A NOVA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS: Os impactos das mudanças recentes na estrutura da PCMG e a função do planejamento em sua reestruturação

Francismar Rodrigues da Cruz
https://orcid.org/0009-0001-5746-9630 - http://lattes.cnpq.br/0275982714043110
francismarrodriguesdacruz@gmail.com
Polícia Civil de Minas Gerais – PCMG, Belo Horizonte – MG- Brasil

Robson Silva de Aguiar
https://orcid.org/0009-0009-4271-534X - http://lattes.cnpq.br/9150551458661604
robson.aguiar@policiacivil.mg.gov.br
Polícia Civil de Minas Gerais – PCMG, Belo Horizonte – MG- Brasil

RESUMO
As mudanças recentes na estrutura da Polícia Civil de Minas Gerais alteraram de maneira significativa os processos da instituição, a exemplo da desvinculação do Departamento Estadual de Trânsito em 2023 e da implementação do Plantão Digital a partir do ano de 2020. Este artigo apresenta considerações sobre a repercussão de algumas dessas mudanças na dinâmica de atuação da PCMG.
Certamente, não se pretende exaurir a discussão a respeito dos impactos de tais mudanças, mas refletir sobre a estrutura organizacional da PCMG, na tentativa de responder ao questionamento: a estrutura organizacional da PCMG, resultante do recente processo de alterações organizacionais, é funcional e adequada ao cumprimento de sua missão institucional?

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Polícia Civil de Minas Gerais; Teoria das Organizações; Detran-MG; organizações policiais.

THE NEW CIVIL POLICE OF MINAS GERAIS: The impacts of recent changes in the structure of the PCMG and the role of planning in its restructuring

ABSTRACT
Recent changes to the structure of the Minas Gerais Civil Police have significantly altered the institution's processes, such as the disconnection of the State Traffic Department in 2023 and the implementation of the Digital Duty as of 2020. This article presents considerations on the repercussions of some of these changes on the dynamics of the PCMG's operations.
It is certainly not intended to exhaust the discussion about the impacts of these changes, but to reflect on the organizational structure of the PCMG, in an attempt to answer the question: Is the organizational structure of the PCMG, resulting from the recent process of organizational changes, functional and adequate for fulfilling its institutional mission?

Keywords: Strategic Planning; Civil Police of Minas Gerais; Organizational Theory; Detran-MG; police organizations.

DOI: https://doi.org/10.70365/2764-0779.2024.111

Recebido em: 02/09/2024.
Aceito em: 09/10/2024.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG) tem empreendido grande esforço para sua reestruturação por meio da implementação de uma cultura de planejamento estratégico e fortalecimento da inteligência organizacional, com vistas ao alcance de sua missão institucional.

Esse esforço é, em grande parte, motivado por mudanças normativas e sociais que impõem a constante revisão de protocolos ligados à investigação criminal e à qualificação das polícias. Na condução desse processo interno de modernização, vem à tona a importância do autoconhecimento e da busca pela qualificação da prestação de serviço à população.

Por meio de um diagnóstico institucional contínuo, a PCMG tem criado condições para a compreensão de sua conjuntura e reunir subsídios para projeções futuras, ao buscar prover respostas aos seguintes questionamentos: Quem e quantos são seus servidores? Qual a condição das unidades policiais? Quais indicadores deverão ser monitorados e o que se espera da Polícia Civil de Minas Gerais no cumprimento de sua missão institucional?

Guardadas as devidas proporções, este processo de conhecimento assemelha-se à anamnese realizada por um médico no início de um tratamento para aferir o estado de saúde de seu paciente e embasar seu diagnóstico.

Como um remédio para o enfrentamento das dificuldades históricas relacionadas à carência de efetivo e à limitação de recursos financeiros, a Polícia Civil tem lançado mão de alternativas para modernização dos procedimentos de polícia judiciária e para melhorar a alocação de seus servidores, por meio de projetos como o Plantão Digital, o sistema de Quadro de Pessoal (QDP), o Procedimento de Polícia Judiciária (PPJ-e) e a retirada gradual dos servidores das atividades de plantão patrimonial.

Noutra vertente, a PCMG conduziu diversos estudos para a compreensão da dinâmica criminal no estado, que culminaram, por exemplo, com a revisão de parâmetros institucionais para o enfrentamento à violência contra a mulher – estabelecendo critérios para a classificação das Delegacias Especializadas de Atendimento às Mulheres (DEAMs) –; aos crimes rurais (implementação das Delegacias Especializadas em Repressão aos Crimes Rurais); à criminalidade violenta (produção e divulgação de dados estatísticos sobre Mortes Violentas Intencionais - MVI); e, por fim, o enfrentamento aos crimes cibernéticos (criação do Ciberlab e do LAB-LD).

CC BY

Como fruto deste trabalho de autoconhecimento, diversos documentos institucionais foram produzidos e atualmente são utilizados como referenciais do processo de desenvolvimento organizacional. Podem ser citados o Caderno de Indicadores, o Portfólio de Projetos, o Plano de Integridade, o próprio Plano Diretor de Modernização e o Planejamento Estratégico. Os dois últimos serão apresentados neste artigo, em linhas gerais.

Paralelamente às mudanças organizacionais motivadas por fatores internos, a Polícia Civil é constantemente impactada por alterações legislativas e sociais que demandam uma correção de rumos em seu planejamento.

A desvinculação do Departamento Estadual de Trânsito (Detran-MG) da estrutura da PCMG, as discussões em torno da fusão das carreiras de Investigador de Polícia e de Escrivão de Polícia, a revisão da Lei Orgânica e do Regime Disciplinar e as recentes previsões acerca da cadeia de custódia da prova são exemplos de mudanças que ultrapassam as fronteiras internas da PCMG, exigindo que o planejamento permita à instituição a adaptabilidade às mudanças significativas de cenário.

Diante do cenário exposto, o presente trabalho se propõe a apresentar algumas considerações sobre a repercussão das alterações recentes na estrutura e na dinâmica de atuação da PCMG, tomando como referência aproximada os últimos 5 anos.

Mais especificamente, o que se busca avaliar é se a estrutura atual da Polícia Civil de Minas Gerais, resultante do Planejamento Institucional (fatores internos) e das alterações legislativas ou demandadas por órgãos de controle externo (fatores externos), é funcional e garante à instituição uma unidade organizacional adequada para o efetivo cumprimento de sua missão. Nesse bojo, procura-se também verificar se alguma dessas alterações pode se caracterizar como uma "anomalia" que afeta a sua funcionalidade.

Pressupondo-se que tal processo de planejamento, diagnóstico e adaptação aos novos cenários seja alicerce para a constituição de uma "Nova Polícia Civil de Minas Gerais", por meio de uma pesquisa bibliográfica, serão analisados alguns dos aspectos ligados à consolidação da estrutura atual da PCMG, bem como as mudanças de contexto ensejadores das citadas transformações institucionais. A análise inclui a fusão das carreiras de Investigador e Escrivão de Polícia, a modernização de sistemas e procedimentos, a (in)adequação à nova realidade tecnológica e, por fim, a saída do Detran da estrutura da PCMG e a revisão de normas afetas à PCMG.

Evidentemente, em função da complexidade, não se pretende exaurir o tema em estudo, mas fornecer elementos que possibilitem a compreensão

CC BY

dos impactos de recentes mudanças estruturais/organizacionais na Polícia Civil de Minas Gerais.

2 APONTAMENTOS ACERCA DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Num resumo histórico sobre as teorias da administração e das organizações, Clegg *et al.* (2011) refletem sobre a racionalização das instituições, proposta por Max Weber, para quem a identificação da autoridade e a obediência a ela (cumprimento de regras) seriam o cerne das burocracias, um modelo de desenho organizacional considerado como uma das melhores formas de organizar atividades em larga escala.

Segundo a Teoria Institucional, o sucesso do modelo burocrático seria ligado à escolha recorrente de determinados processos de atuação em detrimento de outros, em razão de uma construção social que lhes garantiriam certa legitimidade, por serem realmente assertivos ou meramente por seu uso tradicional. Essa legitimidade faz com que as organizações tenham práticas semelhantes (isomorfismo), por força normativa, coercitiva ou por mimetismo (cópia), e pouco reflitam sobre os fundamentos de tais escolhas.

Nesse caso, as instituições com contingências semelhantes também guardariam grandes semelhanças em relação ao ambiente, à tecnologia e ao tamanho (grau de formalização, padronização e centralização), como parece ser o caso das polícias civis brasileiras.

O autor define que um projeto (*design*) organizacional é o plano de estrutura e do modo de operação de uma empresa.

> A estrutura formal de uma organização é seu quadro de papéis e procedimentos. (...) Já que em língua inglesa a palavra design é tanto um substantivo quanto um verbo que denota uma ação, o projeto organizacional pode também, além de ser um plano de estrutura e operação, se referir à criação de tal plano (Clegg et al, 2011, p. 515).

Tavares (2005) destaca que, dentre os problemas que podem ser identificados no processo de diagnóstico para elaboração do projeto organizacional, estão a falta de delimitação clara entre os níveis de decisão e a identificação de deficiências, ruídos e bloqueios no processo de comunicação.

Antes de tentar compreender como os impactos das mudanças recentes na estrutura da PCMG afetariam seu desempenho, é preciso fazer uma breve reflexão acerca das dificuldades inerentes à análise de uma organização policial.

CC BY

2.1 Desafios na análise das organizações policiais

As organizações podem ser analisadas sob várias perspectivas para facilitação da compreensão das estruturas em estudo. Eventualmente, recorre-se ao emprego de metáforas que as associam a máquinas, organismos vivos, sistemas políticos, instrumentos de dominação, dentre outros.

Para Morgan (2007), as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais, podendo se apresentar de formas diversas ao mesmo tempo, a depender do contexto analisado.

> Uma organização do tipo máquina, concebida para atingir objetivos específicos, pode ser simultaneamente o seguinte: uma espécie de organismo que é capaz de sobreviver a determinados ambientes, mas não em outros; um sistema de processamento de informações que se revela especializado para certos tipos de aprendizagem, mas não para outros; um meio cultural caracterizado por valores, crenças e práticas sociais distintos, um sistema político no qual as pessoas colidem para garantir os seus próprios fins, uma arena onde várias lutas inconscientes ou ideológicas têm lugar; um símbolo ou manifestação de um processo mais profundo de mudança social, um instrumento usado por um grupo de pessoas para dominar outros... (Morgan, 2007, p. 327).

Na visão do autor, se tomarmos por base a teoria de seleção natural de Charles Darwin, seria possível estabelecer uma comparação entre organizações e os organismos da natureza. Sujeitas às pressões do ambiente, somente as estruturas mais capazes de conseguir recursos para sobrevivência seriam selecionadas, dando continuidade à espécie. Nessa acepção, as organizações estariam sujeitas a mutações e processos evolutivos para melhor satisfação das suas necessidades, caracterizando-se como sistemas abertos, sujeitos a processos contínuos de transformação em que "apenas as mais fortes sobrevivem".

Ao que parece, as organizações policiais se situam em um nível acima das demais no que diz respeito à complexidade e à ambiguidade inerente às suas funções, principalmente por seu caráter estatal, pela natureza de suas atribuições e pela subcultura policial que a permeia. Há um universo de incerteza sobre quais seriam as verdadeiras atribuições da polícia ou sobre quais seriam seus limites de atuação, com evidentes reflexos sobre o planejamento institucional.

Nesse contexto, Goldstein (2003) descreve a atividade policial (prender, deter, investigar, usar a força) como uma anomalia inserida em uma sociedade livre. Ele esclarece que a possibilidade de constrição de

CC BY

determinadas liberdades dos indivíduos, cujo mandato é concedido à polícia, parece apavorante, mas é necessária.

O autor defende que há uma ambiguidade em torno da função policial e inúmeros conflitos inerentes à operação policial, relacionados à ideia equivocada de que a atribuição fundamental da polícia seria prevenir o crime e prender criminosos, mito que seria reforçado pelas próprias instituições.

De um modo geral, as organizações policiais (militares e civis) encontram-se no centro de contradições históricas que dificultam a delimitação precisa dos limites da própria ação policial. A mesma sociedade que entende a necessidade da intervenção policial atribui exclusivamente à polícia a culpa pelos erros de um sistema de justiça criminal deficitário e adia a discussão sobre as alternativas com as quais ela possa melhorar sua resposta à criminalidade (Goldstein, 2003). Há quem se orgulhe de "nunca ter pisado em uma delegacia", ignorando o fato de que tarefas como a expedição de documentos de identificação e o controle de trânsito também se inserem nas atribuições comumente exercidas pela polícia.

A corrupção e a letalidade policial são "espinhos na carne" das organizações policiais, atraindo uma constante vigilância da mídia e da sociedade sobre as forças de segurança. Não raras vezes, a polícia é obrigada a agir para arrefecer o clamor da mídia e da população sobre algum fato de ordem criminal, ao mesmo tempo que precisa lidar com a falta de pessoal e recursos para efetivação de suas obrigações.

Para Beato e Ribeiro (2016), o atual formato de polícia não é eficiente e decorre, dentre outros fatores, da ausência de técnicas de investigação e da integração com o restante do sistema de justiça, além da incapacidade de construir relações de proximidade com os cidadãos, culminando em um sentimento de insegurança e frustração com a polícia.

Rolim (2023) propõe uma substituição do paradigma que associa o conceito de polícia exclusivamente ao monopólio do uso da força, pela ideia de que a principal missão da polícia seria a proteção dos cidadãos, assegurando o exercício dos seus direitos elementares. Afirma que o trabalho policial depende de aceitação social e de legitimidade pública, elementos que, se presentes em um alto nível, aumentariam a eficácia da instituição.

Com efeito, um dos principais desafios das organizações policiais (polícias civis) seria superar os problemas da falta de categorização de uma série de procedimentos utilizados no âmbito das investigações criminais, cabendo-lhes estruturar o seu modelo organizacional e seus processos internos para cumprimento de sua missão institucional, que, no caso da PCMG, é

CC BY

"realizar a investigação criminal de forma eficiente e eficaz, impactando na redução da criminalidade, integrando a gestão coletiva da segurança pública e justiça criminal" (PCMG).

Para exemplificar uma fragilidade do sistema de justiça criminal que se reflete na atividade investigativa da PCMG e cuja discussão pela sociedade foi extremamente tardia, podemos citar a recente edição da Resolução nº 484 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), datada de 19/12/2022, que trata do reconhecimento de pessoas em procedimentos e processos criminais, previsto no artigo 226 do Código de Processo Penal (CPP).

A ausência de um padrão anterior a ser seguido para o reconhecimento de pessoas, recurso amplamente utilizado em investigações criminais, produziu uma série de erros judiciais, motivados pela realização de procedimentos de maneira equivocada em sede policial, culminando com a condenação de pessoas inocentes.

2.2 A Polícia Civil de Minas Gerais

A história da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) remonta ao ano de 1808, com a criação da Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, sendo considerado o ano de sua fundação.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 fixa suas atribuições no artigo 144, a saber: o exercício das funções de polícia judiciária e de apuração de infrações penais, excetuadas as de competência das polícias militares e da Polícia Federal.

Por definição, a PCMG é um órgão autônomo, dirigido por Delegados de Polícia, aos quais estão subordinadas as outras carreiras. É regida pela lei Complementar nº 129/2013 - Lei Orgânica da Polícia Civil (LOPC). No tocante ao regime jurídico disciplinar, os servidores das carreiras policiais da PCMG também estão sujeitos aos dispositivos da Lei nº 5.406/69.

Sua estrutura atual é composta por cargos de natureza policial e administrativa. Dentre as carreiras de natureza policial, estão os cargos de Delegado de Polícia, Escrivão de Polícia, Investigador de Polícia, Perito Criminal e Médico Legista.

Compõem as carreiras de natureza administrativa os cargos de Auxiliar de Polícia e de Atividades Governamentais, Analista de Polícia e de Atividades Governamentais, Técnico Assistente de Polícia e de Atividades Governamentais.

A despeito de ser um órgão autônomo, a atuação da PCMG é integrada à dos demais órgãos de segurança pública de Minas Gerais, em

CC BY

função da política estadual de segurança pública do estado, o que também se reflete em sua estrutura e planejamento.

Por meio do Sistema Integrado de Segurança Pública (Sisp), esta integração se opera basicamente em três níveis: integração territorial por meio da compatibilização das áreas geográficas de atuação (Aisp), integração de sistemas e bancos de dados (Bisp) e integração da metodologia de gestão (Igesp).

Ao longo de sua história bicentenária, a PCMG passou por um tímido processo de transformação institucional, acelerado nos últimos anos pelos avanços tecnológicos e desafios sociais que exigiram o aperfeiçoamento da atividade investigativa e da sua gestão administrativa.

Uma recente e importante mudança estrutural se materializou com a aprovação da Lei nº 28.313/2023, que dispõe sobre a Reforma Administrativa do Estado, que subordinou o Departamento Estadual de Trânsito de Minas Gerais (Detran-MG) à Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (Seplag), desvinculando-o da estrutura da PCMG, com a Criação da Coordenadoria Estadual de Gestão do Trânsito (CET).

No ano de 2021, foram apresentados à Assembleia Legislativa de Minas os Projetos de Lei Complementar nº 64/2021 e nº 65/2024[1], que tratariam da revisão do caderno disciplinar e da modernização da Lei orgânica da PCMG, respectivamente. Um dos pontos discutidos durante a tramitação do PLC nº 65/2021 foi a fusão das carreiras de Investigador e Escrivão de Polícia, considerada como elemento crucial para o futuro da PCMG por alguns, e como medida inadequada para tratar a carência de efetivo por outros.

Sem dúvida, em que pese os Projetos de Lei Complementar tenham sido arquivados, a discussão em torno da fusão de carreiras ainda é um ingrediente presente nas discussões sobre as mudanças institucionais, trazendo consigo uma série de resistências internas dos integrantes das carreiras impactadas.

Tais resistências residem principalmente na suposta falta de um panorama claro que permita ao servidor conhecer o seu posicionamento institucional com a nova configuração dos cargos e no temor da perda de conquistas pessoais que tiveram lugar no antigo modelo de gestão, como a assunção a cargos de confiança (chefias de cartório e inspetorias).

[1] O Projeto de Lei Complementar nº 65/2024[1] foi arquivado em 31/1/2023 em virtude do final da legislatura e previa alterações na Lei Complementar nº 129, de 8 de novembro de 2013.

CC BY

Em parecer para o 1º Turno do Projeto de Lei Complementar Nº 65/2021, a Comissão de Segurança Pública da ALMG aponta os impactos da fusão das carreiras, manifestando importante visão sobre o processo, em uma perspectiva externa à PCMG:

> Um ponto sensível da proposição diz respeito à transformação das carreiras de investigador de polícia e escrivão de polícia na de inspetor de polícia. (...)Contudo, sob a ótica do mérito, entende-se que a criação da nova carreira poderá impactar positivamente nos trabalhos da Polícia Civil, na medida em que permitirá a superação de impedimentos de ordem burocrática, assim como "disputas" informais entre investigadores e escrivães no curso das investigações. Espera-se que essa transformação resulte em maior coesão institucional e, por consequência, em ganhos para as investigações.
> De toda forma, é fundamental que se tenha ciência que à nova carreira caberá uma complexa gama de atribuições, traduzidas em 25 competências que vão desde o registro de ocorrências policiais e a lavratura de autos de prisão em flagrante, passando pela identificação antropológica de pessoas, a mediação de conflitos, a captação e interceptação de dados, comunicações e informações, até a realização de inspeções e operações policiais. Disso decorre que parte expressiva do trabalho da polícia judiciária será efetivado pelos integrantes da nova carreira de inspetor de polícia, os quais serão peça fundamental no processo investigativo em Minas Gerais. (Trecho do Parecer para o 1º Turno do Projeto de Lei Complementar Nº 65/2021, ALMG, 2022).

Ao falar sobre a necessidade de desburocratização das estruturas policiais, Mastrofski (2003) aponta que a hierarquia complicada é um obstáculo à produtividade, apresentando a noção de "enxugamento" [*streamling*] ou "poda" [*delayerization*] como alternativa para torná-las mais eficientes, com a redução do número dos administradores de nível médio.

> Alguns departamentos podem se beneficiar realocando os recursos do quadro de pessoal para as operações de linha, porque suas necessidades aí são maiores do que no desempenho das funções de pessoal (...) (Mastrofky, 2003, in Como Reconhecer um Bom Policiamento, p. 210-211).

Um lado negativo da "poda", segundo o autor, seria a redução de oportunidades de mobilidade para cima, com a eliminação de posições administrativas, o que teria impacto no incentivo aos servidores com ambições de ascensão profissional a longo prazo.

Em 23 de novembro de 2023, foi promulgada a Lei nº 14.735, a chamada Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis, uma tentativa de uniformização das estruturas das polícias brasileiras. Na referida lei, o quadro de servidores previsto não contempla a tradicional divisão de carreiras de

CC BY

investigador e escrivão de polícia, prevendo a unificação das atribuições de ambas no cargo de Oficial Investigador de Polícia.

Claramente, há uma sinalização nacional de que as estruturas policiais precisam ser "simplificadas". Tal movimento de fusão de carreiras também ocorreu anos atrás na PCMG, como se percebe da comparação entre os quadros de servidores previstos nas Leis Orgânicas de 1969 e 2013.

Quadro 1 – Evolução do Quadro de Cargos da PCMG

Cargos previstos na Lei 5406/1969	**Cargos Lei Complementar 129/2013**	**Cargos previstos na Lei 14.735/2023(Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis)**
Art. 59 – Para os efeitos desta lei, consideram-se cargos de natureza estritamente policial os de: a) Delegado de Polícia; b) Médico-Legista; c) Perito Criminal Especialista; d) Perito Criminal; e) Perito de Trânsito; f) Pesquisador-Datiloscopista; g) Escrivão de Polícia; h) Escrevente de Polícia; i) Detetive; j) Guarda Civil; l) Fiscal de Trânsito; m) Identificador; n) Auxiliar de Necropsia; o) Vigilante Policial de Presídio; p) Carcereiro.	Art. 76. As carreiras policiais civis são as seguintes: I - Delegado de Polícia; II - Escrivão de Polícia; III - Investigador de Polícia; IV - Médico-Legista; V - Perito Criminal. Parágrafo único. Integram ainda o quadro de pessoal da PCMG as carreiras administrativas, instituídas na forma de lei específica.	Art. 19. O quadro de servidores da polícia civil, cujas atribuições são de nível superior, é integrado pelos seguintes cargos: I - Delegado de polícia; II - Oficial investigador de polícia; e III - perito oficial criminal, se o órgão central de perícia oficial de natureza criminal estiver integrado na estrutura da polícia civil.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da Lei nº 5406/1969, da Lei Complementar nº 129/2013 e da Lei nº 14.735/2023.

2.3 O modelo de negócios da PCMG

Em breve parêntese, para suporte à análise em curso, faz-se mister estabelecer alguns conceitos relativos ao Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM). De acordo com o CBOK[2], o BPM possibilita a visualização das operações de negócios por meio da análise de todo o trabalho realizado pela organização até a entrega do produto, o que inclui controlar os impactos e

[2] BPM CBOK - É um guia de referência (corpo comum de conhecimento) em Gestão de Processos de Negócio da *Association of Bussines Process Management Professionals*.

CC BY

benefícios das mudanças nessas operações. A literatura descreve o ciclo de vida dos processos como um ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que pode ser traduzido como planejar, fazer, verificar e agir.

> No contexto do BPM, um "processo de negócio" é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser de ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional (...) podem ser classificados em três tipos: processo primário, processo de suporte, processos de gerenciamento (Cbook, 2013, pg. 33).

Em síntese, os processos organizacionais podem ser divididos em primários, de suporte e de gerenciamento.

Os processos primários representam atividades essenciais da organização para entrega do produto, geralmente são finalísticos e diretamente relacionados à experiência de consumo e à prestação de serviços de um modo geral.

Os processos suporte se destinam a prover suporte aos outros processos, não entregando valor diretamente aos usuários, mas influindo na capacidade de entrega e realização dos processos primários.

Os processos de gerenciamento relacionados à administração do negócio, asseguram o cumprimento dos objetivos institucionais.

No ano de 2022, a Polícia Civil de Minas Gerais publicou o Relatório de Gestão e Plano de Transição 2019-2022 e o Relatório de Prestação de Contas ao Tribunal de Contas de Estado de Minas Gerais (RPC/TCEMG), no qual a instituição traduz parte de seu modelo de negócios, como embasamento para apresentação de seus resultados.

Conforme o relatório apresentado ao TCE, o modelo de negócios da PCMG é composto basicamente por cinco elementos: impactos, produtos, processos, beneficiários e insumos. Por sua vez, os produtos da PCMG são entregues a partir de macroprocessos. Da leitura do quadro abaixo, é possível perceber que a possibilidade de uso da força é apenas um dos componentes necessários ao sucesso no cumprimento das funções policiais. Dificilmente o uso da força dissociado do planejamento estratégico e de outros instrumentos de gestão produziria bons resultados em uma sociedade baseada em valores democráticos.

CC BY

Quadro 2 - Macroprocessos e os seus produtos

ESPÉCIE	MACROPROCESSOS	PRODUTO
Finalístico	Investigação criminal, exercício de polícia judiciária, identificação civil e criminal, polícia comunitária e mediação de conflitos, registro e licenciamento de veículos, formação e controle de condutores.	IP, AAFAI, APFD, PAAI, TCO, EAMP, BOC, análises criminais, mandados de busca e apreensão cumpridos, mandados de prisão cumpridos, condução de testemunhas, certidões, atestados de antecedentes criminais, carteiras de identidade, Mediação restaurativa de trânsito; projeto dialogar, emplacamento, licenciamento, laudos, alvarás, CNH, laudos.
Gerencial	Gestão do desenvolvimento e modernização organizacional, gestão da estratégia institucional, gestão da informação, gestão da comunicação institucional, gestão de controles institucionais.	Plano Diretor de Modernização, resoluções, pareceres, relatórios de avaliação, Planejamento Estratégico, projetos, planos de ação, relatórios, estudos analíticos, normas, protocolos e procedimentos referentes ao acesso, compartilhamento e segurança da informação e comunicações, documentação arquivística, matérias jornalísticas, eventos, campanhas e peças de comunicação, mídias sociais, relatórios de gestão, relatórios de prestação de contas, recomendações de melhorias, correições, normas.
Suporte	Gestão de pessoas, gestão de logística, gestão de patrimônio, gestão de tecnologia da informação, gestão financeira e contábil, gestão da segurança jurídica organizacional.	Quadro de distribuição de pessoal, programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional, avaliação de desempenho, controle funcional, assistência biopsicossocial, processos seletivos, contratações públicas, planos de transporte e de armazenamento de materiais, obras e manutenções prediais, registro de bens móveis e imóveis, plano de gestão de resíduos, soluções tecnológicas corporativas, sistemas de radiocomunicação e telefonia, suporte técnico, relatórios, atestes, pagamentos, Pareceres, representações judiciais.

Fonte: Relatório de Prestação de Contas ao Tribunal de Contas de Estado de Minas Gerais

Uma vez estabelecidos os aspectos gerais do negócio da PCMG, por compreender a impossibilidade de uma análise exaustiva de todos os pontos associados à consolidação da estrutura atual da Polícia Civil de Minas Gerais, será utilizado o recorte teórico proposto por Clegg *et al.* (2011) para análise de organizações.

Segundo os autores, a administração de uma organização se dividiria basicamente em três partes:

1. Administração de processos e estruturas organizacionais;
2. Administração de práticas organizacionais; e
3. Administração de pessoas (recursos humanos).

CC BY

Sob esse prisma, para estruturar a discussão das recentes mudanças da PCMG e seus impactos institucionais, conforme proposta inicial deste artigo, optou-se por alocar a análise de cada uma das mudanças recentes da PCMG em uma destas três divisões.

3 ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NA PCMG

De posse da descrição dos macroprocessos gerenciais da PCMG, destacamos a seguir o papel do Plano Diretor de Modernização (associado à gestão do desenvolvimento e modernização organizacional) e do Planejamento Estratégico (associado à gestão da estratégia institucional) na identificação dos problemas estruturais com os quais a organização precisa lidar.

3.1 O Plano Diretor de Modernização

O Plano Diretor de Modernização 2020 é um desdobramento das ações previstas pelo Conselho Estadual de Modernização Administrativa (CEMA), de iniciativa do governo estadual, com vistas a direcionar uma eventual reformulação organizacional da PCMG. A promulgação da LOPC, no ano de 2013, havia sido o último grande esforço estruturante da PCMG antes da edição do Plano Diretor, que foi referenciado no próprio documento como "fruto de um processo de reflexões sobre o passado, o presente e o futuro da PCMG".

Na condução do trabalho de elaboração do plano, o CEMA optou pela participação de servidores que não compunham o Conselho Superior da PCMG, à exceção do Chefe Adjunto, e também pela ausência de entidades de classe, de modo que o documento não traduzisse apenas o atendimento aos anseios de uma parcela específica de servidores, mas demonstrasse o panorama mais realista possível das necessidades da instituição. No plano, foram estabelecidos os eixos e objetivos que resultariam em mudanças organizacionais positivas.

Quadro 3 – Eixos do Plano Diretor de Modernização

Eixo	Principais objetivos
Atividade correcional	Aprovação do Estatuto Disciplinar da PCMG
Promoção de servidores (valorização Profissional)	Aprimoramento dos critérios de promoção

CC BY

Remoções	Criação de parâmetros técnicos para a distribuição de pessoal.
Cargos e carreiras policiais	Reorganização da hierarquia das carreiras, inclusão de carreiras administrativas, fusão das carreiras de investigador/escrivão.
Seleção, formação e aprimoramento de pessoal	Modificação das disposições dos processos relacionados.
Regime de trabalho policial	Regulamentação de jornadas diferenciadas de trabalho.
Estrutura organizacional	Reorganização do arranjo institucional, desconcentração de competências.
Quadro de cargos em comissão	Reformulação do quadro de comissionados
Perícia oficial	Criação da carreira de Auxiliar de Perícia e modelos de relacionamento institucional.
Modernização do Detran	Estudo de novos modelos de gestão e posicionamento do Detran-MG no organograma estadual.

Fonte: Adaptado a partir de informações do Plano Diretor de Modernização da Polícia Civil 2020.

Após o levantamento sobre a produtividade exclusiva da PCMG, no qual foram inicialmente descritos aspectos estruturais (como a quantidade de unidades em operação e de servidores), o plano detalha o número de expedientes conclusos pela instituição, a quantidade de documentos de identificação emitidos, a realização de operações policiais e as iniciativas da PCMG que visavam à modernização da atividade policial, como a implementação do Plantão Digital e a ampliação dos tipos de registro disponíveis por meio da Delegacia Virtual.

Uma constatação explicitada no Plano Diretor de Modernização, apesar de não se tratar de uma surpresa, foi a identificação da carência de servidores de todas as carreiras em relação aos quantitativos propostos na LOPC. Para as carreiras policiais, foi identificado déficit de 41,8% dos servidores e, para as carreiras administrativas, um déficit médio de 26,1%.

No eixo Estrutura Organizacional, foram propostas pelo CEMA algumas alterações estruturais com vistas à diminuição da distância entre a cúpula e a base da instituição e à melhor difusão das diretrizes institucionais, por meio da diminuição de intermediários entre a Chefia de Polícia e as instâncias

CC BY

operacionais (Departamentos de Polícia), que seriam alçados à condição de Superintendências de Polícia e ocupariam posições no Conselho da PCMG.

> Tal resultado pode ser atingido com a subordinação direta à Chefia da PCMG de todos os atuais Departamentos de Polícia Civil. Trata-se, aliás, da solução tecnicamente mais adequada, na proporção em que os Departamentos de Polícia Civil constituem instâncias de desconcentração, no território, de todas as competências da administração superior enfeixadas pela Chefia da PCMG e seu órgão de assessoramento superior, qual seja, o Conselho Superior da PCMG. Ao invés de um nó de estrangulamento do fluxo de comando e feedback, como ocorre atualmente, todos os Chefes de Departamento, já agora com o estatuto de Superintendentes Regionais, reportar-se-iam sem intermediários ao Chefe da PCMG, potencializando a ação institucional para além da base geográfica da Capital do Estado (Plano diretor de Modernização da PCMG - 2020, p. 75).

A despeito dos resultados e considerações apontados pelo CEMA, o Conselho Superior de Polícia se posicionou contrário à sugestão, pugnando pela manutenção do atual cenário, sob a alegação de "haveria um aumento desarrazoado do número de membros do Conselho Superior da PCMG, a tornar difícil seu funcionamento".

Nesse ponto, acerta a teoria de Clegg *et al.* (2011), ao destacar a opção das organizações pela manutenção do *status quo*:

> Qual a última vez que você fez algo pela primeira vez? Faça essa pergunta aos administradores das organizações e a resposta, provavelmente será que foi há muito tempo, pois assim como há hábitos ruins, as organizações são difíceis de mudar. Mudar os processos, práticas, rotinas, produtos ou serviços, e surgir com outros, mais novos, não é fácil, nem agradável; fazer algo novo pode ser bastante doloroso e difícil. Assim, as organizações tendem a se fixar ao formato que estão acostumados e às coisas que já conhecem (Clegg et al, 2011, p. 373).

3.2 O Planejamento Estratégico

Considerando a necessidade de padronização de sua identidade institucional e de formulação de programas para sua modernização, outro importante instrumento de gestão que foi divulgado pela PCMG, no ano de 2020, foi o Planejamento Estratégico (2020-2025), atualmente revisado para o ciclo 2023-2027.

O processo foi desenvolvido em quatro etapas: revisão das declarações de identidade institucional, diagnóstico institucional, organização do conjunto de iniciativas a serem realizadas na PCMG e comunicação do planejamento estratégico às partes interessadas.

CC BY

A etapa de revisão das declarações de identidade institucional buscou definir de forma clara qual o propósito da organização, deixando expressos quais seriam seu negócio, sua missão, sua visão e seus valores.

O diagnóstico institucional levou em consideração os ambientes interno e externo, e possibilitou a definição de dez diretrizes estratégicas para guiar as ações de planejamento, organizadas em cinco eixos de atuação: Relacionamento Institucional, Gestão de Pessoas, Modernização Administrativa, Controle e Qualidade do Gasto, Inteligência de Segurança Pública e qualidade da ação policial.

No Planejamento Estratégico 2023-2027, ao referir-se à própria estrutura organizacional, a PCMG demonstrou conhecer com bastante clareza as deficiências que precisariam ser tratadas, dentre elas: a ausência de parâmetros que considerem as peculiaridades de cada região para divisão da atuação das unidades – como população, características geográficas e dinâmica local da criminalidade –; a falta de compartilhamento de conhecimentos e de suporte entre as unidades especializadas e territoriais; e o dissenso sobre qual seria o papel de cada tipo de unidade policial.

> Para uns, as delegacias territoriais deveriam atuar de forma generalista, executando também as investigações de matéria especializada, sendo que as unidades especializadas, nesse desenho, atuariam como central de produção de conhecimentos técnico-científicos, estrutura de apoio e, eventualmente, de intervenção. Para outros, seria necessário definir certos critérios – como a complexidade do objeto da investigação, o valor do dano, etc. – para melhor distribuição dos trabalhos entre unidades. Há, ainda, a perspectiva de se investir na especialização do servidor, e não necessariamente de uma unidade pré-definida. Nessa perspectiva, a unidade especializada deixaria de guardar identidade com uma estrutura física, em favor de equipes de trabalho mais dinâmicas e com outras possibilidades de articulação durante o processo investigativo (Planejamento Estratégico 2023-2027, p. 23).

As divergentes opiniões internas sobre a configuração e sobre as atribuições das unidades policiais territoriais ressaltam a importância da Planejamento Estratégico para que a PCMG não apenas desenhe sua estrutura de maneira equilibrada para atender às suas demandas, mas se programe para comunicar a cada servidor e à sociedade o que significam os seus elementos estruturais e qual a lógica por trás de sua distribuição territorial.

Em sua obra "O que Faz a Polícia", Dominique Monjardet (2003) analisa os aspectos essenciais a todas as polícias, que, segundo ele, seriam organizações complexas, regidas por regras coercitivas e cujos membros possuem diferentes visões informais sobre as missões institucionais e pessoais.

CC BY

O autor destaca a essencialidade de compreensão da dinâmica territorial pelas organizações policiais.

> Uma das condições essenciais da eficácia da polícia urbana é a adaptação ao terreno, a compreensão das especificidades locais, a construção de uma rede de interações e de informações com a população, tão extensa e diversificada quanto possível, a permanência e o enraizamento. A relação com o território é de ocupação e de investimento. O território da polícia criminal é de natureza inteiramente diversa, sendo duplamente construído, pela geografia judiciária que define zonas de exercício, mas sobretudo pela geografia em polos e redes de criminalidade; cabe à polícia descobri-los e penetrar neles. A relação da Polícia Judiciária com seu território é uma relação de construção e exploração, focalizada e recorrente (sempre variável). Essas apreensões diferentes do espaço (Monjardet, 2003, p. 142).

Para não dizer que não se falou de flores, a respeito dessa penetração no território a partir das descobertas de polos e redes de criminalidade específicos, podemos citar a definição de regras para a instalação das Delegacias Especializadas em Repressão a Crimes Rurais, por meio da Resolução nº 8.179, de 22 de julho de 2021, como exemplo exitoso. Os parâmetros para a criação das unidades de repressão a crimes rurais, de acordo com o artigo 3º são os seguintes:

> I – Estratégia institucional: adequação ao Planejamento Estratégico da Polícia Civil;
> II – Disponibilidade de efetivo: existência de servidores para atuação exclusiva ou dedicada na Delegacia Especializada de Repressão a Crimes Rurais;
> III – disponibilidade orçamentária: existência de recursos para estruturação da Delegacia Especializada de Repressão a Crimes Rurais na localidade pretendida;
> IV – Taxa de demanda: volume de ocorrências patrimoniais por população atendida nos últimos 5 (cinco) anos; e
> V – Expressão agropecuária da região: existência de produção agropecuária (vegetal e/ou animal) na região pretendida, considerando as pesquisas oficiais (Resolução nº 8.179, 2021).

Após a edição da Resolução, foram instaladas dez Delegacias Especializadas de Repressão a Crimes Rurais no Estado, com suporte na realização de estudos de viabilidade conduzidos pela Chefia da Polícia Civil, por meio da Assessoria de Planejamento Institucional (API).

Na mesma linha do que apontou o Plano Diretor de Modernização 2020, o Planejamento Estratégico também denotou o persistente déficit de servidores, ao ponto de determinadas unidades não contarem sequer com um Delegado de Polícia ou um Escrivão em seus quadros funcionais.

CC BY

> Diante do cenário precaríssimo referente ao quadro de servidores policiais civis, que não foi reposto como deveria ao longo dos anos, nem mesmo cumprindo o que a Lei Complementar n° 129/2013 previa com base em estudo técnico que aferiu a real necessidade da força de trabalho da Instituição, o estado de Minas Gerais vem enfrentando inúmeras ações judiciais para reposição do efetivo da PCMG (...).
> Diversos projetos e iniciativas foram concebidos para otimizar a força de trabalho da PCMG, a exemplo do Plantão Digital, do QDP, da Tabela de Unidades e da Segurança Patrimonial. No entanto, não será apenas com gestão e redimensionamento que a organização conseguirá suprir suas carências de pessoal. Em vista disso, a alta administração da PCMG vem conduzindo um processo de sensibilização do governo para nomeação de candidatos excedentes aprovados nos últimos concursos para carreiras estritamente policiais e administrativas (Planejamento Estratégico 2023-2027).

A possibilidade de aposentadoria de um número considerável de servidores ao final do ano de 2022, por implementação dos requisitos de tempo, foi apontada como um fator agravante desse quadro caótico, uma vez que o número reduzido de servidores acarretaria um outro problema: o aumento do número de afastamentos dos policiais por adoecimento em função da sobrecarga de atividades.

Ora, como seria possível compatibilizar uma política de expansão e melhor "ocupação" do território com um déficit crônico de servidores para atender à estrutura que já existe atualmente?

De acordo com dados do SISAP[3], sistema de administração de pessoal, 475 servidores se aposentaram nos anos de 2022 e 2023.

3.3 A saída do Detran da estrutura da PCMG

Os apontamentos das dificuldades com a falta de pessoal possibilitam uma reflexão sobre a importância da retirada do Departamento Estadual de Trânsito (Detran-MG) da estrutura da PCMG para gestão de sua estrutura e de seus processos organizacionais.

Afinal, qual o sentido de se manterem policiais civis de carreira no emplacamento ou na vistoria de veículos, quando há evidente falta de servidores para o exercício das atividades de investigação? Por que a PCMG é a última polícia civil da Federação a manter o Detran em sua estrutura? Quais as vantagens de se ter o Detran na estrutura de uma organização policial? Em que grau a perda de arrecadação do Detran afetaria a PCMG?

[3] SISAP – Sistema de Administração de Pessoal da PCMG. Consulta feita pelo autor à Assessoria de Planejamento Institucional em 19/1/2024.

CC BY

Como visto anteriormente, o Cema já indicava a necessidade de Modernização do Detran-MG e a possibilidade de realocação do órgão em outra estrutura do Estado. Frise-se, por oportuno, que a PCMG seria, naquele momento, a única polícia civil da federação com o Detran em sua estrutura. Dentre os problemas apontados na pesquisa, estariam as frequentes reclamações pela má qualidade do serviço prestado, a necessidade de melhor utilização da força de trabalho policial para a atividade de investigação e a corrupção policial.

> Outras sugestões relacionam-se aos processos de trabalho relativos ao Detran-MG, com foco na maior rotatividade de servidores nas bancas examinadoras de trânsito, na virtualização de leilões de veículos, na modernização de vistorias, na melhoria do atendimento ao usuário dos serviços Detran-MG e no uso de tecnologia para melhoria da prestação dos serviços em geral (Plano Diretor de Modernização da PCMG - 2020, p. 48).

Partindo dos resultados dos estudos do Cema, a PCMG se preparou de forma gradativa para a mudança estrutural que se fazia necessária, tendo como principal marco a mudança de sede do Detran, anteriormente localizada na Avenida João Pinheiro, bairro de Lourdes, para a Cidade Administrativa de Minas Gerais. Com a medida, foi apontada uma economia da ordem de R$6.943.783,72[4] somente naquele ano, de acordo com dados do Relatório de Resultados do Detran-MG.

Algumas alternativas, como a digitalização de serviços de vistoria, leilão, transferências de veículos e de controle do condutor, bem como a assunção de serviços pelas Unidades de Atendimento Integrado (UAI's) do estado, possibilitaram a racionalização da força de trabalho. Porém, tais medidas não seriam suficientes para fazer frente à carência de servidores voltados para a área investigativa.

Três anos após a conclusão dos estudos do Cema, por ocasião da reforma Administrativa do Estado (Lei nº 28.313/2023), o Departamento Estadual de Trânsito de Minas Gerais (Detran-MG) passou a ser vinculado à Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG), com a Criação da Coordenadoria Estadual de Gestão do Trânsito, inalteradas as competências da PCMG para investigação relativa à matéria de trânsito.

Em que pese o Detran tenha saído da estrutura da PCMG, o atendimento realizado pelas unidades de polícia do interior continuará até

[4] Dados disponíveis no Relatório de gestão Relatório de Gestão - Prestação de Contas do Exercício de 2022 ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, na seção Relatório de Resultados do Detran-MG – Legado da Gestão 2022, p. 10, 2022).

CC BY

que a Seplag conclua a absorção dos serviços de trânsito no Estado, e os servidores de carreiras policiais lotados na sede administrativa e unidades de atendimento do Detran permanecerão à disposição da Seplag para repasse das atividades desempenhadas. (Artigos 3º e 4º do Decreto 28.313/2023).

Desse modo, ainda são pouco perceptíveis os alardeados benefícios que surgiriam do melhor aproveitamento dos servidores de carreira da PCMG em atividades investigativas, mas talvez seja possível estimá-los como efeitos semelhantes aos da retirada da custódia de presos da PCMG com a assunção da atividade pela Subsecretaria de Administração Prisional, em passado recente.

A utilização de policiais para realização de emplacamentos de veículos faria tanto sentido quanto a manutenção de policiais para a custódia dos presos.

Numa análise superficial, ao contrário da custódia de presos, a vinculação do Detran à polícia implicaria em uma série de "benefícios", que vão desde a possibilidade de participação remunerada dos policiais civis em comissões de examinadores ao estabelecimento de uma "noção de poder" em relação aos outros atores (clínicas credenciadas, centros de formação de condutores, fábricas de placas, condutores), razão de um clamor pela permanência do órgão na PCMG. A alta arrecadação de taxas e impostos pelo Detran não pode ser ignorada, uma vez que o órgão sempre se constituiu como uma das maiores fontes de receita PCMG.

O acesso aos sistemas e bancos de dados do Detran surgiria como outro argumento a favor da sua manutenção na PCMG, porém, se novamente considerarmos que as polícias civis dos outros estados não contam conta tal configuração, não se vê aparente prejuízo na mudança, a não ser quanto à adaptação à nova realidade institucional.

4 ADMINISTRAÇÃO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA PCMG - O PLANTÃO DIGITAL

O conceito de poder é central para a administração das práticas organizacionais, na medida em que é o que assegura que as pessoas "sigam as regras do jogo", reduzindo resistências e incertezas advindas dos processos de inovação e mudança. Há uma tendência das instituições em se apegar aos formatos conhecidos e práticas (políticas organizacionais) que consideram bem-sucedidas, ainda que os resultados possam ser melhorados.

Porém, o avanço tecnológico impõe às organizações a necessidade de revisão sistemática de suas práticas organizacionais, a despeito de resistências

CC BY

internas. O bom uso da comunicação institucional pode ser útil para deixar claras aos públicos interno e externo as definições de identidade e objetivos da instituição, melhorando os resultados e reduzindo resistências.

Em seu diagnóstico, a PCMG apontou a carência de pessoal como um entrave para cumprimento das exigências modernas do trabalho investigativo, cuja demanda por especialização e por maior sofisticação das ações criminosas, por vezes, supera a capacidade de resposta das forças de segurança.

Como medida adaptativa para enfrentar a falta de pessoal, a PCMG adotou iniciativas como a implementação dos Laboratórios de Tecnologia de Combate à Lavagem de Dinheiro, aquisição de ferramentas de *Bussiness Intelligence (BI)* para auxílio às investigações e o projeto Plantão Digital.

Dentre elas, o Plantão Digital pode ser caracterizado como uma das maiores mudanças das práticas organizacionais na PCMG:

> O projeto Plantão Digital, por sua vez, consiste na implantação de sistema de videoconferência permitindo que, durante o período noturno, finais de semana e feriados, as ocorrências com conduzidos sejam recebidas por investigadores de plantão nas delegacias de polícia e apresentadas, por videoconferência, ao delegado e escrivão de plantão na Central de Flagrantes Digital. (...) O Plantão Digital teve início em janeiro de 2020 com a implantação do projeto piloto em Nova Lima. Desde então, o Plantão Digital tem se expandido para todo o estado, atendendo 71 delegacias em 67 municípios. O projeto conta atualmente com três Centrais Estaduais do Plantão Digital, sendo duas em Belo Horizonte e uma em Montes Claros, atendendo a 55 unidades (RGTCE, 2022).

Um avanço na sistemática adotada pelo Plantão Digital refere-se à melhor utilização da força de trabalho com o uso de tecnologias que possibilitam a realização de procedimentos por videoconferência e tramitação de documentos por via digital, já que a PCMG não conta com a presença de delegados e escrivães em todos municípios do estado.

Noutra vertente, o Plantão Digital possibilitou a equalização da distribuição da demanda entre os delegados de polícia e escrivães em serviço em um mesmo turno de plantão. Na sistemática anterior, era possível que a equipe de policiais de determinada região se sujeitasse a uma sobrecarga de trabalho ao responder a dezenas de expedientes, enquanto em outras regiões as equipes estariam ociosas no mesmo período de plantão, em virtude das dinâmicas locais de criminalidade.

A elaboração de um procedimento operacional padrão do Plantão Digital (Resolução nº 8.265 de 17 de outubro de 2022), como referência para

CC BY

definição de competências e de procedimentos, também pode ser celebrada como um avanço, tendente a diminuir imprecisões de caráter procedimental e reduzir o tempo de atendimento às demandas.

Como toda mudança, o Plantão Digital não foi imune a críticas, uma vez que a nova metodologia esteve sujeita a intercorrências típicas de um procedimento em fase de implementação, como a inoperância de sistemas e a eventual demora de atendimento, gerando reclamações de outras forças policiais e do público em geral.

Tais problemas levaram à edição da Instrução Normativa 22 de 17/8/2022, que instituiu, em caráter experimental, o plantão híbrido (presencial e digital), nas Delegacias de Plantão I, II, III e IV, vinculadas ao 1º Departamento de Polícia Civil de Belo Horizonte, com retorno de parte das atividades em caráter presencial.

5 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NA PCMG

Outra iniciativa consoante com os apontamentos do Cema foi a elaboração do Quadro de Distribuição de Pessoal (QDP), regulamentado pela resolução nº 8.251, de 20 de março de 2023, ponto tratado no eixo Gestão de Pessoas do Planejamento Estratégico.

Historicamente, a falta de critérios objetivos para alocação de pessoal da PCMG tornava impossível a elaboração de análises essenciais ao funcionamento da organização. Como saber se o quadro de servidores de uma determinada região está defasado ou como prever o quantitativo de vagas para a realização de um concurso antecipando possíveis aposentadorias e exonerações?

Assim, as disposições da Resolução nº 8.251/2021 sobre a distribuição percentual dos servidores das atividades finalísticas, vinculados à Superintendência de Investigações e Polícia Judiciária, possibilitou a construção de um painel claro sobre as lotações, considerando-se os quadros atuais em exercício e uma divisão equânime da força de trabalho. Uma vantagem da sistemática é que ela deixa claro que os quadros de servidores da PCMG jamais alcançaram os quantitativos legalmente previstos pela Lei Orgânica, possibilitando respostas técnicas a questionamentos parlamentares e judiciais sobre o assunto, com informações sobre o eventual déficit de carreiras em uma determinada unidade ou região.

Como dito anteriormente, foi previsto em lei que os servidores da PCMG vinculados ao Detran ainda permanecerão por algum tempo a serviço da CET. Mas em um futuro próximo, o sistema QDP poderá auxiliar na análise do

CC BY

impacto da medida, ao demonstrar se a realocação dos servidores de fato se traduziu no almejado reforço à atividade finalística.

6 CONCLUSÃO

Sem perder de vista o objetivo inicial de analisar a estrutura organizacional da PCMG resultante das mudanças recentes, pode-se afirmar que a carência de efetivo é um dos maiores problemas enfrentados pela instituição, senão o maior. Dele decorre todo o esforço institucional para modernização de seus procedimentos e para diminuição das limitações operacionais causadas pela burocrática distribuição de tarefas entre as carreiras.

Num contexto em que é preciso fazer mais com menos pessoas, cada servidor importa, de modo que a alocação, a capacidade individual e a disponibilização de recursos para o cumprimento das atividades devem ser cotidianamente revisadas. Na nova realidade institucional, não há espaço para servidores em plantões patrimoniais ou atividades com emplacamento de veículos, que não exigem necessariamente a *expertise* policial.

Por outro lado, é preciso pontuar que a queda de arrecadação da PCMG com a saída do Detran pode ser um entrave à implementação de projetos futuros.

O desenvolvimento de sistemas pode garantir a celeridade na tramitação de expedientes, na mesma medida em que a melhor definição das atribuições de cada unidade policial pode garantir uma maior efetividade da instituição no cumprimento de sua missão.

Porém, mesmo num ambiente de extrema austeridade, de uso racional de recursos e das mais modernas metodologias de trabalho, é preciso considerar a necessidade de um contingente mínimo de pessoal para o funcionamento da máquina, uma espécie de mínimo existencial para garantia da continuidade da prestação do serviço. Uma organização policial não pode ter seu planejamento ameaçado pela aposentadoria de grande contingente de profissionais, o que é de se esperar em virtude da entrada simultânea de servidores por meio de concursos.

Por fim, as medidas de adequação organizacional, que tiveram origem nos apontamentos feitos no Plano Diretor de Modernização da PCMG e nos outros documentos institucionais, trouxeram à instituição maior mobilidade e capacidade de ação frente aos novos desafios tecnológicos e sociais, o que poderia ser caracterizado como o marco do surgimento de uma Nova Polícia Civil de Minas Gerais.

CC BY

Em síntese, a Nova Polícia Civil de Minas Gerais teria como principais alicerces a importância dada à produção de informação qualificada para subsidiar a tomada de decisões, a dinamização de seus processos e o uso racional do exíguo quadro de servidores, sempre com vistas à entrega de seu principal produto: a investigação criminal.

CC BY

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento -BPM CBOK V3.0**, 1ª ed. Brasil, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 14 jan. 2024.

BEATO FILHO, Cláudio; RIBEIRO, Ludmila. **Discutindo a reforma das polícias no Brasil**. Revista Civitas. Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/civitas/a/P78XhvkFZHRhY5v7ChWsNGg/?lang=pt. Acesso em: 14 jan. 2024.

BITTNER, Egon (org). **Aspectos do Trabalho Policial.** Livro 8 da série "Polícia e sociedade". São Paulo: Edusp, 2003.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jan. 2024.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. Tradução Patrícia Lessa Flores da Cunha. **Administração e Organizações - Uma Introdução à Teoria e à Prática.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 484** de 19 de dezembro de 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4883. Acesso em: 14 jan. 2024.

GOLDSTEIN, Herman; tradução de Marcello Rollemberg. **Policiando uma Sociedade Livre.** Série Polícia e Sociedade, 9. 1 ED. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

FERREIRA, Daniel Barcelos. **A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS**: potencialidades e limitações à luz da teoria de Minstzberg. Dissertação de Mestrado – Centro Universitário Una. Belo Horizonte, 2016.

MINAS GERAIS. **Lei nº 5.406 de 16 de dezembro de 1969**. Contém a [antiga] Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/5406/1969/. Acesso em: 14 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei n.º 15.301**, **de 10 de agosto de 2004**. Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social do Poder Executivo. ALMG. Legislação Mineira.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Resolução nº 7.805**, de 30 de março de 2016. Institui o Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e estabelece as diretrizes para a gestão institucional. MINAS GERAIS [Diário

CC BY

Oficial], Belo Horizonte, MG, 01 abr. 2016. Diário do Executivo, Polícia Civil de Minas Gerais, Pág. 52.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Resolução nº 7.840**, de 5 de julho de 2016. Institui o Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e estabelece as diretrizes para a gestão institucional. MINAS GERAIS [Diário Oficial], Belo Horizonte, MG, 7 jul. 2016. Diário do Executivo, Polícia Civil de Minas Gerais, Pág. 55.

MINAS GERAIS. **Lei complementar n. º 129**, de 8 de novembro de 2013. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG -, o regime jurídico dos integrantes das carreiras policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG. ALMG. Legislação Mineira.

MINAS GERAIS. **Lei nº 28.313/2023, de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. ALMG. Legislação mineira

MONJARDET, Dominique; tradução de Mary Amazonas Leite de Barros. **O que faz a Polícia? Sociologia da força pública.** Série Polícia e sociedade, 10. 1 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

MORGAN, Gareth; tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. **Imagens da organização**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PCMG. **Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: https://www.policiacivil.mg.gov.br/pagina/planejamento. Acesso em: 14 jan. 2024.

PCMG. **Plano Diretor de Modernização,** Belo Horizonte, 2020. Disponível em https://www.policiacivil.mg.gov.br/noticia/exibir?id=2533133&=Pol%C3%ADcia-Civil-divulga-Plano-Diretor-de-Moderniza%C3%A7%C3%A3o-2020, acesso em: 14 jan. 2024.

PCMG. **Relatório de Gestão e Plano de Transição 2019-2022**. Documento Interno. 2022.

PCMG. **Relatório de Gestão - Prestação de Contas do Exercício de 2022 ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1svap4N4ZHohoCMVmFvRdlKEcr4v_IaCx/view. Acesso em: 14 jan. 2024.

ROLIM, Marcos. **Guerreiros ou Guardiões? Notas sobre o conceito de Polícia**. 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdp/a/VqfVZC4HYHp4T6g6nN75pHG/?lang=pt. Acesso em: 14 jan. 2024.

CC BY

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TONRY, Michael e MORRIS, Norval (orgs); tradução de Jacy Garcia Ghirotti. **Policiamento Moderno**. Série Polícia e Sociedade, 7. 1 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

CC BY