudanças no planejamento, caso, as estratégias não estão surtindo o efeito desejado.

Embora todos os comandantes tenham relatado a importância deste anúncio, destacam-se duas opiniões.

[...] Bom outro instrumento para monitoramento dos índices e principalmente dos resultados era o relatório da SOU, este relatório trate-se de uma planilha, onde são lançados os crimes no momento que ocorrem, então ele permite o acompanhamento em tempo real, este relatório possui, a meta para o dia, qual a situação da companhia com relação a esta meta, e meta para a semana e a meta para o mês (CMTCIA A)

[...] Eles eram monitorados semanalmente pela própria P/3 pela planilha de acompanhamento semanal de crime e diariamente através dos relatórios de serviço elaborados pela SOU da unidade (CMTCIA B).

Segundo relatos dos entrevistados, o efetivo operacional era constantemente informado a respeito das metas e das estratégias e serem desenvolvidas pela companhia.

No treinamento tático (diário) e treinamento técnico (semanal), o militar responsável pelo geoprocessamento da companhia, repassava à tropa os planos de ação específicos da companhia, onde contém os logradouros, horário e dia da semana que o crime ocorreu com maior frequência, as estratégias estabelecidas e as funções determinadas para cada segmento do policiamento da Cia.

[...] Bom, todas as informações sobre criminalidade, índice criminal, e agentes contumazes eram feitas, diariamente durante as chamadas pré-turno, estas informações são repassadas, e também de uma forma ainda mais completa, nos treinamentos semanais, então todos os dados, de estatística, de incidência criminal, de locais de crime, de incidência de horários, de tipos de crimes mais comuns que ocorrem em determinado setor, características de infratores, quais são os infratores contumazes por região, tudo isso é repassado nas chamadas pré-turno e também nos treinamentos semanais da Companhia, através de projeções que são feitas. É também a oportunidade do comandante ter um feedback da tropa. Então a partir deste conhecimento prático da tropa, adquirido pela rotina do trabalho e experiência policial, podemos também traçar estratégias para os problemas que aparecem (CMTCIA A)

[...] Isso tem muito a ver com o tipo de serviço que o militar desempenha na sua fração, existem serviços, por exemplo, a questão da POP, ela tem que ser acompanhada diariamente, turno a turno, é muito importante que se tenha um contato com a tropa, pelo responsável que esteja a frente, eles tem que serem acompanhados a todo o momento, tem que ser munidas e acompanhadas diariamente, focando o crime de forma emergencial, ou seja eu estou com tantos crimes, em determinado local, tive um homicídio, então os repasses das informações do geo-processamento, é feito de acordo com a escala (CMTCIA D)

Quando os resultados não eram obtidos conforme esperados, os Comandantes também adotavam posturas, como realizar remanejamentos de efetivo, rever o planejamento elaborado, e solicitar apoio as Unidades especializadas, com o objetivo de reverter a situação e alcançar as metas.

[...] Ah!! Se acontecer um desvio em um dia e esse problema pode comprometer a meta da semana, tem que ocorrer os remanejamentos que forem necessários, nisso ai, o Comandante do policiamento da Cia, o CPCia, ele faz esta coordenação nos respectivos turnos, e se por ventura ele tiver que fazer alguma mudança na estratégia definida, esta mudança poderá ser feita no próprio turno, em virtude de alguma demanda que possa eventualmente surgir, o CPCia tem autonomia para fazer estas modificações [...] sempre foi uma praxe nossa, solicitar apoio da companhia de recobrimento da própria Unidade, que é a Companhia Tático Móvel, e também de Unidades especializadas, como ROTAM, BPE [...] eu sempre achei muito importante, não somente pedir o apoio quando ocorre um desvio na meta, mas também estar fornecendo a ferramenta, para que estas unidades nos atendessem com critério, ou seja, agente sempre procurava estar repassando os mapas de criminalidade produzidos pela companhia, com locais de maior frequência de crime (CMTCIA A)

[...] Quando estes planos não surtiam o efeito desejado, nós readequávamos o plano, e revíamos as estratégias, podemos ai, modificar a escala, modificar lançamento, modificar a equipe, modificar os homens, vamos tentar achar outras alternativas. [...] Era usual também solicitar apoio das Unidades especializadas, como ROTAM, BPE etc. (CMTCIA B).

[...] agente recebe apoio, sempre vem pedindo, o efetivo da ROTAM, sempre está nos apoiando, do Batalhão de Polícia de Eventos (BPE), canil, trânsito, para justamente criar aquele ambiente de não tranquilidade, para aquele indivíduo que não é o ordeiro, ou seja aquele indivíduo suspeito aquele indivíduos que tem passagem criminal, para ele evitar transitar ou permanecer nos bairros sob nossa responsabilidade (CMTCIA C).

Conforme citado pelos entrevistados, existe a previsão de acionamento do Batalhão de Rontas Táticas Metropolitana (ROTAM) e Batalhão de Polícia de Eventos (BPE), para atuar no recobrimento da referida subárea, de acordo com a Diretriz Geral Para Emprego Operacional (DGEOp) da PMMG:

[...] O Batalhão ROTAM, em sua missão principal, visa ao enfrentamento da criminalidade organizada e violenta e, de forma suplementar a atuação das UEOp de área da RMBH, de modo a cobrir zonas quentes de criminalidade não ocupadas ou a reforçar locais críticos, com utilização de viaturas de duas e quatro rodas (MINAS GERAIS, 2010, p. 71).

O BPE, também pode auxiliar nesta função conforme estabelecido na DGEOp, Minas Gerais (2010, p. 72) “como missão secundária, realizará o policiamento ostensivo geral em shows artísticos, eventos desportivos, festas religiosas e similares, de grande porte, e o emprego, em 2º e 3º esforços, no recobrimento das Zonas Quentes de Criminalidade e locais críticos na RMBH”.

Algumas tradicionais dificuldades para implementar a estratégia, como a necessidade de maior efetivo, são apontados pelos entrevistados como fatores dificultadores. Contudo, foi possível estacar outras dificuldades que foram detectados pelos entrevistados na implementação de planos e estratégias.

[...] a primeira dificuldade, foi a questão de fazer com que as pessoas acreditassem que aquilo poderia ser desenvolvido, segundo era fazer as pessoas acreditarem que elas poderiam realizar aquilo que estava sendo colocado no papel, terceiro era fazer com que elas acreditassem que poderiam melhorar ainda mais a sua performance, quando da análise dos resultados, então estas são as principais dificuldades a serem vencidas, pois, é uma dificuldade exterior a você, que não depende do comandante, e não pode ser resolvida com planejamento, então há de se trabalhar muito a crença das pessoas, colocar a importância da participação delas, para se atingir os objetivos, e mostrar para as pessoas que o planejamento por si só não tem valor nenhum (CMTCIA D)

Para superar as dificuldades, os comandantes mencionaram que investem na motivação dos militares sob seu comando.

Conforme apresentamos na seção 5.2, o Batalhão cumpriu as metas do Acordo de Resultados, vale ressaltar que além da ação institucional, que inaugurou um Posto de Policiamento Comunitário e o GEPAR, no bairro Jardim vitória no ano de 2009, não foram detectadas nenhum tipo de programa sócio-econômico que pudesse ter vinculação direta com os resultados de incidência criminal, obtidos pelo 16º Batalhão. É importante lembrar que não é o objetivo deste trabalho aferir a eficiência das estratégias implementadas.

Percebe-se que além da disciplina de Trabalho de Comando, ministrada durante o período de formação na Academia de Polícia Militar, nenhum dos entrevistados fez algum

curso ou treinamento sobre técnicas gerenciais de formulação de estratégias, conforme é observado na entrevista do CMTCIA D.

[...] Com relação a utilização de técnica gerencial, não, não foi usada, o que pesou mais foi a experiência, mais pesou ai a análise das questões emergenciais, mais pesou o relacionamento com a tropa executora, e a praticidade das coisas do que realmente grandes estudos (CMTCIA D).

Verifica-se que os entrevistados não participarem de cursos ou treinamentos específicos sobre formulação de estratégias, e conforme comentário do CMTCIA D, o conhecimento sobre este assunto foi adquirido com a experiência profissional, e por meio de leituras complementares.

O CMTCIA D, atribui a redução da criminalidade as estratégias implementadas.

[...] então fazendo este controle diário, dentre outras providências, nós conseguimos reduções extraordinárias que culminaram, com a companhia no ano de 2009, ser a companhia de maior redução criminal no âmbito na Primeira Região da PMMG (CMTCIA D)

Os entrevistados relatam as estratégias que ocasionaram um melhor resultado com relação a prevenção da criminalidade.

[...] Bom, eu vejo aí, quatro estratégias que eu julgo ter sido fundamental ai, no que diz respeito à redução da criminalidade nos anos de 2009 e 2010, a primeira delas, no que diz respeito à 23ª Cia, é o cartão programa geo-processado; a segunda que eu citei anteriormente é a ocupação das bocas de fumo; a terceira, [...] é a solicitação e o cumprimento de mandados de busca e apreensão (CMTCIA A)

[...] eu acredito que boa parte de nosso sucesso no ano passado, se deve aos militares da Base Comunitária Móvel, dos serviços atuais que Policia Militar dispõe, eu considero o melhor serviço. Com este serviço nós temos mais visibilidade, mais mobilidade e também muito mais capacidade de interação com a comunidade [...], e eu considero que foi o sustentáculo do nosso trabalho no ano passado, (CMTCIA B).

[...] Uma eu acho que seja o cumprimento de mandando de busca e apreensão, pois agente tem uma rotina de cumprimento de cerca de dez mandados cumpridos por mês [...] Outra é a estratégia de acompanhamento principalmente da atividade da POP, principalmente nas abordagens, de tirar a tranqüilidade do indivíduo criminoso que transita na nossa subárea [...]a estratégia de maior sucesso que eu entendo que são as MOTOS- GEPAR, dificilmente uma semana passa em branco sem uma arma de fogo apreendida, ou seja, o porte ilegal de armas como crime meio ou do roubo ou do homicídio que é um grande problema nosso (CMTCIA C).

Dentre as estratégias que deram maior resultado, destaca-se uma estratégia integrada, a solicitação de mandados de busca e apreensão, citada por todos os entrevistados, fazendo cumprir os planejamentos governamentais e Institucionais, com relação a união de forças dos órgãos envolvidos no processo criminal.

De uma forma geral, percebe-se que eram adotados, três tipos de formulação de estratégias: as informais; as formais elaboradas como parte de um plano de abrangência ampla dentro da unidade ou companhia; e as formais de planejamento específico reativo, elaborado pelas companhias sob demanda, ou seja, quando os planos gerais não estavam surtindo o efeito desejado, ou algum bairro ou tipo de crime despontava, necessitava-se da modificação do planejamento dos comandantes, com a elaboração de “planos emergenciais”.

Estes tipos de formulação de estratégias são relatados por Mintzberg (1995). Nota-se que pelas características apresentadas, os tipos adotados pelos comandantes de companhia, têm características tanto do planejado, quando feito formalmente, quanto adaptativo que elabora uma estratégia a partir de um problema identificado.

Com intuito de proporcionar melhor entendimento, foi elaborado um quadro onde serão comparadas as estratégias criadas e adotadas por cada companhia (QUADRO 6).

#### QUADRO 6

Análise comparativa das estratégias das companhias.

ESTRATÉGIAS	COMPANHIAS			
	A	B	C	D
Cartão Programa geo-processado	Presente	Não dispõe	Presente	Não dispõe
Delimitação de responsabilidades	Presente	Presente	Presente	Presente
Patrulha unitária	Presente	Presente	Presente	Não dispõe
Moto-Gepar	Não dispõe	Não dispõe	Não dispõe	Presente
Monitoramento de criminosos contumazes	Presente	Presente	Presente	Presente
Monitoramento do crime em tempo real	Presente	Presente	Presente	Presente
Operações conjuntas com outros órgãos	Presente	Presente	Presente	Presente
Participação comunitária	Presente	Presente	Presente	Presente
Solicitação e cumprimento de mandados de busca e apreensão	Presente	Presente	Presente	Presente

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

### 5.3.2 A visão do Comandante do Batalhão

Serão apresentados nesta subseção, os dados obtidos por meio da entrevista realizada com o Sr. Cel. PM José Geraldo de Azevedo Lima que no período delimitado da pesquisa, foi o Comandante do 16º Batalhão.

#### 5.3.2.1 O perfil do Comandante entrevistado

O entrevistado atuou no período da pesquisa sendo designado para comandar o 16º Batalhão em meados de 2008 permanecendo até o início do ano de 2011. Verificou-se que, o entrevistado já comandou o 5º Batalhão da Polícia Militar, bem como já desenvolveu, pelo período de um ano, a função de subcomandante do 16º Batalhão, no ano de 2001.

#### 5.3.2.2 A definição de Estratégia

Para o Comandante, estratégia pode ser definida como: “as ações constadas em planos, que são utilizadas para se atingir um determinado objetivo”. Percebe-se que, assim como a maioria dos Comandantes de companhia, o entrevistado não emitiu um conceito propriamente militar, o conceito emitido assemelha-se aos conceitos elaborados por autores da literatura de gestão.

#### 5.3.2.3 As Estratégias Institucionais adotadas

O Comando da Polícia Militar definiu suas estratégias Institucionais conforme explicitado nesta seção e algumas delas estão presentes no relato do entrevistado.

[...] No Batalhão eu tinha uma linha mestra. Algumas estratégias eram gerais: a primeira era a gestão de pessoas, que é o principal ativo da nossa Instituição. Posteriormente a gestão por resultados, onde procuramos de uma forma científica diminuir a criminalidade em geral, a interação com a comunidade, e a interação com os órgãos do sistema de defesa social, ou seja, eram quatro linhas básicas.

As quatro estratégias gerais do Comandante são detalhadas e explicitadas demonstrando os passos e as preocupações do referido oficial para se atingir o objetivo final, que seria a redução da criminalidade.

A primeira das estratégias explanadas foi a preocupação com a equipe de policiais. Nesta perspectiva, a motivação dos policiais foi um meio importante para a melhoria dos resultados. A segunda linha foram as estratégias desenvolvidas conforme requisitos da gestão por resultados.

[...] procurar fazer um trabalho científico, para buscar o lançamento adequado do policiamento, aliando o conhecimento obtido pela seção de inteligência com a análise do geoprocessamento, para focar no problema onde ele realmente estava acontecendo, [...] nós procurávamos adequar o portfólio de serviços da unidade, de acordo com a necessidade, priorizando o esforço onde realmente havia necessidade, levando em conta também, as metas acordadas.

Neste sentido, Identifica-se nestes relatos, a dimensão de estratégia, definida por Mintzberg (2001) como “padrão”, que é entendida pelo autor como, a estratégia adotada pela organização, com o decorrer do tempo. O comandante também destaca a importância de uma estratégia Institucional e governamental, que é a integração dos órgão do Sistema de Defesa Social.

[...] para fazer frente principalmente, aos crimes de homicídios ou crimes violentos praticados pelo crime organizado, você tem que fazer uma atuação em conjunto, e só com policiamento ostensivo preventivo você não resolve, esta integração de ações com os órgão de defesa social é fundamental, pois se uma peça desta engrenagem não estiver funcionando o sistema todo emperra e você não consegue o resultado. Precisamos ter ações em conjunto principalmente com a Polícia Civil, Ministério público, Justiça e a regional da Prefeitura.

Como exemplos do planejamento de ações integradas, o Comandante cita: o cumprimento de mandados de busca e apreensão; as reuniões mensais de Homicídios com a delegacia especializada da Polícia Civil, e as operações policiais realizadas em conjunto com este órgão; o trabalho próximo ao Ministério Público, nas reuniões de intervenções estratégicas; e a parceria com o Sistema prisional, na divulgação de informações sobre presos que deveriam ser monitorados e que estavam em progressão de regime ou tinham sido colocados em liberdade.

#### 5.3.2.4 As Estratégias criadas pela Unidade

Além das estratégias definidas pela Corporação, o Comandante desenvolveu suas próprias estratégias para o Batalhão tais como: o monitoramento diário e em tempo real da criminalidade violenta.

Segundo o Comandante, assim que iniciou seu trabalho, percebeu que o monitoramento era feito mensalmente, então de imediato passou a fazer um controle semanal, possibilitando fazer modificações no planejamento, antes que a meta do mês fosse comprometida.

Posteriormente o Comandante entendeu por avançar neste procedimento, para possibilitar intervenções mais rápidas e pontuais, onde passou a fazer o controle diário e em tempo real.

[...] Percebemos, que nós tínhamos que dar um passo a mais, pois, o monitoramento semanal já estava insuficiente, onde passamos a fazer o acompanhamento diário. [...] Posteriormente, nós passamos a tomar este procedimento em tempo real, na medida em que os crimes ocorriam, quando os crimes atingiam um patamar que poderia colocar em risco a meta do dia, a sala de operações e os Comandantes de Companhia me avisavam e eu entrava no circuito, para implementar ações para conter a onda de crimes de forma imediata.

Para realizar este acompanhamento diário, o Comandante implantou uma ferramenta, onde era realizado o controle dos crimes e metas por meio de uma planilha eletrônica, a importância desta planilha também é comentada pelos Comandantes de Companhia.

O Comandante cita a finalidade do instrumento, “nós criamos um relatório na sala de operações, onde logo pela manhã nos permitia analisar como o batalhão estava em termos de resultados, nos permitia a analisar os números com relação às metas do dia, da semana, do mês e até do ano”.

Ao ser perguntado se concedia autonomia aos Comandantes de Companhia, o Comandante respondeu positivamente, salientando que somente fazia alguma intervenção, caso a Companhia somente com recursos próprios não estava conseguindo alcançar as metas acordadas, esta intervenção era feita com o intuito de auxiliar a Companhia e conseqüentemente o batalhão a conseguir seus objetivos. Estas informações são confirmadas pelos depoimentos constados da subseção anterior. Este tipo de “condução estratégica” onde se concede autonomia aos gerentes é definido por Porter (1998), como “controle estratégico”.

### 5.3.1.5 O processo de formulação de Planos e Estratégias

Verifica-se que além das estratégias criadas e implementadas informalmente, o batalhão, também elaborava planos formais para a execução de suas estratégias, de uma forma geral estes planos eram realizados com o intuito de resolver um problema específico que atingia a Companhia.

Conforme relato do Comandante “a Companhia elaborava seus planos, mas dependendo da situação, se uma modalidade criminosa estivesse impactando a Unidade como um todo, nós fazíamos um plano em nível de batalhão, e este plano era desdobrado pelas Companhias”.

Conforme descrito, estes Planos são caracterizados por Oliveira (1995) como “Planejamento Operacional”.

De acordo com os Comandantes de Cia, uma forma de definir estratégias era em reuniões realizadas pelo Comandante do 16º BPM. Estas reuniões tinham o caráter de avaliar como estava sendo desenvolvido o policiamento no Batalhão, verificar se as metas foram cumpridas e estabelecer quais serão as estratégias a serem adotadas para corrigir possíveis desvios e resolver problemas operacionais detectados.

Verifica-se que quem participava deste tipo de reunião eram o Comandante do batalhão, Subcomandante do Batalhão, Comandante de Companhia e Estado maior da unidade.

Quanto aos instrumentos realizados para formular os planos o Comandante citou que: “O ideal é a junção dos dados obtidos pelo geoprocessamento com a análise das informações de Segurança Pública”.

### 5.3.1.6 A implementação e avaliação das estratégias

O Comandante, cita algumas formas de monitoração dos índices e também dos resultados obtidos.

[...] eu fazia a monitoração diária, através do relatório da SOU, onde tínhamos a condição de verificarmos como estavam as metas no dia, na semana e no ano o tempo todo. Além disso, era realizado um relatório

específico na P/3, bem mais detalhado, este relatório também era diário. Nas reuniões, os Comandantes de companhia também apresentavam seus resultados da semana, para analisarmos as ações que poderíamos adotar.

Quanto à coordenação e ao controle é fundamental que se diga, conforme dados da entrevista que, estas ferramentas possibilitaram aos Comandantes que seus planejamentos fossem realizados da forma desejada.

Segundo o Comandante, a coordenação desenvolvida no batalhão também é apontada como uma forma de conseguir resultados, pois, permite ao oficial supervisor tomar medidas para que a meta do dia não fosse perdida. Caso as estratégias não surtiram o efeito desejado este oficial teria autonomia necessária para remanejar efetivos para locais mais críticos.

[...] o supervisor era o dono do dia, nas 24 horas que ele estava de supervisão ele era o responsável para saber o andamento das ocorrências, principalmente nos finais de semana e feriado, conferir se os planos estavam sendo cumpridos e eventualmente se ocorresse qualquer distorção em relação as metas, o supervisor tinha autonomia, para remanejar o policiamento de acordo com o que estava acontecendo.

Segundo o Comandante, no caso de distorções detectadas, o supervisor poderia acioná-lo para que no seu nível de comando pudesse solicitar apoio externo a unidade, principalmente o efetivo do Comando de Policiamento Especializado. Este procedimento também é relatado pelos Comandantes de Companhia.

O Comandante cita que as principais dificuldades foram a mudança da cultura profissional, a quebra de paradigmas, existentes e a falta de um telefone celular para os Comandantes de companhia, o que facilitaria uma comunicação interna, bem como serviria para que estes profissionais pudessem ter maior contato com suas frações, principalmente fora do expediente administrativo.

Diferente dos Comandantes de Companhias, o entrevistado relata ter participado do Curso de Gestão e Especialização em Segurança Pública (CEGESP), onde neste curso, bem como por meio de leituras e pesquisas, o referido oficial teve a oportunidade de aprender o método de melhoria de resultados “PDCA”, a aplicá-la na prática da Unidade.

Para o Comandante as estratégias que mais contribuíram para os resultados obtidos foram:

[...] Eu digo que duas estratégias foram fundamentais, a primeira delas é a gestão de pessoas, principalmente no tocante a motivação, a nossa tropa é

muito boa e qualificada, e se eles estiverem motivados, eles sabem fazer. O segundo foi a gestão por resultados, principalmente com o monitoramento diário e em tempo real dos crimes ocorridos no batalhão.

Percebe-se que as estratégias implementadas, foram adotadas pelo batalhão como um todo, pois, as falas dos entrevistados são similares, demonstrando que além de formuladas, as estratégias eram conhecidas e executadas.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o propósito central de descrever a aplicação do conceito de estratégia no nível operacional da Polícia Militar, mais especificadamente no contexto do 16º BPM de Minas Gerais, no período de 2009 a 2010.

*A pergunta de pesquisa foi: Como o tema “Estratégia Organizacional” tem sido tratado no nível operacional da Polícia Militar de Minas Gerais?*

Após uma revisão bibliográfica sobre as teorias de autores clássicos que versam sobre estratégia e gestão por resultados, bem como, de informações colhidas por meio das entrevistas realizadas, foi possível definir um retrato do tema estratégia praticado num nível operacional da Polícia Militar.

Um dos principais resultados encontrados na pesquisa é que o nível operacional tem implementado estratégias criadas no nível institucional da corporação e também tem tido autonomia para criar suas próprias estratégias. Esta constatação de empoderamento na dimensão operacional corrobora com as recomendações previstas nas diretrizes da instituição.

Quanto às principais estratégias criadas pelo batalhão, destacam-se: a criação da “Moto Gepar”, “Cartão Programa Geoprocessado” e da “Patrulha Comunitária Unitária”. O Monitoramento diário e em tempo real dos crimes violentos, também foi citada como uma importante estratégia de controle de resultados, que possibilitava a correção rápida de possíveis desvios com relação a meta. Este tipo de monitoramento era também realizado por meio de uma planilha eletrônica, criada pela Unidade denominada “anúncio da SOU”.

Foi possível constatar nos relatos dos entrevistados, o envolvimento e conseqüentemente a contribuição dos oficiais subalternos e graduados da companhia, no envio de sugestões para a formulação das estratégias por parte dos Comandantes. Este tipo de política participativa aumenta as chances de sucesso de implementação das estratégias.

Se a autonomia para criar se faz presente, o mesmo não pode ser dito sobre a utilização de ferramentas e métodos gerenciais no processo de criação das estratégias. A única exceção foi a menção feita pelo Cmte do BPM sobre o método PDCA para a melhoria de resultados.

Esta não utilização de instrumentos de apoio pode estar correlacionada com o seu desconhecimento por parte dos policiais em nível operacional. Durante a pesquisa, ficou constatado que os Comandantes de Cia não foram formalmente treinados sobre o tema Estratégia. Desta forma é possível dizer que as estratégias são trabalhadas de forma empírica, informal e não estruturadas por métodos e modelos descritos na literatura de Administração Estratégica.

Percebe-se de acordo pelas falas dos entrevistados, que os planos de ação foram elaborados com base em suas experiências profissionais, bem como, nos ensinamentos do “Manual de Trabalho de Comando”.

Diante do exposto, existe a necessidade de se investir na atualização dos conhecimentos teórico, destes profissionais, a fim de possibilitar melhores resultados e alinhar o pensamento estratégico do comando da corporação, com a execução em nível de batalhão. De toda forma, é preciso destacar a utilização de informações obtidas pelos mapas de geoprocessamento e atividades típicas de policiamento comunitário.

O embasamento teórico também contribuiu para o entendimento do conceito do termo estratégia, bem como, para conhecer os processos de construção e formulação destas estratégias no contexto das organizações. Os estudos de Mintzberg apresentados na segunda seção possibilitaram a identificação de um procedimento adotado no batalhão, qual seria a “criação artesanal da estratégia” com a descrição da escola da cognição.

No que tange as três formas bem sucedidas de se formular estratégias estabelecidas por Porter, pode-se dizer que o estilo da PMMG de se formular estratégias, está mais associado ao estilo de “controle estratégico”. Nesta forma, a instituição elabora suas estratégias institucionais ao mesmo que concede autonomia aos seus gestores para formular estratégias que não atentem contra o planejamento maior da Instituição.

Quanto ao objetivo específico de analisar a formulação de estratégias no batalhão, verificou-se que foram feitas de duas maneiras: formais, por meio de planos e ação; e informais, por meio de discussões em reuniões no âmbito do Estado Maior da Unidade e Comandantes de Companhia, é importante ressaltar que mesmo realizadas informalmente, as estratégias foram registradas em atas.

É limitação desta pesquisa o fato de não procurar avaliar a qualidade das estratégias criadas pela Unidade e o seu impacto nos resultados alcançado. Neste raciocínio, sugere-se para outros estudos verificar qual é a percepção da tropa sobre o processo de formulação de

estratégias do batalhão. Para a continuidade deste trabalho, recomendam-se novas análises em outras unidades operacionais da polícia, numa perspectiva comparativa.

Finalmente, pode-se destacar que embora este batalhão tenha conseguido bons resultados com relação a redução da criminalidade, não é possível dizer que o tema estratégia esteja consolidado. Isto, se considerarmos a utilização de técnicas e métodos oriundos da Administração estratégica, necessitando, portanto, de um investimento no treinamento destes gestores operacionais, visando melhorar ainda mais seus resultados.

## REFERÊNCIAS

- ACORDO DE RESULTADOS. Disponível em: <http://www.acordoderesultados.mg.gov.br>. Acesso em: 20 mai. 2011.
- ACORDO DE RESULTADOS. **Relatório de execução**. Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.
- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANASTASIA, Antônio Augusto. Antecedentes e origem do choque de gestão. In: VILHENA, Renata *et al.* **O choque de gestão em Minas Gerais**: Políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1976.
- ASSIS, Luís Otávio Milagres. REIS NETO, Mario Teixeira. Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Curitiba, 2009. **Anais...** Curitiba, 2009.
- BLANC, Georges *et al.* **Strategor**: política global da empresa. (Trad.) Luiz de Barros. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- BRASIL, Ministério do Exército. Inspeção-Geral das Polícias Militares. **Manual básico de policiamento ostensivo**. Brasília, DF [s.d].
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P.K. (Orgs). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- CARNEIRO, J. M. T. Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CD-ROM, 2004.
- CARNEIRO, Ricardo; BARBOSA, Lúcio Otávio. Acordo de resultados: análise da experiência do governo mineiro. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- CERTO, Samuel C *et al.* **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2005.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure**. Cambridge: The MIT Press. 1962. Disponível em: [http://books.google.com/books/about/Strategy\\_and\\_Structure.html?id=mKfjhPZTkB8C](http://books.google.com/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=mKfjhPZTkB8C). Acesso em: 25 jul. 2011.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Papirus, 1995.
- DRUCKER, Peter E. Entrepreneurship in business enterprise. **Journal of Business Policy**, 1970, v. 1, n. 1, p. 3-12.

DUARTE *et al.*, Kênnia. Acordo de resultados. In: VILHENA *et al.* **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo horizonte: UFMG, 2006.

FERNANDES, Sérgio Henrique Soares. Planejamento estratégico: uma proposta para a Polícia Militar. 2002. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, José Geraldo. **Gestão por resultados na segurança pública**: uma análise do acordo de resultados na perspectiva do alcance de metas pelos cabos/soldados no 39º batalhão da Polícia Militar no ano de 2008. 2009. Especialização (Monografia). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte/MG.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José Santos. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAS GERAIS. Decreto - nº 44.873, de 14 de agosto de 2008. Regulamenta a Lei 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do poder executivo e dá outras providências. **Minas Gerais Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 15 ago. 2008. p. 1. Col. 1.

MINAS GERAIS. Lei Delegada 112, de 25 de janeiro de 2007, que dispõe sobre a organização e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado. Belo Horizonte, 2007.

MINAS GERAIS. Lei - nº 17.600, de 01 de julho de 2008a. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por produtividade no âmbito do poder executivo e dá outras providências. **Minas Gerais Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 02 ago. 2008b. p. 1. Col.1.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz para a prestação de serviço de segurança pública nº01/2002**. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Caderno de Gestão para Resultados N 2**. Organiza e disciplina o Sistema de Gestão Operacional para Resultados da PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz de gestão para resultados**. Diretriz nº 001/2010-CG. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar**. Belo Horizonte: Comando Geral, 3ª Seção/Estado-Maior, 2010c.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Plano Estratégico – CG**: planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria de Gestão para Resultados, 2009a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. **Acordo de Resultados**. Disponível em:<<http://www.acordoderesultados.mg.gov.br/acordos-celebrados/125-defesa-social>>. Acessado em: 20 fev. 2011.

- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. **Manual do IGESP**. Belo Horizonte. 2009b.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Programa Estado para Resultados Caderno de Indicadores**. Belo Horizonte, 2010d.
- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **Os 5Ps da estratégia**. Porto Alegre. Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, Cyntya A; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Glossário dos principais termos da avaliação e da gestão centrada nos resultados (2002)**. Disponível em: [http://puck.sourceoecd.org/vl=852123/cl=14/nw=1/rpsv/periodical/p11\\_about.htm?jnlissn=16.091914](http://puck.sourceoecd.org/vl=852123/cl=14/nw=1/rpsv/periodical/p11_about.htm?jnlissn=16.091914). Acesso em: 24 jun. 2011.
- PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, n. 37, p.10. 2000.
- PEREIRA, Antônio Carvalho. **Copa do mundo de futebol masculino de 2014 em Belo Horizonte: análise da estratégia de preparação**. 2009. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cyntya A; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E. A hora da estratégia. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 5, p.6-10, nov/dez. 1997.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG). **Abrangência do acordo de resultados e do prêmio por produtividade em Minas Gerais**. Disponível em: <http://www.acordoderesultados.mg.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- SERRA, A. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. (Trad.) Ernesto Montesbradley y Estayes. Natal: SEARH, 2008.

SOBREIRA NETO, Francisco; HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; CORREA, Luiz Hamilton. **A evolução da aplicação do planejamento estratégico situacional na administração pública municipal brasileira: o caso Santo André.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/292.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2011.

SOUZA, Renato Vieira. **Do exército estadual à polícia de resultados: crise e mudanças de paradigmas na produção doutrinária da Polícia Militar e Minas Gerais.** 2002. Dissertação (Mestre em Administração Pública). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte.

*STRATEGY. Políticas funcionais.* Disponível em: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=183&L=5>. Acesso em: 29 jul. 2011.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico.** A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo; Harbra, 1991.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

VILHENA, R., MARTINS, H. F., MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Orgs). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** (Trad.) Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA PARA O COMANDANTE DO 16º BPM**

Senhor Comandante:

A presente entrevista pretende realizar uma pesquisa sobre as estratégias institucionais adotadas pelo 16º BPM, e as criadas pelo batalhão, bem como analisar qual o impacto destas estratégias sobre as metas estipuladas pelo Acordo de Resultados, pactuado com o Estado no período de 2009 e 2010.

Trata-se de um trabalho científico visando à elaboração de uma Monografia de Especialização junto à Fundação João Pinheiro (FJP).

Dessa forma, venho solicitar a colaboração de vossa senhoria nesta pesquisa, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho.

### **ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELO 16º BPM**

- a) **Qual o histórico de atuação do senhor no 16º BPM?**
- b) **O Senhor já comandou outros Batalhões operacionais?**
- c) **Para o Senhor o que é estratégia?**
- d) **Quais foram as estratégias institucionais adotadas pela UEOp, para redução da criminalidade no biênio 2009-2010?**
- e) **Quais foram as estratégias específicas criadas pelo senhor na UEOp? Cite as estratégias formuladas para crimes violentos, crimes violentos contra o patrimônio e homicídios.**
- f) **Quais foram as estratégias institucionais adotadas pelo Batalhão que contribuíram para a redução destes crimes? E as estratégias específicas criadas pelo Batalhão?**
- g) **O senhor concede autonomia aos Comandantes Companhias para implementar estratégias específicas?**
- h) **Como eram formulados planos e estratégias no Batalhão? Quem participava destas decisões?**
- i) **Quais foram os instrumentos utilizados para auxiliar a formulação destes planos e estratégias? Foi utilizada alguma técnica gerencial de formulação de estratégias?**

- j) Como os índices criminais e os resultados obtidos eram monitorados?**
- k) Houve dificuldades para implantação das estratégias elaboradas pelo Batalhão?**
- l) As estratégias do Batalhão eram formalizadas em planos?**
- m) Houve algum planejamento ou estratégia integrada com outros órgãos que compõem o sistema de defesa social?**
- n) Como eram repassados aos militares sob seu comando, as informações relativas a análise criminal do Batalhão?**
- o) O senhor fez algum curso ou treinamento sobre técnicas gerenciais de formulação de estratégias?**

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA PARA OS COMANDANTES DE COMPANHIA**

Prezado Senhor:

A presente entrevista pretende realizar uma pesquisa sobre as estratégias institucionais adotadas pelo 16º BPM, e as criadas pelo batalhão, bem como analisar qual o impacto destas estratégias sobre as metas estipuladas pelo Acordo de Resultados, pactuado com o Estado no período de 2009 e 2010.

Trata-se de um trabalho científico visando à elaboração de uma Monografia de Especialização junto à Fundação João Pinheiro (FJP).

Dessa forma, venho solicitar a colaboração de vossa senhoria nesta pesquisa, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho.

### **ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELO 16º BPM**

- a) **Qual o histórico de atuação do senhor no 16º BPM?**
- b) **O Senhor já comandou Companhias operacionais em outras Unidades?**
- c) **Para o Senhor o que é estratégia?**
- d) **Quais foram as estratégias institucionais adotadas pela UEOp, para redução da criminalidade no biênio 2009-2010?**
- e) **Quais foram as estratégias específicas criadas pelo senhor na Companhia que comanda?**
- f) **Cite as estratégias formuladas para crimes violentos, crimes violentos contra o patrimônio e homicídios.**
- g) **Quais as estratégias institucionais adotadas pelo Batalhão que contribuíram para a redução dos crimes? E as estratégias específicas do Batalhão? E as de sua Companhia?**
- h) **O senhor possui autonomia para implementar estratégias específicas para sua Companhia?**
- i) **Como eram formulados planos e estratégias no Batalhão? E em sua Companhia?**

- j) **Quem participava destas decisões e planejamentos?**
- k) **Quais foram os instrumentos utilizados para auxiliar a formulação destes planos e estratégias? Foi utilizada alguma técnica gerencial de formulação de estratégias?**
- l) **Como os índices criminais e os resultados obtidos eram monitorados?**
- m) **Houve dificuldades para implantação das estratégias elaboradas pelo Batalhão? E de sua Companhia?**
- n) **As estratégias da Companhia eram formalizadas em planos?**
- o) **Houve algum planejamento ou estratégia integrada com outros órgãos que compõem o sistema de defesa social?**
- p) **O que era feito pelo senhor para manter a motivação dos policiais sob seu comando?**
- q) **Como eram repassados aos militares sob seu comando, as informações relativas à análise criminal da Companhia?**
- r) **O senhor fez algum curso ou treinamento sobre técnicas gerenciais de formulação de estratégias?**