



## **GESTÃO DA MUDANÇA NA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS:** Um estudo de caso sobre a implementação do plantão digital à luz da teoria de Kotter

*Avante*

REVISTA  
ACADÊMICA  
DA POLÍCIA CIVIL  
DE MINAS GERAIS

**Matheus Cobucci Salles**

<https://orcid.org/0009-0009-7096-8192> - <http://lattes.cnpq.br/1280743358575349>

[cobucci.matheus@gmail.com](mailto:cobucci.matheus@gmail.com)

**Polícia Civil de Minas Gerais – PCMG, Belo Horizonte – MG- Brasil**

### **RESUMO**

Este estudo busca abordar os desafios enfrentados pela Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) ao ajustar os seus processos de trabalho no intuito de responder de forma mais eficiente às demandas sociais e criminais. A pesquisa, por meio de um estudo de caso, analisou o processo de implementação do plantão digital na PCMG, iniciado em 2022, observando em que medida as ações empreendidas se amoldam ao modelo de mudança organizacional proposto por John P. Kotter (2017). Metodologicamente, é uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, que se utilizou de materiais empíricos fornecidos pela instituição e contou com a entrevista dos gestores envolvidos na implantação do projeto e de atores atuantes nos plantões policiais. Constatou-se que a gestão da mudança organizacional em andamento na PCMG reflete, em grande parte, os princípios da teoria de Kotter, destacando a relevância de uma abordagem tanto flexível quanto estruturada.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional; Plantão Policial; Polícia Civil; Processos de trabalho; Teoria de Kotter.

### **CHANGE MANAGEMENT IN THE CIVIL POLICE OF MINAS GERAIS:** A case study on the implementation of digital duty in the light of Kotter's theory

#### **ABSTRACT**

This study seeks to address the challenges faced by the Civil Police of Minas Gerais (PCMG) when adjusting its work processes in order to respond more efficiently to social and criminal demands. The research, through a case study, analyzed the process of implementing the digital shift at PCMG, which began in 2022, and to what extent the actions undertaken conform to the organizational change model proposed by John P. Kotter (2017). Methodologically, it is a qualitative and exploratory research, which used empirical materials provided by the institution and included interviews with managers involved in implementing the project and actors working in police shifts. It was found that the management of the organizational change underway at PCMG largely reflects the principles of Kotter's theory, highlighting the relevance of both a flexible and structured approach.

**Keywords:** Civil Police enforcement; Kotter's Theory; Organization change; Police duty; Work Processes.

**DOI:** <https://doi.org/10.70365/2764-0779.2024.117>

Recebido em: 02/09/2024.

Aceito em: 09/10/2024.

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos últimos séculos, a sociedade atravessou mudanças sociais nas mais diversas áreas. Grande parte dessas transformações decorreu da evolução tecnológica e científica. Esses movimentos adentraram nos ambientes organizacionais fazendo com que ações de inovações surgissem como necessidade de assegurar desempenho, performance e, eventualmente, a sobrevivência da organização em um ambiente cada vez mais competitivo.

O ritmo e a intensidade com que as condições do ambiente organizacional têm se alterado impactam significativamente na velocidade da mudança dentro do ambiente interno das organizações. As mudanças nas organizações precisam ser mais recorrentes e céleres e, em vários casos, mais profundas (Wood JR., 2000). Giddens (1994) destaca o dinamismo das instituições e seus atores, a partir do momento em que estes afetam e são afetados pela atuação dos demais. Muitos estudos abordam como essas mudanças influenciam o comportamento organizacional, bem como os sujeitos desse processo.

Wood Jr. (2000) observa que as empresas têm gradualmente abandonado uma postura reativa em favor de uma abordagem mais proativa em relação às mudanças. De acordo com Burke e Litwin (1992, *apud* Domingos, 2009), quando o objetivo é alcançar a eficiência organizacional por meio de alterações em elementos específicos, estamos diante de um modelo de mudança transacional. Em contraste, mudanças transformacionais são aquelas que reconfiguram a organização, rompendo com padrões anteriores e impactando a empresa de forma abrangente.

Sob essa perspectiva, a implementação do Plantão Digital na Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) representa uma mudança organizacional de significativa importância. Essa iniciativa envolveu a reformulação de práticas tradicionais por meio da introdução de tecnologias digitais, com o objetivo de aprimorar a prestação de serviços e otimizar o atendimento ao público. O processo de transformação demandou um alinhamento estratégico abrangente, que incluiu a superação de resistências internas e externas, o desenvolvimento de novas competências, e a adaptação das equipes a um modelo de trabalho inovador. Além disso, o sucesso do projeto dependeu de uma gestão eficaz da mudança, que englobou desde a comunicação clara da visão proposta até a capacitação contínua dos servidores, garantindo a incorporação eficiente da nova dinâmica nas rotinas institucionais.

O tema central deste artigo é a análise do processo de mudança organizacional a partir da implementação do Plantão Digital na Polícia Civil de Minas Gerais, à luz do modelo de gestão de mudanças proposto por John P. Kotter (2017). A pesquisa busca avaliar de que maneira as etapas descritas por Kotter (estabelecimento de senso de urgência, formação de uma coalizão orientadora, comunicação da visão, entre outras) foram aplicadas e como contribuíram para a efetividade do processo de mudança.

O artigo será estruturado da seguinte forma: na Seção 1, será apresentada a fundamentação teórica sobre as principais abordagens de mudança organizacional, destacando as diferenças entre os tipos de mudanças nas organizações. A Seção 2 discutirá o modelo de Kotter e sua aplicabilidade prática. Na Seção 3, será descrito o contexto específico da PCMG e a implementação do Plantão Digital. A Seção 4 trará uma análise dos dados coletados, alinhando-os às etapas de Kotter para avaliar a conformidade do processo. Por fim, a Seção 5 apresentará as conclusões e sugestões para futuras implementações de mudanças na instituição.

## **2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Conceitos de mudança organizacional**

A consistência da pesquisa envolve a robustez das teorias que a sustentam. A revisão bibliográfica abordará temas específicos relacionados à mudança organizacional. São conceitos e pressupostos selecionados a partir dos autores pesquisados e deram suporte à construção de conceitos aplicados ao trabalho. Qualquer mudança se origina da necessidade de se adequar a uma nova realidade. Em geral, os efeitos da mudança podem ser negativos ou positivos. Todavia, os efeitos positivos somente são notados no caso de uma gestão da mudança bem-sucedida.

Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

Wood Jr. (2000, p. 287) considera que a “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Para ele, a mudança pode ser quanto à

natureza (relacionada às suas características), quanto ao ambiente ou quanto à forma de implementação.

Bruno-Faria (2003, p. 18) conceitua a mudança nas organizações como “toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”.

Kotter (2014) aponta que as mudanças organizacionais são respostas às crises advindas de fatores exógenos (mercado, política, tecnologia).

Herzog (1991) *apud* Wood Jr (2000), de forma assertiva, classifica em três categorias as situações passíveis de impulsionar mudanças nas organizações: (i) crises e problemas: relacionados aos fatores endógenos ou exógenos que impactam negativamente no processo organizacional; (ii) novas oportunidades: introdução de novas tecnologias, produtos e serviços que tornam a organização mais atrativa e visível; e (iii) novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas estratégias corporativas e a regulamentações legais supervenientes.

Huber e Glick (1995) *apud* Santos (2014) afirmam que o ritmo acelerado da mudança é ditado por duas forças no ambiente organizacional, quais sejam: a evolução da tecnologia da informação e da tecnologia de transporte.

Kotter (2007) entende que o mundo globalizado está em constante transformação e cada vez mais instável. Por isso, medidas precisam ser adotadas pelas empresas para se adaptarem à realidade e prosseguirem competitivas no mercado. Para Kotter, a maioria das mudanças fracassa devido à falta do gerenciamento adequado e da falta de compreensão do motivo pelo qual as organizações resistem à mudança.

## **2.2 Tipos de mudança organizacional**

Para Burke (2002), a mudança em uma organização pode ser planejada ou não planejada, de primeira ordem ou de segunda ordem. A mudança planejada seria uma decisão deliberada que visa aprimorar ou modernizar os processos organizacionais, enquanto que a mudança não planejada decorre da necessidade de a organização responder a alguma variante externa não antecipada, geralmente de forma espontânea e adaptável, como, por exemplo, a criação de uma nova tecnologia que afeta diretamente o negócio. As mudanças de primeira ordem, por sua vez, envolvem a melhoria contínua

dos processos organizacionais sem abandoná-los, enquanto que a mudança de segunda ordem é a mudança drástica, que transforma toda a organização. Nessa esteira, Weick e Quinn (1999) classificam em dois os tipos de mudança organizacional: contínua e episódica. A mudança contínua é constante e evolutiva, exemplificada por pequenos avanços na rotina e nos processos de trabalho da empresa. A mudança episódica é esporádica e intencional, ocorre em períodos de crises, quando a organização se encontra em desequilíbrio e recorre à mudança de estratégia para se realinhar no mercado e se manter competitiva.

Marques (2019) classifica as mudanças como: mudanças incrementais, transformacionais, evolucionárias e revolucionárias.

A mudança incremental objetiva crescer, somar ou trazer melhoria de alguma forma nos processos existentes. Ela é a mais comum, pois é contínua e implantada aos poucos, no dia a dia, sem acarretar transformações radicais na organização. Por exemplo, a implantação de um novo software.

A mudança transformacional, por sua vez, implica em severas alterações na dinâmica organizacional, que é reestruturada com vistas a uma nova estratégia organizacional. Comumente ocorre nos casos em que a organização precisa se reinventar para se manter competitiva ou alcançar o crescimento que almeja.

Já na mudança evolucionária, a organização precisa se adequar às demandas do mercado, implantadas de maneira gradual e com objetivos bem delineados. A mudança evolucionária permite que a empresa se mantenha sempre competitiva e com nível de eficiência satisfatório.

Por fim, a mudança revolucionária consiste em uma mudança mais ousada para assegurar a sua sobrevivência, afetando os princípios bases da organização na sua gestão, na sua atuação e nos produtos. É comum em empresas que precisam se recolocar no mercado com uma estratégia diferente.

Mintzberg et al. (2003) entendem que a mudança incremental é recomendável, pois é de fácil implantação e promove a integração entre estratégia, estrutura, pessoas e processos, uma vez que o sistema se adapta e não se transforma. Os autores ainda propõem um roteiro usual para implantação de mudanças incrementais que se inicia com:

“(...) ampla aceitação da necessidade de mudança, abertura para possíveis alternativas, exame objetivo dos prós e contras de cada

alternativa plausível, participação daqueles diretamente afetados pela análise precedente, um teste de mercado ou operação-piloto quando viável, tempo para aprender novas atividades, modelos de papéis estabelecidos, recompensas conhecidas para o sucesso positivo, avaliação e refinamento" (Mintzberg et al, 2003, p. 160).

Mahoney e Thelen (2010) propõem um modelo teórico para explicar as diversas formas de mudança institucional a partir das próprias instituições. A literatura tradicional sobre mudança institucional tende a focar em forças externas, denominadas variáveis exógenas, como os principais motores de transformação, deixando de explorar com profundidade as variáveis endógenas, que incluem fatores organizacionais, humanos e tecnológicos. Nesse contexto, Mahoney e Thelen destacam a importância de internalizar a análise das mudanças, enfatizando como as transformações nas organizações podem ser compreendidas e promovidas a partir das dinâmicas internas das próprias instituições. Os autores elaboraram uma tipologia para classificar as mudanças institucionais em quatro tipos: por substituição, por camadas, por deslocamento e por conversão.

Na categoria *Displacement* (substituição), ocorre a substituição de normas antigas por novas, um processo que, embora geralmente abrupto e repentino, pode também ser gradual. Quando dilatado, esse processo resulta na coexistência e na competição entre regras antigas e novas. A dinâmica de poder entre forças políticas desempenha um papel crucial nesse contexto, no qual os grupos mais influentes podem tanto obstruir quanto facilitar as mudanças institucionais.

Já na categoria *Layering* (camadas), verifica-se que novas regras (ou emendas e revisões) são adicionadas às antigas, mudando a forma com que as regras originais estruturam o comportamento dos indivíduos. Ocorre quando os atores institucionais são desprovidos dos recursos necessários para mudar as regras originais.

Na categoria *Drift* (deslocamento), as regras permanecem inalteradas, mas seu efeito se modifica em função de mudanças no ambiente externo. Mahoney e Thelen (2010) argumentam que, quando os atores optam por não reagir a essas mudanças no ambiente, a própria inação pode resultar em alterações no impacto da instituição.

Por fim, na *Conversion* (conversão), as regras continuam formalmente as mesmas, todavia são interpretadas e aplicadas de outras maneiras. Isso é

possível devido à exploração pelos atores das ambiguidades inerentes às instituições e que permitem interpretações diversas, diferentemente do drift, em que os atores negligenciam por opção deliberada.

### **2.3 Gestão da mudança organizacional**

Segundo Soares (2016), Kurt Lewin apresentou, na década de 1940, um dos modelos mais influentes para a gestão eficaz da mudança nas organizações, conhecido como o modelo de três estágios: descongelamento, mudança e recongelamento. Esse modelo pode ser resumido conforme apresentado por Ferreira e Júnior (2019, p. 63):

Descongelamento: Processo que envolve a redução ou eliminação das resistências à mudança. Os empregados devem, em primeiro lugar, lidar com seus sentimentos a respeito de abandonar aquilo que é velho para que assim a mudança seja implementada de forma eficaz. Nesse processo, o status quo é questionado e posto em xeque.

Mudança: A situação anterior é modificada pelo processo de aprendizagem e descobertas de novas atitudes, valores e comportamentos. Nesta etapa ocorre a identificação (percepção da eficácia da nova mudança atitude e a aceitação pelo indivíduo) e a internalização (a atitude passa a ser parte do padrão normal de comportamento). Trata-se do caminho para a mudança efetiva.

Recongelamento: Processo onde a mudança atinge seu objetivo. Ocorre a estabilização da mudança, incorporando definitivamente às novas ideias e práticas. Consiste na incorporação do padrão aprendido à prática atual que passam a fazer parte do comportamento do indivíduo, ou seja, na consolidação em novo estado (Ferreira, Junior, 2019).

Nesse contexto, John P. Kotter, professor da Harvard Business School, utilizou o modelo de Lewin (1947) para criar uma abordagem mais detalhada para a implementação da mudança (Robbins, 2005). O processo de mudança organizacional proposto por Kotter é amplamente reconhecido como uma metodologia eficaz para conduzir transformações em organizações. Desenvolvido em 1996 e aprimorado ao longo dos anos, o modelo de Kotter é composto por oito etapas que guiam a implementação bem-sucedida de mudanças. Essas fases são estruturadas para ajudar as organizações a superar os desafios típicos da resistência à mudança e assegurar a sustentabilidade dos novos processos, comportamentos e estratégias (Kotter, 2017).

Em primeiro lugar, Kotter (2017) listou os erros mais comuns que as organizações cometem para o insucesso da mudança, dentre eles a incapacidade de criar um senso de urgência da necessidade da mudança; a dificuldade na criação

de uma coalizão para administrar a mudança; a ausência de visão para a mudança e a comunicação ineficiente; a remoção de obstáculos que a bloqueiam; o insucesso na criação de metas no curto prazo; a prematuridade ao se declarar a vitória na sua implementação; e a negligência na incorporação sólida da mudança na cultura da organização.

Assim, Kotter (2017) estabeleceu oito passos sequenciais para a superação desses erros, descritos no quadro a seguir:

**QUADRO 1** -Passos sequenciais propostos por Kotter

1. Senso de urgência	A mudança começa com a percepção de uma necessidade urgente, que pode ser desencadeada por crises iminentes, oportunidades significativas ou ameaças externas. Essa etapa visa mobilizar as pessoas para a necessidade de agir, evitando a complacência e a inércia.
2. Formar coalizão orientadora	Após estabelecer um senso de urgência, torna-se fundamental formar um grupo composto por líderes influentes e comprometidos, dotados de autoridade, expertise e habilidades de liderança, para coordenar o processo de mudança.
3. Desenvolver uma visão e uma estratégia	Com a coalizão formada, o próximo passo é criar uma visão clara e assertiva que descreva o futuro desejado após a implementação das mudanças.
4. Boa comunicação	A visão e a estratégia devem ser amplamente divulgadas para todos os níveis da organização. A comunicação deve ser constante e clara.
5. Participação	É necessário remover obstáculos e barreiras que possam impedir o progresso, bem como capacitar as pessoas com recursos e treinamento necessários para agir de acordo com os novos padrões.
6. Metas de curto prazo	Pequenas vitórias ao longo do processo ajudam a manter o ímpeto da mudança.
7. Continuidade	Uma vez alcançados os primeiros resultados, a organização deve continuar expandindo e aprimorando as iniciativas, evitando o retrocesso. Nessa fase, novas mudanças devem ser implementadas com base nas lições aprendidas e nos resultados obtidos.
8. Ancorar novas abordagens na cultura organizacional	O objetivo final da gestão de mudança é inserir os modelos na cultura organizacional, pois, quando forem incorporadas, tendem a serem desenvolvidas mesmo com novas equipes.

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de Kotter (2007)

O modelo de Kotter se destaca por ser um processo sequencial, no qual cada etapa é interdependente e contribui para o sucesso global da transformação. Embora o modelo tenha sido originalmente desenvolvido para o ambiente corporativo, seus princípios são aplicáveis a diversas organizações, desde instituições públicas até organizações sem fins lucrativos, especialmente em contextos que exigem mudanças profundas e duradouras.

Após a apresentação das perspectivas teóricas sobre mudança organizacional, passamos a expor a metodologia que estabelece uma correlação entre as abordagens discutidas e o processo de transformação adotado pela Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) para modificar sua dinâmica de trabalho.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para identificar os impactos advindos da mudança em curso na Polícia Civil a partir da implantação do plantão digital, foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo, exploratório e qualitativo. Para Luz (2001, p. 95), a pesquisa qualitativa "compreende um conjunto de práticas interpretativas, mas não privilegia qualquer tipo de metodologia, inexistindo teoria ou paradigma que lhe seja próprio", e envolve a utilização de vários tipos de métodos empíricos, como: o estudo de caso, entrevistas, observação, análise de conteúdo e documento históricos, etc. A pesquisa qualitativa auxilia a compreender em profundidade os processos de mudança organizacional na instituição objeto do estudo a partir de um estudo de caso (Yin, 1984).

O modelo de gerenciamento da mudança proposto por Kotter (2017) será adotado como referência para avaliar em que medida a implementação do Plantão Digital na Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) se alinha às oito etapas sugeridas pelo autor. A análise buscou identificar se e como cada uma dessas fases foi contemplada no processo, considerando aspectos como a formação de uma coalizão de liderança, a definição de uma visão clara para a mudança, a comunicação eficaz dessa visão, a capacitação das equipes, a obtenção de vitórias de curto prazo e, por fim, a sustentação e institucionalização das novas práticas. Dessa forma, será possível verificar o grau de aderência da implementação às diretrizes de Kotter, destacando tanto os acertos quanto os desafios enfrentados na condução da transformação digital na PCMG.

O levantamento de dados para a descrição e para a avaliação do processo de mudança deste artigo foi realizado por meio de pesquisa documental, da observação dos processos de trabalho na 1ª e 2ª Centrais do Plantão Digital de Belo Horizonte e dos plantões regionalizados no interior do Estado. As entrevistas foram realizadas com os seguintes atores: três gestores que participaram ativamente do processo de mudança na organização; um delegado lotado em uma unidade do plantão digital no interior do Estado; e dois policiais militares que conduzem o encerramento de ocorrências policiais em unidades do plantão digital, sendo um deles da Capital e o outro do interior.

Na seleção dos entrevistados, adotou-se como critério principal a atuação de gestores diretamente envolvidos no processo de mudança organizacional, dada a importância de sua participação na implementação do novo modelo de plantão digital. Além disso, foram incluídos delegados e policiais militares que atuam nos municípios atendidos pelas Centrais Digitais, considerando sua experiência prática e sua interação com a nova sistemática de trabalho. Todos os participantes das entrevistas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, permitindo a utilização das informações no presente estudo. O número de entrevistados foi considerado adequado para obter uma compreensão abrangente das alterações nas dinâmicas de trabalho com a implantação do plantão digital, bem como para identificar as principais dificuldades e os resultados preliminares observados.

O roteiro utilizado nas entrevistas foi semiestruturado, proporcionando flexibilidade para que os entrevistados pudessem expor suas percepções de maneira detalhada e espontânea. O objetivo central do roteiro foi explorar os novos fluxos de trabalho estabelecidos pelo plantão digital e compará-los com os fluxos operacionais do plantão presencial, a fim de analisar os impactos dessa transição. O formato semiestruturado permitiu também que os entrevistados abordassem as mudanças percebidas, apontando tanto as melhorias advindas com o novo modelo quanto os possíveis retrocessos ou desafios encontrados ao longo do processo de adaptação.

**TABELA 1** - Relação dos atores-chave entrevistados

Nº do entrevistado	Profissão	Data da entrevista
1	Policial Civil – Delegado (Belo Horizonte)	24/10/2022
2	Policial Civil – Delegado (Belo Horizonte)	25/10/2022
3	Policial Civil – Delegado (Belo Horizonte)	20/08/2024
4	Policial Civil – Delegado (interior de MG)	26/10/2022
5	Policial Militar – Sargento (Belo Horizonte)	27/10/2022
6	Policial Militar – Tenente (interior de MG)	28/10/2022

**Fonte:** elaborado pelo autor

#### 4 A POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

A Polícia Civil de Minas Gerais é um órgão de Estado que compõe o arcabouço da segurança pública estadual, juntamente com a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar<sup>1</sup>. A própria corporação publica, em seu portal institucional, os seguintes objetivos:

“(...) apuração de crimes e contravenções, por meio da investigação criminal cientificamente aplicada, e o exercício da polícia judiciária para o esclarecimento de autoria, materialidade, motivo e circunstância, bem como a identificação civil e criminal, o registro e licenciamento de veículos, a formação e o controle de condutores, objetivando a segurança pública, a promoção de direitos e o fortalecimento da democracia”.<sup>2</sup>

A Polícia Judiciária possui diferentes cargos em seu quadro funcional, sob a chefia do delegado, e estrutura-se sob os princípios da hierarquia e da disciplina. O papel desempenhado pela Polícia Civil é de extrema importância na engrenagem denominada Sistema de Justiça Criminal, na medida em que, ao desempenhar a investigação criminal, ela fornece os elementos probatórios

<sup>1</sup> Art. 36 da Constituição do Estado de Minas Gerais.

<sup>2</sup> Fonte: PCMG.

mínimos para impulsionar e viabilizar a atuação do Ministério Público e do Poder Judiciário.

Pode-se resumir o fluxo formal do Sistema de Justiça Criminal da seguinte forma: em geral, a Polícia Militar registra o boletim de ocorrência descrevendo uma infração penal e o remete à Polícia Civil. Dá-se início, assim, à investigação criminal, instrumentalizada por meio do inquérito policial.

Ao final da investigação criminal, a Polícia Civil remete o inquérito ao Ministério Público, que o utiliza para o oferecimento da denúncia e para a avaliação do Poder Judiciário. Inicia-se, então, a persecução penal, e o autor da infração penal, em caso de condenação, pode ser encarcerado no Sistema Prisional (Polícia Penal).

Visando alcançar a sua missão institucional, a organização estruturou-se operacionalmente em Departamentos de Polícia Especializados, situados na Capital, e em 19 Departamentos de Polícia territoriais, que abrangem 67 Delegacias Regionais espalhadas pelo Estado, além de 6 Delegacias Regionais em Belo Horizonte. A atividade da Polícia Civil é ininterrupta, porém há diferenciação nas atribuições dos agentes a depender se o regime do trabalho se desenvolve no horário do expediente ou no do plantão (Minas Gerais, 2023).

Para melhor compreensão, as delegacias de polícia que desempenham a investigação criminal propriamente dita funcionam regularmente nos dias úteis em horário de "expediente", com início às 8h30min e término às 18h30min, período oficial em que as unidades permanecem abertas ao público e os policiais incumbidos das atividades investigativas. Após as 18h30min e nos fins de semana e feriados, a instituição organiza a sua atuação nos denominados "plantões policiais", que, no interior do Estado, concentram-se nas sedes das Delegacias Regionais. Assim, as demais unidades da Polícia Civil permanecem fechadas após o horário do expediente.

#### **4.1 Contextualização dos plantões da polícia civil**

A PCMG sofre percalços para exercer com plenitude e eficiência seu múnus investigativo. Minas Gerais é o segundo Estado da federação em termos de população. Conta com uma extensão territorial de mais de 586 mil km<sup>2</sup>, 853 municípios e mais de 21 milhões de habitantes (IBGE, 2024). O seu efetivo gira em torno de 11.000 servidores, dentre administrativos e policiais distribuídos em

todo o Estado de Minas Gerais<sup>3</sup>. Muitos destes policiais estão, atualmente, prestando serviços em delegacias de plantão (Deplan), cuja atribuição é receber ocorrências e proceder à lavratura de procedimentos, não exercendo a atividade de investigação criminal propriamente dita. Inúmeros outros policiais prestam serviços nas delegacias territoriais, responsáveis por dar andamento às investigações criminais, e acabam sendo deslocados para prestar serviços nos plantões, o que acarreta prejuízos à atividade finalística.

Basicamente, os plantões policiais funcionam com equipes formadas por um delegado de polícia, um escrivão e investigadores, que permanecem de prontidão para o recebimento de ocorrências, principalmente aquelas apresentadas pela Polícia Militar em casos de prisão em flagrante, conforme o disposto no art. 304 do Código de Processo Penal. O delegado de polícia, conforme definido pelo ordenamento jurídico, exerce funções de direção e coordenação, sendo responsável por decidir as providências a serem tomadas em cada caso apresentado.

Devido ao reduzido contingente da PCMG, por diversos anos, policiais civis em Minas Gerais precisaram trabalhar 24 horas/dia e 7 dias por semana, principalmente no interior, onde o déficit de policiais é mais visível. Diversas unidades da PCMG contam com equipes pequenas compostas por um ou dois policiais e, em muitos casos, delegado ou escrivão de polícia atuam em cooperação nos municípios onde não há efetivo suficiente (PCMG, 2021a).

Para suprir a lacuna jurídica existente até então, a Lei Complementar Estadual nº 84 entrou em vigor em 25 de junho de 2005, promovendo mudanças relacionadas à adequação da jornada de trabalho dos policiais civis e ao atendimento à população mineira. A referida lei estabeleceu a carga horária semanal de trabalho em quarenta horas, proibindo jornadas superiores a 12 horas. Apesar do novo marco legal, em algumas localidades, persistiram a precariedade das condições de trabalho e as práticas antigas nas jornadas dos policiais civis durante os plantões.

Esse cenário começou a se transformar em 2011, com o surgimento do movimento sindical denominado "estrita legalidade". Esse movimento resultou na alteração da dinâmica de atendimento, de modo que as ocorrências com conduzidos presos durante o período noturno, finais de semana, feriados e

---

<sup>3</sup> Fonte: PCMG.

pontos facultativos passaram a ser recebidas exclusivamente nos municípios que sediam Delegacias Regionais de Polícia Civil - DRPC (PCMG, 2021a). Essa mudança institucional, nominada de plantão regionalizado, foi a solução viável diante de um cenário marcado por carências logísticas, de infraestrutura e de recursos humanos. Os policiais civis passaram a cumprir o disposto na Lei Complementar nº 84/2005, não mais trabalhando mais que as 40 horas/semanais previstas naquela norma (Polícia Civil de Minas Gerais, 2021). Se, por um lado, o plantão regionalizado trouxe mais dignidade ao trabalho do policial civil, por outro desencadeou uma série de inconvenientes. Os longos deslocamentos de vítimas, autores e testemunhas dos municípios onde os fatos ocorrem para os municípios sedes de Delegacias Regionais de Polícia Civil geraram e continuam gerando inúmeros transtornos tanto à sociedade civil quanto às instituições de segurança pública, conforme se verifica abaixo (PCMG, 2021a):

**FIGURA 1 - Inconvenientes gerados pelo plantão regionalizado**

SOCIEDADE	POLÍCIA CIVIL	POLÍCIA MILITAR
Deslocamentos de vítima ou testemunha de crimes para outros municípios.	Concentração de flagrantes delitos de vários municípios na unidade do plantão regionalizado, com elevação do tempo de resposta da PCMG na conclusão dos procedimentos e demora na liberação dos envolvidos.	Deslocamentos de viaturas para outros municípios conduzindo indivíduos em flagrante delito, vítimas e testemunhas, com potenciais riscos de acidentes nas rodovias.
Dificuldades em retornar aos municípios de origem em razão da ausência de transporte adequado em determinados horários e dias, bem como de recursos financeiros.	Ações judiciais em desfavor de servidores da PCMG, bem como convocações para explicações em audiências públicas no poder legislativo.	Prejuízo ao policiamento ostensivo.
Desgastes emocionais e físicos em razão dos deslocamentos para o plantão regionalizado.	Prejuízos às investigações criminais e elevação dos gastos da PCMG (diárias, combustível, manutenção de viaturas, etc).	Elevação dos gastos da PMMG (combustível, manutenção de viaturas, etc).

**Fonte:** PCMG, 2021

As Deplans dependiam de policiais civis lotados nas unidades que lhes são subordinadas, os quais eram deslocados de seus municípios para cobrir os plantões regionalizados na sede da Delegacia Regional. Essa situação gerava e gera impactos negativos na qualidade da investigação, pois comumente os

delegados e escrivães estão ausentes de suas unidades de origem, deixando de atender à comunidade e atrasando as investigações criminais. Havia situações em que os delegados e escrivães chegavam a se afastar de suas unidades de origem por até três semanas dentro de um mês, o que praticamente paralisava o regular andamento dos procedimentos investigativos.

Em 2014, foi promulgada a Resolução Conjunta SEDS/TJMG/PGJ DPMG/PMMG nº 184, que estabeleceu um protocolo operacional para o registro e tramitação de procedimentos de natureza penal, incluindo o Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO), o Auto de Prisão em Flagrante Delito (APFD) e o Auto de Apreensão em Flagrante de Ato Infracional (AAFAI), além do Expediente Apartado de Medidas Protetivas (EAMP), entre outros. A referida norma previa a apresentação de conduzidos ao delegado de polícia por meio de videoconferência, visando à adoção das medidas cabíveis e evitando o deslocamento de policiais militares, autores, vítimas e testemunhas às unidades de plantão da polícia judiciária. Entretanto, apesar da implementação da norma, surgiram questionamentos relacionados à sua legalidade e efetividade. A Resolução Conjunta continua em vigor, porém não houve a implementação da lavratura de procedimentos de Polícia Judiciária por meio de videoconferência, em face da precariedade da rede de dados e de equipamentos adequados, bem como em razão da resistência interna e externa que fulminou qualquer chance de o projeto prosperar. Assim, a PCMG no interior do Estado continuou a receber os conduzidos pela PMMG nos plantões regionalizados.

Em Belo Horizonte, também em 2014, foram instituídas as Centrais de Flagrantes, cujo funcionamento passou a ser ininterrupto e abarcava a integralidade da Capital. As Centrais de Flagrante foram criadas com o objetivo de centralizar o recebimento de todas as ocorrências que envolvem presos em flagrante, proporcionando maior eficiência no atendimento desses casos. Ao concentrar essa demanda específica, as Centrais de Flagrante aliviam as delegacias de área e as delegacias especializadas, permitindo que elas redirecionem seus recursos e esforços para a atividade investigativa.

A criação das centrais de flagrantes representou um importante avanço na organização e no atendimento policial. Esse modelo permitiu uma maior celeridade na condução dos procedimentos iniciais, além de desafogar as

delegacias de área territorial e temática (especializadas), possibilitando um atendimento mais ágil à população. Contudo, apesar desse progresso, os problemas relacionados à falta de efetivo destinado à investigação criminal continuaram a prejudicar o sistema de segurança pública, notadamente nas cidades mais afastadas de Belo Horizonte.

Em resposta a essa realidade, o projeto do plantão digital surge como uma tentativa de mitigar essas dificuldades. Por meio da utilização de tecnologia para realizar atendimentos e registros de forma remota, o plantão digital visou à liberação de agentes para atuarem de maneira mais focada nas atividades investigativas. Esse processo foi acelerado pela pandemia da Covid-19, que impôs severas restrições ao atendimento presencial, levando à necessidade de adaptação dos serviços públicos para garantir o atendimento à população em um momento crítico. A crise sanitária exigiu soluções rápidas e eficazes para se evitarem aglomerações, resguardar a saúde dos policiais e dos cidadãos e, ao mesmo tempo manter a continuidade dos serviços essenciais.

#### **4.2 O projeto plantão digital**

O Plantão Digital consiste em um projeto da Polícia Civil que possui como escopo conectar, por meio de videoconferência, as 297 delegacias de polícia do interior do estado situadas em municípios que são sedes de comarcas em Minas Gerais a uma Central Estadual do Plantão Digital em Belo Horizonte e a Centrais Regionalizadas no interior para a realização dos procedimentos de Polícia Judiciária (Polícia Civil De Minas Gerais, 2021a).

Esse é um projeto da PCMG classificado pelo Governo de Minas como prioritário e que integra o planejamento estratégico da instituição (PCMG, 2023). O projeto-piloto foi regulamentado pela Resolução nº 8.133, que instituiu, em caráter experimental, o plantão digital, por videoconferência, na Delegacia Regional de Polícia Civil em Nova Lima e na Deplan III (delegacia de plantão) do Barreiro/Belo Horizonte.

O projeto foi regulamentado na Polícia Civil por meio da Resolução nº 8.167, de 4 de maio de 2021, que estabelece as diretrizes gerais de seu funcionamento. A dinâmica do plantão digital é explicitada no artigo 2º:

Art. 2º – O plantão digital, por videoconferência, é caracterizado pela composição e presença de equipe policial civil em ambientes territoriais distintos, sendo um no plantão da Delegacia de Polícia do local da ocorrência do fato e outro no local de funcionamento da Deplan

Digital.

§ 1º – O plantão da Delegacia de Polícia do local da ocorrência do fato é o destinado ao recebimento de condutores, vítimas, testemunhas, registros de eventos de defesa social, pessoas, objetos e valores apreendidos.

§ 2º – O local de funcionamento da Deplan Digital, onde atuam o Delegado de Polícia e o Escrivão de Polícia, é voltado às decisões da autoridade policial, à ordenação jurídica e à formalização de atos, com uso de videoconferência.

O plantão digital promoveu profundas alterações no processo de trabalho da Polícia Civil. Ele concentra delegados e escrivães de polícia na Central Estadual do Plantão Digital em Belo Horizonte, situada na Cidade Administrativa, enquanto que os investigadores de polícia permanecem nas delegacias de plantão espalhadas pelo Estado de Minas Gerais.

Durante o período noturno, finais de semana e feriados, as ocorrências com conduzidos são direcionadas pelas Polícias Militar, Rodoviária Federal e Guardas Municipais para as delegacias sedes de Delegacias Regionais (neste trabalho nominamos de pontos de recebimento de ocorrência) e apresentadas pelo investigador, por videoconferência, ao delegado de polícia e escrivão de polícia de plantão, na Central Digital de Flagrantes.

O delegado de polícia escalado na Central Digital de Flagrantes decidirá sobre a lavratura ou não de procedimento de polícia judiciária. Se lavrado o procedimento, este é assinado e enviado digitalmente à delegacia de polícia sede do plantão regionalizado (Deplan) onde ocorreu o fato para providências subsequentes, como coleta de assinaturas, comunicações a serem realizadas (Justiça, Ministério Público, Defensoria Pública etc). Em caso de encarceramento do autor após a ratificação do APFD, cabe ao investigador conduzir o preso à unidade prisional gerida pela Polícia Penal. De acordo com os gestores entrevistados, a existência de unidade prisional no município é um dos requisitos para a implantação do plantão digital, pois o recebimento de novas ocorrências restaria prejudicado caso o policial civil precisasse se deslocar grandes distâncias para o recambiamento do preso, ausentando-se da Deplan.

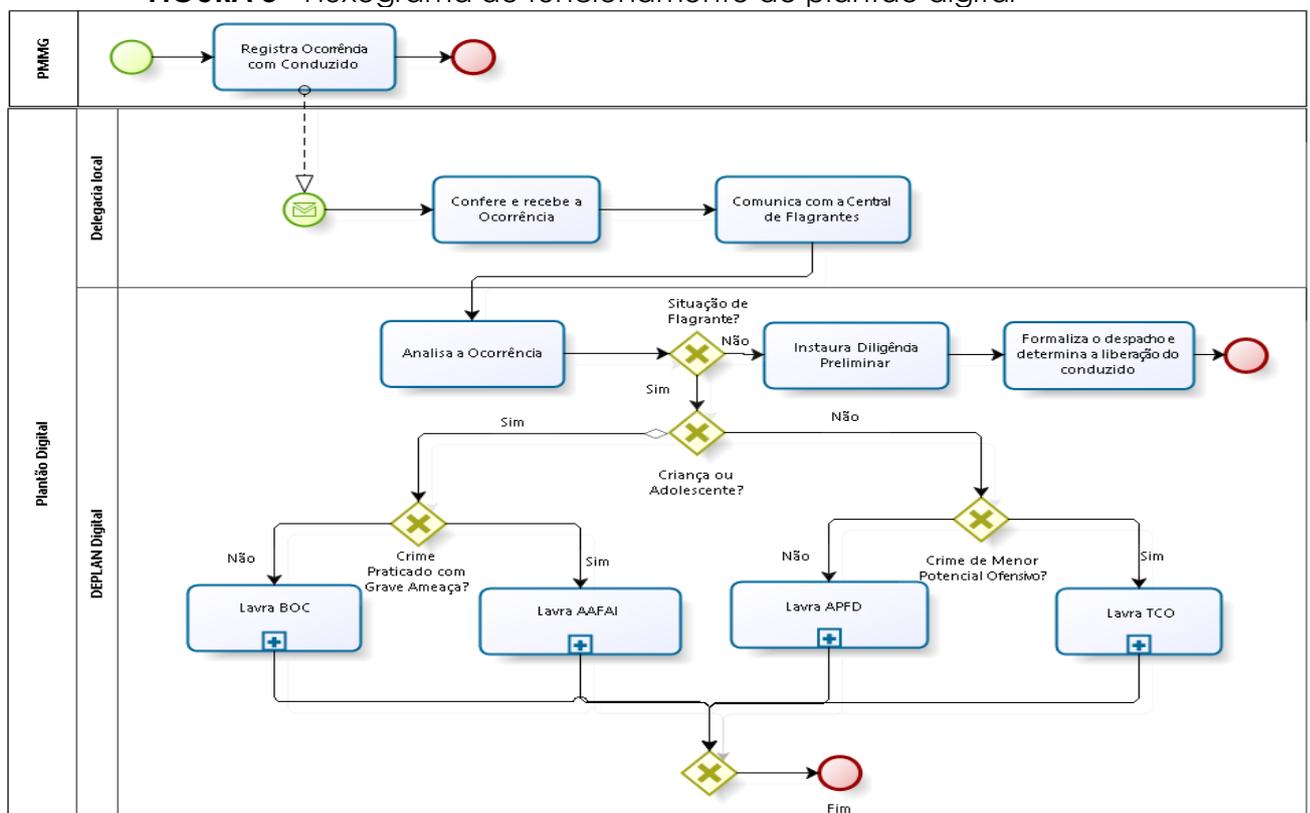
O plantão digital por videoconferência envolve, além da análise e deliberação remota pelo delegado, a execução de atos procedimentais de polícia judiciária (Resolução nº 8.167/2021. art. 3º), como colheita de depoimentos, acareações, apreensão de materiais, observando-se a cadeia de custódia

introduzida pela Lei nº 13.964/20194. Todas as peças são produzidas dentro do sistema PCnet, sistema informatizado da Polícia Civil para a formalização dos procedimentos de polícia judiciária (PCMG, 2021b).

O delegado da unidade do plantão digital é responsável pelo andamento de ambas as unidades, a Central do Plantão Digital e o ponto onde a ocorrência foi recebida. Cabe a ele deliberar sobre eventuais intercorrências no regular andamento dos trabalhos (PCMG, 2021b).

O fluxo de funcionamento do plantão digital pode ser ilustrado da seguinte forma:

**FIGURA 3 - Fluxograma de funcionamento do plantão digital**



Fonte: PCMG, 2021a

Em 17 de novembro de 2022, a Polícia Civil decidiu pela criação de outras duas Centrais do Plantão Digital, sendo a segunda sediada em Belo Horizonte e a terceira em Montes Claros. Atualmente, 528 municípios do Estado são atendidos

<sup>4</sup> “A cadeia de custódia define todo o percurso da prova material, desde o seu reconhecimento até o seu descarte, com o escopo de garantir a autenticidade, a idoneidade e a preservação dos vestígios relacionados a um crime” (Polícia Civil Do Espírito Santo, 2021, p. 8).



pelas três Centrais de Plantão Digital, o que representa 61% do total de municípios.

Inicialmente, não houve mudanças nos pontos de recebimento de ocorrências com conduzidos, mantendo-se nas sedes dos plantões regionalizados. Isso significa que o plantão digital não gerou impactos negativos à Polícia Militar, apenas alterações nas práticas de trabalho da Polícia Civil.

O objetivo principal do projeto é fomentar a investigação criminal, uma vez que, com sua implementação, os policiais civis dos municípios sedes de comarcas de Minas Gerais não mais são escalados para atuarem nos plantões e, portanto, permanecem em suas unidades, realizando o atendimento à população e dando andamento nas investigações criminais, dispensando a adoção do denominado "sistema de cobertura", quando o delegado titular se ausenta da unidade e outro delegado fica responsável por deliberar sobre casos urgentes<sup>5</sup>.

O fomento à investigação policial parece estar surtindo efeito. De acordo com relatório estatístico produzido pela Coordenação das Centrais de Plantão Digital de Belo Horizonte, entre 2022 e 2023, as delegacias integradas às Centrais de Plantão Digital registraram um aumento expressivo na produtividade dos procedimentos investigativos. Houve uma evolução de 18,99% no número de procedimentos concluídos (APFD, Inquéritos por portaria - IP, TCO; EAMP; Boletins Circunstanciados de Ocorrência - BOC), refletindo maior eficiência no encerramento das investigações.

Além disso, o relatório aponta um crescimento significativo de 96,48% nas representações por medidas cautelares (interceptação telefônica, prisões cautelares, quebras de sigilo de dados, entre outros), indicando uma atuação mais assertiva e proativa das autoridades policiais na solicitação de providências judiciais. Também houve um aumento de 8,48% nos indiciamentos, evidenciando um aprimoramento na capacidade de elucidar crimes e responsabilizar os envolvidos. Esses avanços refletem a eficácia das Centrais de Plantão Digital em aperfeiçoar o fluxo de trabalho e melhorar a capacidade investigativa das delegacias envolvidas (PCMG, 2024).

---

<sup>5</sup> O "sistema de cobertura" é comumente utilizado nos casos de férias e afastamentos temporários do delegado titular, ou mesmo vacância do titular. Nesse caso, o delegado de outra unidade atende às demandas urgentes da delegacia vaga, sem conseguir, contudo, dar andamento a todos os procedimentos existentes.

Por outro lado, o plantão digital também busca otimizar os escassos recursos humanos. Dados levantados apontam que é flutuante o quantitativo de ocorrências com conduzido apresentadas pela Polícia Militar, notadamente em municípios menores. Manter uma equipe fixa composta por delegado, escrivão e investigadores em uma delegacia de plantão pode representar baixa efetividade em determinadas localidades, já que as estatísticas nos mostram que diversos turnos de plantões recebem nenhuma ou pouquíssimas ocorrências com conduzido, enquanto outros estão sobrecarregados. A falta de equacionamento entre servidor e a demanda pode acarretar a demora no atendimento e oitiva dos envolvidos, devido ao fluxo desproporcional de ocorrências policiais aguardando o início dos trabalhos.

Para ilustrar essa situação, podemos comparar os turnos de plantão nos municípios de São Sebastião do Paraíso e Uberlândia. Ambos trabalham com equipes fixas, compostas por delegado, escrivão e investigadores. Enquanto em São Sebastião do Paraíso havia turnos em que a PM não apresentava nenhuma ocorrência à PCMG, em Uberlândia a equipe enfrentava dificuldades para lidar com 10, 20 ou até 30 ocorrências em um único turno.

Em um segundo momento, o projeto plantão digital foca na expansão de novas Deplans que funcionarão como pontos de recebimento de ocorrência, visando diminuir paulatinamente os deslocamentos da Polícia Militar e dos envolvidos em ocorrências policiais (autor, vítima, testemunhas). Conselheiro Pena foi a primeira unidade alçada ao *status* de delegacia de plantão nesse período, concentrando o recebimento de ocorrências de 11 municípios próximos. Antes da abertura da nova unidade, as ocorrências desses municípios eram encerradas no plantão regionalizado de Governador Valadares.

Com a abertura da Deplan em Conselheiro Pena, as polícias Militar, Rodoviária Estadual e Federal passaram a apresentar os conduzidos em Conselheiro Pena, onde fica um investigador para receber o REDS e acionar o delegado de Governador Valadares, que atende remotamente os envolvidos. O mesmo ocorreu com a criação de pontos de recebimento de ocorrência nos municípios de São Francisco, antes atendido no plantão regionalizado de Pirapora, e em Buritis, cujo encerramento de ocorrência ocorria na sede da DRPC de Unaí.

Pelo que foi exposto, os objetivos do projeto do plantão digital podem ser resumidos da seguinte maneira (PCMG, 2021a, p. 12):

- reduzir os custos com diárias policiais;
- reduzir os custos com combustíveis e manutenção dos veículos das polícias Militar e Civil;
- diminuir o tempo de resposta da PCMG na conclusão dos procedimentos e liberação dos envolvidos nas ocorrências;
- restaurar a capacidade investigativa da PCMG;
- retornar policiais militares para as atividades de patrulhamento ostensivo, promovendo a melhoria da sensação de segurança pública e atendimento mais digno aos cidadãos mineiros.

#### **4.3 A 1ª Central Estadual de Plantão Digital**

A 1ª Central Estadual do Plantão Digital, localizada no Prédio Alterosas, na Cidade Administrativa, em Belo Horizonte, conta com 24 estações de trabalho, equipadas para a realização de chamadas de videoconferência simultaneamente, além de um painel digital para distribuição das ocorrências policiais. A unidade é composta por 36 delegados e 70 escrivães, que se alternam em turnos de trabalho de 12 horas ininterruptas para atender a demanda de todo o Estado, com a presença de um delegado coordenador de turno. A unidade funciona paralelamente às delegacias de plantão, trazendo um atendimento mais dinâmico (PCMG, 2024).

De acordo com os entrevistados, a 1ª Central Estadual do Plantão Digital atende simultaneamente 13 delegacias de plantão, sendo 12 situadas em Belo Horizonte e Região Metropolitana, uma em Ribeirão das Neves e uma em Esmeraldas. Assim, ocorrências com conduzidos apresentadas na Deplan de Ribeirão das Neves, por exemplo, são atendidas remotamente na 1ª Central Estadual do Plantão Digital por um delegado e um escrivão.

O projeto do plantão digital da PCMG foi expandido para incluir o atendimento de outras delegacias de plantão no interior do estado. As mudanças nas dinâmicas de trabalho, intensificadas pela pandemia da Covid-19, atuaram como um importante catalisador para essa expansão. Em 2022, foram inauguradas a 2ª Central de Plantão Digital, em Belo Horizonte, e a 3ª Central de Plantão Digital, situada em Montes Claros, sendo a primeira instalada no interior (PCMG, 2023).

Além disso, inúmeras Deplans também utilizam o plantão digital em seus plantões regionalizados. É o caso, por exemplo, do plantão regionalizado de Juiz de Fora. Além dos municípios situados ao redor desta cidade, o plantão também fica responsável por atender, remotamente, as ocorrências que são apresentadas na sede das Delegacias Regionais de Leopoldina e Ubá.

Diferentemente das Centrais de Plantão Digital, onde há equipes fixas de delegado e escrivão, os plantões regionalizados que utilizam o plantão digital utilizam o sistema de revezamento entre os delegados e escrivães lotados nas unidades abrangidas pelo plantão regionalizado, situação que acaba afastando os servidores temporariamente de suas unidades de origem, ainda que por um período menor (PCMG, 2024).

## **5 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANTÃO DIGITAL A PARTIR DO MODELO DE KOTTER (2017):**

### **I - Senso de urgência**

A instalação do plantão digital na Polícia Civil tornou-se uma premente necessidade em resposta ao crescente desgaste institucional observado tanto na relação com a sociedade quanto com os órgãos municipais. Esse desgaste foi amplificado pelo afastamento dos delegados e escrivães que eram obrigados a se deslocar para o plantão regionalizado, resultando em uma ausência prolongada dos profissionais em suas localidades de origem. Esse afastamento comprometeu a eficiência dos serviços prestados, gerando insatisfação popular e dificultando a colaboração com as autoridades locais. A implementação do plantão digital visa, portanto, mitigar esses problemas, garantindo maior presença dos profissionais em suas regiões de atuação e otimizando o atendimento à população.

Para garantir a continuidade e a eficácia do projeto ao longo do tempo, foram adotadas diversas ações estratégicas que evitaram sua paralisação ou perda de relevância. No ano de 2020, a PCMG elaborou dois documentos fundamentais para a atuação organizacional, que hoje servem como principais referências para o planejamento e gestão da instituição. O primeiro deles é o Planejamento Estratégico 2020-2025, que estabelece os objetivos e diretrizes institucionais com um enfoque orientador, delineando as metas a serem alcançadas. O segundo documento é o Plano Diretor de Modernização da Polícia Civil, que consolida os resultados dos trabalhos desenvolvidos pelo 1º Comitê Gestor do Conselho Estadual de Modernização Administrativa (CEMA). Esses documentos têm sido essenciais para a manutenção e desenvolvimento contínuo do projeto, assegurando que ele permaneça alinhado com as necessidades e demandas da sociedade.

O projeto plantão digital integra as iniciativas estratégicas estabelecidas pela organização para a sua modernização, utilizando-se dos avanços dos recursos tecnológicos disponíveis. A necessidade da mudança foi demonstrada aos membros da corporação e aos atores externos que compõem o sistema de justiça criminal, na medida em que a Polícia Civil precisa inovar para aumentar a sua eficiência e melhor atender à Polícia Militar e à sociedade em geral.

## II - Aliança

A implementação bem-sucedida do plantão digital envolve uma junção de ações desempenhadas por servidores de carreiras distintas na Polícia Civil (delegado, escrivão e investigadores), muitas vezes com interesses conflitantes. Inobstante pequenos focos de resistência em Belo Horizonte envolvendo os investigadores, por imaginar que a carga de trabalho aumentaria sobremaneira, houve a união de esforços de todos os servidores com vistas ao objetivo comum, qual seja, aumentar a legitimidade da PCMG perante a população por meio de técnicas inovadoras e que resultam na redução de custos e na otimização da força de trabalho.

Por outro lado, a PCMG precisou realizar alianças estratégicas com diversas instituições, incluindo o Governo de Minas, a Polícia Militar, o Ministério Público e o Poder Judiciário. Essas parcerias foram fundamentais para assegurar a adesão e o apoio necessário ao projeto, conquistando a confiança dessas entidades. No entanto, para viabilizar essas alianças, a PCMG precisou fazer concessões, ajustando o projeto original para atender às expectativas e às necessidades de todos os envolvidos.

Uma das concessões significativas foi a alteração do modelo inicial do projeto na capital, que culminou com o retorno dos plantões regionalizados. Nesse novo formato, as ocorrências passaram a ser atendidas por equipes fixas nas Delegacias Regionais, compostas por um delegado, um escrivão e um investigador de Polícia. Essa mudança buscou equilibrar a carga de trabalho dos servidores lotados nas Centrais de Plantão Digital e, conseqüentemente, reduzindo o tempo de espera da Polícia Militar. Isso pode ocorrer porque, ao equacionar a carga de trabalho entre as equipes de delegados e escrivães, o tempo de recebimento das ocorrências é reduzido nas localidades sobrecarregadas, mas aumenta nas delegacias de plantão (Deplans) com menor demanda.

Para mitigar os impactos dessa alteração e otimizar o fluxo de atendimento, a Polícia Civil instituiu painéis indicadores que monitoram o tempo de espera para o recebimento das ocorrências, o tempo que a PM leva para elaboração do REDS (Registro de Evento de Defesa Social) e o tempo total percorrido desde a chegada da PM na Deplan até o encerramento do procedimento por parte da PCMG. Esses painéis têm sido uma ferramenta essencial para o controle e a gestão desse fluxo, permitindo ajustes e melhorias contínuas no processo.

Assim, a aliança com as outras instituições e as concessões feitas demonstram o compromisso da Polícia Civil em adaptar o projeto às realidades práticas, garantindo sua viabilidade e sucesso a longo prazo.

### III - Visão e mudança

O plantão digital foi idealizado a partir de um projeto piloto exitoso no município de Nova Lima, onde a carência de servidores acabou por impossibilitar a manutenção do plantão regionalizado na sede da Delegacia Regional. Por anos, o recebimento das ocorrências com conduzidos presos, ocorridas no período noturno, finais de semana, feriados e pontos facultativos, era feito na Delegacia Regional de Vespasiano e, posteriormente, na Delegacia Regional do Barreiro (Deplan III), em Belo Horizonte.

A partir daí, o cronograma inicial previu a implantação da Central Estadual do Plantão Digital, que abarcou o recebimento de ocorrências com conduzido das Delegacias Regionais da Capital, da Região Metropolitana, do 10º Departamento de Patos de Minas (Delegacias Regionais de Patos de Minas e de Patrocínio) do 15º Departamento de Teófilo Otoni (Delegacias Regionais de Teófilo Otoni, Nanuque, Almenara e Pedra Azul). O projeto foi se expandindo pelas unidades do interior do Estado e, hoje, 528 municípios já são atendidos pelas três Centrais do Plantão Digital, além dos plantões regionalizados, que também se utilizaram do plantão digital para atendimento remoto a localidades distantes (PCMG, 2023).

Além disso, a implantação de novas unidades do plantão digital leva a capilaridade advinda da distribuição de policiais civis matriculados no curso de formação de policiais da Academia de Polícia e aqueles que poderão ser transferidos em processos de remoção, pois, conforme ressaltado, o grande entrave de sua expansão é o quadro reduzido de servidores na Polícia Civil, em especial os das carreiras de delegado e escrivão.

### IV - Boa comunicação

Uma grande mudança geralmente depende do engajamento dos servidores e do real entendimento dos benefícios trazidos com ela. A escolha dos gestores do projeto foi o marco inicial, pois se optou por aqueles que demonstravam maior capacidade de cativar os gestores e os servidores afetados a contribuir ativamente para a sua concretização.

Outrossim, a chefia da Polícia Civil realizou reuniões de alinhamento estratégico com os gestores e com os servidores das unidades do interior, com a finalidade de fomentar uma nova cultura de governança na PCMG e sensibilizá-los da importância da mudança, além de esclarecer eventuais dúvidas. As reuniões de alinhamento estratégico foram acompanhadas de atos normativos e procedimentos operacionais padrão (POP), que destrincharam cada ponto da mudança e desmistificaram o mito de que o plantão digital não traria benefícios à instituição e aos atores externos.

#### V - Participação

Como reflexo do plantão digital, houve o empoderamento dos profissionais das carreiras de delegados, escrivães e investigadores. Os investigadores passaram a atuar sozinhos nas delegacias de plantão para o recebimento das ocorrências, realizando a conferência dos indivíduos conduzidos, dos materiais apreendidos e adotando as providências necessárias para a preservação da cadeia de custódia, com o preenchimento da ficha de acompanhamento de vestígios (FAV). Também é sua responsabilidade acionar o delegado por videoconferência, a quem cabe deliberar sobre quais providências os investigadores deverão adotar em relação aos casos que lhes são apresentados. O papel do delegado e do escrivão de polícia é redesenhado com as centrais de plantão digital, pois, a partir de agora, os dois passarão a atuar e são corresponsáveis por unidades que não faziam parte da sua rotina profissional, onde sequer estiveram antes.

Em outro contexto, a mudança da organização de trabalho decorrente dos plantões digitais elevou o sentimento de pertencimento de delegados e escrivães às comunidades nas quais originariamente são lotados. Ao permanecem em suas unidades de origem, eles conseguem estabelecer uma compreensão mais profunda das dinâmicas locais, das particularidades dos crimes ocorridos na região e das redes de relacionamento que podem influenciar o comportamento criminal. Essa proximidade com a comunidade e

com as evidências facilita a coleta de informações, a análise dos dados e a formulação de estratégias investigativas mais precisas.

Além disso, a continuidade no local de trabalho permite que os policiais mantenham um acompanhamento constante dos casos, evitando atrasos e interrupções que poderiam comprometer o andamento das investigações. Dessa forma, a permanência nas delegacias não só fortalece a capacidade investigativa, como também contribui para uma resposta mais rápida e adequada às demandas de segurança pública.

#### VI - Metas de curto prazo

Kotter (2007, p. 11) afirma que “a criação de vitórias no curto prazo é diferente de esperar por elas. A última é passiva, ao passo que a primeira é ativa”. Pensando por esse escopo, a PCMG tem estabelecido metas para acompanhamento no curto prazo, tais como o aumento da celeridade no atendimento das partes e na confecção das peças (oitivas, autos de apreensão, despachos, laudos periciais etc.). Os indicadores são utilizados para avaliar a eficácia do plantão digital, identificando pontos para a melhoria do desempenho institucional.

Pode-se citar, como exemplo, a implantação do plantão digital na Delegacia Regional de Pouso Alegre. Por se tratar de uma unidade com fluxo alto de ocorrências, os indicadores apontaram que o plantão digital, nos moldes atuais, gerou aumento do tempo de recebimento. Conforme mencionado outrora, uma das principais justificativas do plantão digital foi o equacionamento do recebimento de ocorrências, pois os estudos apontavam distorções graves, em que unidades recebiam muitas ocorrências, ao passo que outras, contando com a mesma estrutura, recebiam pouca ou nenhuma ocorrência em determinados turnos de trabalho. Esse não foi o caso de Pouso Alegre, bem como também não se amolda à realidade das Delegacias Regionais de Uberlândia e Juiz de Fora. Destarte, para tais localidades, haverá a necessidade de um redesenho do projeto, de forma que ele se adapte às suas peculiaridades, mas sem abandoná-lo.

Conforme demonstrado neste trabalho, o monitoramento dos principais indicadores da Polícia Civil também permitiu inferir que, no prazo de apenas um ano, houve um aumento da capacidade investigativa da PCMG, pelo menos no que tange ao número de indiciamentos e procedimentos enviados ao Poder Judiciário.

## VII - Continuidade

O êxito inicial de uma mudança não é garantia de que ela persistirá no futuro. Nesses termos, a PCMG tem realizado a implementação paulatina dos plantões digitais no interior do Estado, levando em conta alguns critérios importantes, tais como o envolvimento do gestor local no projeto, a estrutura da unidade e o quadro de servidores. O projeto inicial previa, para o seu funcionamento, um grupo mínimo de 10 investigadores nas delegacias de plantão. Contudo, esse quadro alterou-se rapidamente e o plantão digital tem conseguido funcionar com equipes compostas por três investigadores, trabalhando em revezamento. Nesse caso, existindo ocorrências com conduzidos, a Polícia Militar comprometeu-se em assegurar a permanência de um policial militar na delegacia de plantão durante a lavratura do procedimento de polícia judiciária para auxílio e condução do autuado até a unidade prisional. Trata-se de importante alternativa para assegurar a continuidade e o sucesso do projeto.

## VIII - Implantar mudanças na cultura da organização

A incorporação dos novos métodos à cultura da organização é a melhor maneira de demonstrar às pessoas como determinados comportamentos e atitudes podem impactar positivamente nos resultados. Inobstante a dificuldade de abertura de novos pontos de recebimento de ocorrências, a nova metodologia de trabalho difundiu-se no âmbito da maioria das 67 delegacias de plantão regionalizados<sup>6</sup> por iniciativa dos próprios gestores, que enxergaram a oportunidade de otimizar os recursos humanos, diminuir os deslocamentos de servidores e assegurar meios para que o delegado e o escrivão se ausentem o mínimo possível das delegacias onde a investigação propriamente dita se desenvolve. Inclusive, há registros de que delegados têm trabalhado de casa, utilizando-se das ferramentas tecnológicas disponíveis, sem prejuízo à qualidade do trabalho.<sup>7</sup>

A estabilização da cultura tem sido um fator importante para as próximas ações nesse audacioso projeto: a abertura de novos pontos de recebimento de ocorrência. A expansão das delegacias de plantão para locais onde inexistia resultará em inúmeros benefícios. Isso provocará a diminuição do vazio institucional, isto é, a ausência não compreendida pela sociedade do

---

<sup>6</sup> Como informado, a partir de 2011, a Polícia Civil passou a adotar o plantão regionalizado, centralizado nas sedes das 67 delegacias regionais distribuídas fora de Belo Horizonte.

<sup>7</sup> Isso não ocorre em Belo Horizonte, onde delegados e escrivães precisam comparecer à Central Estadual do Plantão Digital.

delegado e do escrivão de sua delegacia de origem, bem como o aumento da presença da polícia militar nos municípios pequenos, já que não será mais necessário percorrer longas distâncias para o encerramento de ocorrências.

## **6 CONCLUSÃO**

No cenário atual globalizado, as organizações no mundo inteiro vêm enfrentando um clima constante de mudança nos negócios. Para manterem-se competitivas e presentes no mercado, muitas estão se reestruturando devido aos novos desafios, sendo que aquelas que não promovem mudanças enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Em que pese a relevância do tema, inúmeras pesquisas revelam que a maioria das iniciativas de mudança fracassa. A disponibilização de recursos e a participação de pessoas comprometidas com a mudança, por si só, não garantem a eficácia dessas mudanças. Por isso, as organizações têm procurado meios e ferramentas que auxiliem o gestor nesse inexorável processo.

As mudanças incrementais têm se mostrado mais eficazes ao longo do tempo, pois ocorrem de forma contínua e não geram grandes impactos na organização. Por estarem relacionadas a crescer algo, em geral resultam em menor grau de resistência interna. Assim, o artigo buscou analisar a implementação de uma complexa mudança nos processos de trabalho da Polícia Civil afeto aos serviços de plantão, nos quais há o recebimento de ocorrências, análise e adoção das providências de polícia judiciária relacionadas ao fato enquadrado na legislação penal. O artigo analisou as ações desse processo de mudança, contrapondo sua condução ao modelo de John Kotter.

A análise do processo de mudança institucional indicou que várias variáveis estão alinhadas com o modelo de mudança organizacional proposto por Kotter, conforme observado neste estudo. No contexto da implementação do plantão digital, verificou-se, a partir dos resultados das entrevistas, que é possível inferir que a organização pública seguiu os passos do modelo proposto por Kotter, embora alguns desafios inesperados tenham surgido ao longo da execução. As entrevistas também revelaram dificuldades operacionais e culturais, que não haviam sido inicialmente previstas no processo de mudança. O primeiro passo foi a criação de um senso de urgência, impulsionado pela necessidade de adaptar os serviços devido às restrições impostas pela escassez

de pessoal nas delegacias, particularmente nas localizadas no interior do Estado. Diante dessas limitações, a PCMG buscou implementar o plantão digital como uma solução para otimizar os recursos disponíveis e garantir a continuidade dos serviços, assegurando a permanência de delegados e escrivães nas suas unidades de origem. Posteriormente, foi formado um grupo de gestores responsáveis pela condução da implementação das novas tecnologias e processos operacionais, sendo tal projeto incluído nas iniciativas estratégicas da corporação. A visão estratégica de transformação digital foi comunicada de maneira clara com atores internos e externos, o que facilitou o engajamento das equipes envolvidas.

Além disso, a implementação do plantão digital na Polícia Civil de Minas Gerais trouxe vitórias de curto prazo, com benefícios imediatos, como a redução do tempo que delegados e escrivães passam fora das delegacias onde as investigações se desenvolvem, além de melhorias em alguns indicadores de elucidação criminal. Esses ganhos iniciais demonstram o potencial da mudança para otimizar recursos e aumentar a eficiência nas atividades policiais.

Contudo, a consolidação plena dessa transformação ainda é incerta. Os avanços em áreas essenciais, como a integração com a Polícia Militar, especialmente na criação de novos pontos de recebimento de ocorrências, foram limitados. Além disso, o uso de videoconferências para oitivas, embora promissor, não trouxe mudanças significativas nos procedimentos, uma vez que os documentos continuam sendo impressos e assinados manualmente, limitando o potencial de digitalização completa dos processos. Portanto, apesar dos progressos alcançados, a plena realização dos objetivos do plantão digital dependerá de uma maior evolução nos aspectos práticos e tecnológicos, além de uma maior integração entre os órgãos de segurança pública.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Código de processo penal**. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del3689.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm). Acesso em: 10 ago. 2024.

BRUNO-FARIA, M. F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília/DF, 1996.

BURKE, W. Warner. **Organization Change, Theory and Practice**. Sage Publications: London, 2002.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DOMINGOS, Sérgio Gabriel. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças**. Orientadora: Elaine Rabelo Neiva. Dissertação (mestrado) Curso de pós-graduação em psicologia social, do trabalho e das organizações. Universidade de Brasília, Brasília, outubro, 2009.

FERREIRA, Daniela de Souza Lima; JUNIOR, Nikiforos Joannis Philyppis. Gestão para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, vol. 10, nº 2, 2019.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade pessoal**. Portugal: Celta Editora. 1994. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **BRASIL/ Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 9 out. 2024.

KOTTER, John P. **Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World**. Boston: *Harvard Business Review Press*, 2014.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. 1ª edição. ed. Alta Books, 2017.

LEWIN, K. **Frontiers in Group Dynamics**. Human Relations, 1947.

LUZ, T. R. da. **TELEMAR - MINAS**: competências que marcam a diferença. 2001. 307f. Tese (Tese de Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MAHONEY J, THELEN K. A theory of gradual institutional change. In: MAHONEY J, THELEN K, (Ed.). **Explaining institutional change**: ambiguity, agency, and power. Cambridge: Cambridge University Press; 2010. p. 1-37

MARQUES, José Roberto. **Qual o conceito e os tipos de mudanças organizacionais**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qualconceito-tipos-mudancas-organizacionais/>. Acesso em: 1º ago. 2024.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 25 ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2020. 276 p. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/70446>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar n. 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. Minas Gerais, Belo Horizonte, 3 ago. 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js>. Acesso em: 3 ago. 2022.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Planejamento Estratégico 2023-2027**. Belo Horizonte: Polícia Civil de Minas Gerais, 2023. 68 p.

MINAS GERAIS. **Projeto de Lei n. 802, de 29 de maio de 2019**. Dispõe sobre o Plantão Digital da Polícia Civil de Minas Gerais – PCMG –, e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 6 jun. 2019. Disponível em: [https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/tramitacao\\_projetos](https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/tramitacao_projetos). Acesso em: 10 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Civil de Minas Gerais. **Resolução Conjunta n. 184, de 26 de abril de 2014**. Instituiu protocolo de atuação operacional para registro e tramitação de procedimentos de natureza penal, abarcando o Termo Circunstanciado de Ocorrência, Auto de Prisão em Flagrante Delito e o Auto de Apreensão em Flagrante de Ato Infracional, entre outros, e dá outras providências Disponível em: <https://extranet.policiacivil.mg.gov.br/intranet/>. Acesso em: 9 nov. 2022.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos e casos selecionados**. Porto Alegre: ed. Artmed, 2003.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Plantão Digital na Polícia Civil**. Belo Horizonte, 2021a.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 8.133, de 24 de março de 2020**. Belo Horizonte, 2020.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 8.167, de 4 de maio de 2021**. Belo Horizonte, 2021b.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. Coordenação das 1ª e 2ª Centrais de Plantão Digital. **Relatório estatístico das 1ª e 2ª Centrais Digitais alusivo a 2022 e 2023**. Belo Horizonte, 2024.

POLÍCIA CIVIL DO ESPÍRITO SANTO. **Manual Cadeia de Custódia**. 1ª ed. Disponível em:  
[https://pc.es.gov.br/Media/PCES/2021/Manual%20de%20Cadeia%20de%20Cust%C3%B3dia\\_final.pdf](https://pc.es.gov.br/Media/PCES/2021/Manual%20de%20Cadeia%20de%20Cust%C3%B3dia_final.pdf). Acesso em: 10 nov. 2023

PINTO, Maria Couto Soares; SOUZA, Cristina Lyra Couto de. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(3): 609-34, maio/jun. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2005.

SANTOS, M. de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. Dissertação de Mestrado no curso de Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro/RJ, 2014.

SOARES, Priscila F. Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos. **Revista Base (Administração e Contabilidade)** da UNISINOS, vol. 13, n. 4, pp. 345-362, 2016.

WEICK, K. E. e QUINN, R. E. **Organizational Change and Development**. Annual Review of Psychology, 1999.

WOOD JR., Thomaz. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.