

CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA PMMG APÓS PROCESSO DE REDEMOCRATIZAÇÃO E PROMULGAÇÃO DA CONSTITUIÇÃO DE 1988

Marlon Wallace Alves Simões
Subtenente PMMG, Graduado em História

Resumo: Este artigo aborda o tema cultura e mudança em instituições policiais militares e se fundamenta teoricamente nos preceitos de cultura e mudanças nas organizações de Edgar Schein (2009) e Fleury e Fischer (2007). O objetivo geral foi analisar, a partir do discurso do alto Comando da Instituição, se ocorreram mudanças na cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais após o período de redemocratização e promulgação da constituição de 1988, mais especificamente nos anos de 1988/89, 1997 e 2002/2003. A escolha dos períodos se justifica pelo fato destes representarem momentos significativos para a organização: 1988/89 promulgação das Constituições Federal e Estadual, 1997 eclosão do movimento reivindicatório dos policiais militares mineiros e 2002/03 implantação do modelo de planejamento estratégico. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, em que os dados foram coletados por meio de entrevistas com os ex-Comandantes Gerais, policiais militares de diferentes níveis hierárquicos, análise de documentos produzidos pela instituição e bibliografia sobre o tema. Os sujeitos da pesquisa foram policiais militares que vivenciaram os períodos mencionados e os resultados permitiram concluir que houve uma intenção por parte do comando da Polícia Militar de Minas Gerais de promover mudança na cultura organizacional da corporação, principalmente a partir dos períodos mencionados.

Palavras-chaves: Polícia Militar, cultura e mudança organizacional.

1 CULTURA

Ao se tratar de cultura, deve-se ter em mente que esse conceito é uma questão complexa e envolve até hoje acalorados discursos a seu respeito. De início, cabe apresentar uma questão que já foi superada e aceita por estudiosos do assunto. Todo grupo social possui uma cultura, essa por sua vez, possui uma diversidade e se apresenta de acordo com os diferentes povos e grupos ao redor do mundo, e não se pode falar em uma cultura superior ou inferior, como se pretende mostrar a seguir.

Para Giddens (2001), a cultura refere-se às formas de vida dos indivíduos de uma sociedade ou de grupos dentro da sociedade, entendendo sociedade como “um sistema de inter-relações que conecta os indivíduos uns aos outros” (GIDDENS 2001, p. 38). Essas relações de seus membros são organizadas e estruturadas socialmente em torno de uma cultura única. Assim, ao estar diretamente ligada aos relacionamentos interpessoais e intergrupais, as mudanças sociais estão diretamente conectadas e interferem no desenvolvimento de cada cultura.

De acordo com Laraia (1986), o homem é o resultado do meio em que foi socializado, herdando dessa forma uma cultura que é fruto da acumulação de gerações e refletindo o conhecimento e as respostas criadas a partir de experiências vividas pelo grupo. Esse patrimônio ainda pode ser manipulado, permitindo inovações e invenções.

Laraia (1986), Giddens (2001), Geertz (2008) e Schein (2009) apontam que a cultura não é um fator genético, mas é transmitida para os indivíduos pertencentes ao grupo, ou àqueles que ingressam nesse grupo. Assim, se a cultura é mais apreendida que herdada, faz-se necessário compreender as formas que ela pode ser transmitida. Para serem transmitidas, Berger e Luckmann (1986) indicam que deve ser considerada a sociedade, essa por sua vez é formada por realidades objetivas e subjetivas, que são construídas socialmente.

Para Berger e Luckmann (1986) isto se dá por meio da socialização primária e pela socialização secundária.

A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual torna-se membro da sociedade. A socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade (BERGER; LUCKMANN, 1986, p.???)

A socialização primária é muito mais forte e marcante para o indivíduo, possuindo

um importante valor em sua vida, ao passo que a socialização secundária é mais superficial e necessita de técnicas e estratégias para poder ser apreendida da forma desejada.

De acordo com a definição acima dos autores, pode-se dizer que o processo de apreensão da cultura de uma organização pelos seus integrantes é um processo de socialização secundária.

Dentro dessa dinâmica, pode-se perceber que nas organizações existem interações sociais. Portanto, deve-se considerar a importância e a influência dessas interações e reconhecer que há uma cultura organizacional, e ela ocupa papel importante na empresa, pois é responsável em retransmitir os valores e normas do grupo. Porém, assim como qualquer outra cultura, ela pode ser ressignificada, reconstruída, enfim, mudar.

Ao ser dotada de uma cultura própria, a organização possui sua identidade. A identidade coletiva marca as formas e visões compartilhadas e fazem os iguais se reconhecerem, por meio de seus objetivos e experiências comuns. Assim, o ambiente cultural é um fator que molda e influencia os integrantes do grupo.

2 Cultura e Mudança Organizacional

Para Fleury e Fischer (2007), a cultura organizacional compreende o substrato de crenças, valores, símbolos e relações de poder que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização. Para as autoras, perceber esses aspectos culturais possibilita compreender e superar dificuldades nos diferentes processos organizacionais, que são influenciados por estas questões e não podem ser percebidos e analisados sob a ótica meramente técnica administrativa.

Segundo Robbins (2002), a cultura organizacional tem quatro funções fundamentais: distingue a organização de outras; proporciona um senso de identidade aos seus membros; facilita o comprometimento com objetivos maiores do que o interesse individual dos seus membros e estimula a estabilidade do sistema social.

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. (ROBBINS, 2002, p.503)

Percebendo na cultura um padrão de suposições básicas compartilhadas, Schein

(2009) apresenta em sua definição formal de cultura organizacional os seguintes elementos básicos que se expressam em três níveis: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Nesse sentido, a cultura é aprendida pelo grupo na busca por solucionar problemas de adaptação externa e de integração interna; a cultura é ensinada aos novos membros como o modo de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

O nível mais superficial, denominado nível dos artefatos, inclui a face visível da cultura: o ambiente físico; a linguagem; a tecnologia e produtos; as criações artísticas; o estilo incorporado ao vestuário; as maneiras de comunicar; as manifestações emocionais; os mitos e histórias contadas sobre a organização; as listas explícitas de valores; os rituais e cerimônias; as descrições formais de como a organização funciona; organograma; gráficos, dentre outros.

O segundo nível é o das crenças e valores assumidos, em que as estratégias, metas, filosofias e justificativas expostas são encontradas. Esses valores compartilhados são relevantes e se tornam importantes para as pessoas e definem as razões pelas quais elas desempenham seu papel na organização. Para Schein (2009) “um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia pode servir como guia, e como modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.” (SCHEIN 2009, p. 27)

O nível mais profundo e oculto é o das suposições básicas. Nesse nível estão as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. São as suposições básicas que fundamentam os artefatos e as crenças e valores. Segundo Schein (2009), as suposições básicas funcionam como um mecanismo de defesa cognitivo e psicológico que permite ao grupo reduzir a ansiedade, mesmo que a teoria defendida como verdadeira gere distorção, negação, projeção ou outra forma de falsear a verdade. Assim dificilmente são confrontadas ou debatidas e, por este motivo, raramente são modificadas.

3 A Cultura Policial

Ao perceber que grupos sociais e até mesmo instituições possuem cultura, pode-se afirmar que a Polícia possui cultura organizacional própria, e essa, conforme aponta Schein (2009), é importante para estabelecer o equilíbrio entre as tensões internas e a adaptação ao ambiente externo.

Ao se falar em cultura de polícia, Reiner (2000) aponta o trabalho de Skolnick, de

1966, que é considerado um clássico nesse tema e ainda é uma referência para os estudos atuais. Deve-se apenas observar e acrescentar as variações a partir do modelo básico, percebendo as relações intra e inter policiais em que

O policial é um mediador microcômico das relações de poder dentro de uma sociedade – ele é o “político da esquina” (Muir, 1977). Os valores da cultura policial agem como um “processo subterrâneo na manutenção do poder” (Shearing, 1981a). (REINER, 2000, p. 135)

Uma das limitações apontadas por Reiner (2000) ao trabalho Skolnick é que ele não dá conta das inúmeras dimensões politicamente relevantes da cultura policial.

De acordo com Reiner (2000), Skolnick constrói o esboço da personalidade do policial. Após pesquisas sociológicas, chega à conclusão que essa personalidade policial não é resultado de fenômeno psicológico individual, mas sim fruto de uma cultura que é socialmente elaborada e construída.

Para o autor, há duas variáveis que irão compor e influenciar a formação dessa cultura e que são provenientes do papel policial, sendo elas: o perigo e a autoridade.

“O perigo é inerente à autoridade que é parte integrante do meio policial. Isso porque ao representar a autoridade tendo por trás o uso potencial da força legitimada, o policial enfrenta o perigo proveniente daqueles que resistem ao exercício de tal autoridade” (REINER, 2000, p. 136).

De acordo com o autor, algumas polícias como a britânica, procuram minimizar o uso da força e transformar o poder em autoridade.

Além dessas duas variáveis, Reiner (2000) aponta que Skolnick propõe ainda um terceiro elemento influenciador na cultura policial, a pressão por resultados. Essa pressão pode ser mais ou menos intensa: isto dependerá do período e das circunstâncias que a sociedade está vivendo em relação ao medo ou desordem em cada momento político-histórico. Porém, “sob pressão para obter ‘resultados’, sob forma de solução de casos, os policiais sentem-se impelidos a ampliar seus poderes e a violar os direitos dos suspeitos.” (REINER, 2000, p. 136)

Para Reiner (2000), os policiais em sua cultura seguem algumas regras. As regras legais não são irrelevantes, mas também não determinam toda a prática policial. O autor ainda apresenta mais três regras que fazem parte da prática policial: as regras de trabalho, as regras inibidoras e as regras de apresentação. A primeira, são aquelas realmente interiorizadas, são os princípios que norteiam suas ações; a segunda são as regras externas que procuram inibir e fazem com que o policial leve em conta em sua

conduta; a terceira são aquelas utilizadas com a intenção de divulgar uma aparência externa aceitável.

Para Reiner (2000), pode se perceber, por meio dos relatos e estudos, que existem características comuns entre as inúmeras culturas policiais ao redor do mundo, mesmo em contextos sociais diferentes. Essas culturas se desenvolveram seguindo acordos padronizados para auxiliar aos policiais a superarem e ajustarem-se às pressões e tensões ao longo dos tempos. Com isso as diferentes gerações foram socializadas por meio da transmissão de histórias, mitos, piadas, explorando modelos de boa e má conduta que, por meio de metáforas, permitem desenvolver concepções de natureza prática para serem exploradas *a priori*.

Do ponto de vista dos policiais, o autor aponta que esses profissionais desenvolvem um pessimismo ao acreditarem que são guardiães da moral e da lei, sentindo-se sozinhos nessa luta e que estão prestes a serem aniquilados por inimigos de toda parte. Assim, “a visão da missão da polícia é uma mescla sutil e complexa dos temas de missão, amor hedonista por ação e cinismo pessimista.” (REINER, 2000, p. 139), estando a pressão por eficiência relacionada com questões da cultura policial como suspeição, isolamento, solidariedade e conservadorismo.

O trabalho policial desenvolveu atitude de constante suspeição em resposta ao perigo, devendo estar sempre preparados para responderem a comportamentos de diferentes indivíduos e a contextos diversos sem perder a autoridade. No aspecto de isolamento, esse é um preço que a polícia paga devido aos modelos de autoridade impessoal e das políticas de recrutamento que buscavam exatamente o distanciamento da comunidade local.

A solidariedade é fruto do próprio isolamento, mas também como necessidade de proteção mútua entre os policiais em situações de perigo, dificuldade ou ameaças perante o público externo (Reiner, 2000). Com isso, uma característica marcante é a separação do restante da sociedade. Porém, simultaneamente, esta mesma Polícia se relaciona com todas as categorias da sociedade, desde infratores a políticos e se sentem atacados por todos os lados.

4 Caracterização da Polícia Militar de Minas Gerais

No Brasil, as Polícias Militares atuais foram reorganizadas pelo Decreto Lei 667, de 2 de julho de 1969, que deu tratamento uniforme às Polícias Militares estaduais, dando-lhes exclusividade do planejamento e execução do policiamento ostensivo. À época,

extinguiu-se outras corporações existentes tais como: Guarda Civil, Corpo de Fiscais do DET, Guardas Rodoviários do DER e Guardas Noturnos.¹

A Constituição da República, de 05/10/1988, expressamente prevê a missão constitucional das Polícias Militares, nos seguintes termos:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 1º (...)

§ 2º (...)

§ 3º (...)

§ 4º (...)

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 7º - A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

§ 8º - Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.

§ 9º A remuneração dos servidores policiais integrantes dos órgãos relacionados neste artigo será fixada na forma do § 4º do art. 39. (BRASIL, 1988, p. 145)

A Constituição do Estado de Minas Gerais, nos mesmos moldes da Constituição Federal, determina:

Art. 142 – A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na disciplina militares e comandados, preferencialmente, por oficial da ativa do último posto, competindo:

I – à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;

II – ao Corpo de Bombeiros Militar, a coordenação e a execução de ações de defesa civil, a prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de

¹ COTTA, Francis Albert. Breve História da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: Fino Traço, 2014

catástrofe;

III – à Polícia Militar e ao Corpo de Bombeiros Militar, a função de polícia judiciária militar, nos termos da lei federal.

§ 1º – A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar são forças auxiliares e reservas do Exército.

§ 2º – Por decisão fundamentada do Governador do Estado, o comando da Polícia Militar ou do Corpo de Bombeiros Militar poderá ser exercido por oficial da reserva que tenha ocupado, durante o serviço ativo e em caráter efetivo, cargo privativo do último posto da corporação.

§ 3º – Para o ingresso no Quadro de Oficiais da Polícia Militar – QOPM – é exigido o título de bacharel em Direito e a aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, realizado com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção do Estado de Minas Gerais.

§ 4º – O cargo de Oficial do Quadro de Oficiais da Polícia Militar – QOPM – , com competência para o exercício da função de Juiz Militar e das atividades de polícia judiciária militar, integral, para todos os fins, a carreira jurídica militar do Estado. (MINAS GERAIS, 2016, p. 80)

A Polícia Militar é uma instituição altamente hierarquizada, cujos níveis hierárquicos são escalonados em patentes. O Decreto Lei 667/69 prevê a seguinte hierarquia:

Art. 8º A hierarquia nas Polícias Militares é a seguinte:

a) Oficiais de Polícia:

- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente

b) Praças Especiais de Polícia:

- Aspirante-a-Oficial
- Alunos da Escola de Formação de Oficiais da Polícia.

c) Praças de Polícia:

- Graduados:
- Subtenente
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- 3º Sargento
- Cabo
- Soldado.

§1º A todos os postos e graduações de que trata este artigo será acrescida a designação "PM" (Polícia Militar). (MINAS GERAIS, 1969, p. 2)

5 Caracterização Histórico-Político dos Recortes Temporais 1988/89, 1997 e 2002/2003

Ao escolher um recorte temporal para realizar uma pesquisa, deve-se ter alguns cuidados. É preciso perceber que especificar uma data ou evento para estabelecer uma mudança não significa que a partir de tal acontecimento não há mais nenhum resquício do antes, nem tampouco que o evento surgiu como algo isolado e sem conexão com uma

série de situações que o antecederam. Ou seja, as escolhas de datas são apenas marcos temporais de momentos considerados importantes.

A escolha dos períodos se justifica pelo fato destes representarem momentos significativos na história da organização. Os anos de 1988/89 referem-se à promulgação das Constituições Federal e Estadual; 1997 à eclosão do movimento reivindicatório dos policiais militares mineiros; e 2002/03 à implantação do modelo de planejamento estratégico.

Nesse sentido, foram escolhidos os anos de 1988/89, 1997 e 2002/2003 como períodos de acontecimentos importantes para a cultura da Polícia Militar de Minas Gerais. Foram analisados até que ponto estes eventos realmente influenciaram mudanças no cotidiano da Instituição refletindo mudanças em sua cultura.

5.1 Período 1988/89

O período 1988/89 foi escolhido por se tratar do ano de promulgação das constituições federal e estadual. Esse evento, na concepção de Souza (2003), é um marco no período de transição democrática. O Brasil, após mais de duas décadas de regime militar, novamente foi declarado um Estado Democrático de Direito, em que valores como cidadania, soberania, dignidade da pessoa humana e valores sociais são colocados em pauta. A nova constituição definiu direitos e garantias fundamentais para os cidadãos brasileiros nas categorias individuais e coletivas, sociais, políticas e de nacionalidade. Com essas modificações legais, o Estado estabelecia objetivos a serem alcançados com uma Constituição social pragmática no campo do bem-estar e justiça social, em um novo cenário de princípios democráticos (SOUZA, 2003).

Para tanto, no âmbito da PMMG era necessário entender essa nova concepção social que ora se iniciava juntamente com seus desafios na redemocratização do país.

Neste cenário, o campo da segurança pública ganha novos contornos, a partir de um lúcido e democrático entendimento de que seria politicamente correto priorizar os resultados desejados pela população, em termos de ordem pública, e não aumentar o poder repressivo do Estado...Assim, a Carta Magna de 1988 destina um capítulo exclusivo para a segurança pública (SOUZA, 2003, p. 229)

Neste capítulo da constituição dedicado à segurança, em âmbito nacional, as polícias militares do país têm ampliadas sua competência e responsabilidade por meio do policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, e constitucionalmente passam a exercer as fases do poder de polícia, sendo elas: a ordem, o consentimento, a

fiscalização e a sanção (SOUZA, 2003).

Dessa forma, perante a necessidade de elaboração de uma nova política de trabalho, a Polícia Militar de Minas Gerais viu-se diante de um momento de mudança em sua cultura organizacional, reelaborando doutrinas internas com o objetivo de uma maior aproximação com a comunidade.

Já no início dos anos 90, as políticas de operações priorizavam a importância da integração da instituição com o Conselho de Defesa Social e da filosofia do policiamento comunitário, em que incentivava a instituição desenvolver a participação da população no debate e criação de espaços públicos para discussão dos problemas da comunidade (SOUZA, 2003).

Destaca-se também, a partir do final dos anos de 1980 e início de 1990, a introdução e evolução dos preceitos dos Direitos Humanos dentro da corporação. Por meio de parcerias, intercâmbios e produção de normas como Nota Instrutiva 029/93 e Diretrizes (DPSSP 08/2004 e DPSSP 3.01.05/2010 CG), bem como a criação de cursos de Direitos Humanos e a formação de multiplicadores dessa doutrina, tal filosofia ganhou cada vez mais espaço, estabelecendo parâmetros para as ações policiais.

Assim, sob os preceitos de Schein (2009), este momento pode ser percebido como um período em que a organização estava diante da necessidade de uma adaptação externa, ou seja, não era mais possível manter-se distante da comunidade. Frente a novas demandas postas, a PMMG viu-se compelida a aproximar-se da sociedade e não ser mais uma organização tão fechada e sem diálogo com seu “cliente”.

5.2 Período de 1997

O ano de 1997 foi escolhido devido à ocorrência da revolta e ciclo de protestos das praças da Polícia Militares de Minas, primeira ocorrida na história do país (ALMEIDA, 2004).

Com a redemocratização do país, a PMMG iniciou com uma série de mudanças a aproximação com seu público externo, a sociedade. Porém o relacionamento com o público interno, seus próprios integrantes, não seguia os mesmos passos. Enquanto a instituição se organizava “para fora”, adequando-se aos novos preceitos de direitos civis e políticos, flexibilidade e participação da sociedade, internamente a corporação permanecia nos moldes do regime militar.

De acordo com Almeida (2004), já na década de 1980, durante a transição democrática, a PMMG já vivia uma série de crises internas. A questão salarial era problema recorrente, com promessas não cumpridas de equiparação salarial com as

Forças Armadas. Para a autora, o movimento de 1997 foi o desaguar de um processo de insatisfações internas que se arrastavam desde o final dos anos 80, como por exemplo, o aumento salarial diferenciado entre membros do alto comando. Diante dessas questões, iniciaram-se movimentos que indicavam as insatisfações, destacando o movimento denominado “panela vazia”, que foram manifestações realizadas por esposas de militares que mostravam as panelas vazias devido aos péssimos salários e em 1995 quando militares do 16º BPM, como forma de protesto, recusaram-se a sair para o policiamento.

Porém, os motivos para o movimento de 1997 eram bem mais profundos que aumento salarial. Esta questão foi apenas a **gota d’água** de uma série de insatisfações internas, “os praças da Polícia Militar reivindicaram melhores salários, melhores condições de trabalho, reformas no Regulamento Interno da corporação e o fim de privilégios e abusos de oficiais” (ALMEIDA, 2004, p. 75)

Os policiais, mais especificamente as praças, não concordavam mais com a continuidade do *status quo* e com

O abandono que se encontrava os praças de PM mineira tornava-se possível identificar algumas das razões desse movimento, que contrariou leis que proíbem greve na polícia. Porém, é errôneo supor que a greve militar de 1997 ocorreu por questões meramente salariais, sendo relevante ressaltar a insatisfação dos praças no que diz respeito à rigidez disciplinar-hierárquica (ALMEIDA, 2004, p. 138)

De acordo com Almeida (2004), os policiais enfrentavam sérios problemas, tanto dentro da própria casa, decorrentes de precárias condições de vida, do rigor do regulamento interno, quanto externamente ao nutrirem sentimento de rejeição por parte da população.

Toda essa situação proporcionou um clima de mudanças internas podendo-se identificar que “o *hinge* (momento crítico/transição) gerador de um *novo repertório* militar encontra-se na crise de identidade do aparelho policial militar após a redemocratização da sociedade brasileira, na década de 1980” (ALMEIDA, 2004, p. 150)

Naquele momento a cultura policial militar estabelecida intramuros do quartel precisava ser revista:

o rigor disciplinar do RDPM, considerado por muitos como obsoleto, ultrapassado, arbitrário e exclusivista, tornou-se insustentável na sociedade do tempo presente, que revela ao policial subalterno cidadania efetiva.

O *hinge* gerador de um *novo repertório* militar encontra-se na *crise de identidade do aparelho policial militar* em meio à democratização da sociedade contemporânea (pós-ditadura militar).

Principalmente após 1988, aceleram-se expressivamente as discussões referentes à cidadania: tem-se o advento da nova Carta Magna e os praças passaram a ser considerados cidadãos, de fato e de direito. (ALMEIDA, 2004, p. 155)

Assim, de acordo com Cotta (1997) e Almeida (2004):

tornou-se necessário, principalmente no pós-1997, situar a Polícia Militar no contexto de Estado democrático moderno, já que o policial cidadão mostrou-se consciente de sua inserção política e de seu papel como trabalhador. (ALMEIDA, 2004, p. 33-34).

Após o movimento de 1997, mudanças foram implementadas, de acordo com Cotta (1997), Almeida (2004) e por meio das entrevistas realizadas ao longo da pesquisa, policiais militares declaram que a polícia nunca mais será a mesma. Dentre as mudanças destacam-se o fim do RDPM, considerado arcaico, e a elaboração do Código de Ética e Disciplina (lei 14.310 de 19 de junho de 2002) para atender aos novos tempos, mudanças no fardamento, uma maior aproximação entre oficiais e praças e uma melhoria nos relacionamentos interpessoais dentro da corporação.

Fator importante e marcante a partir de 1997, que merece destaque e foi a eleição de policiais militares como representantes da classe no poder legislativo. À época Sargento Rodrigues para Deputado Estadual (reeleito até os dias atuais) e Cabo Júlio para Deputado federal. As associações de classe dos policiais militares, desde o movimento de 1997, também passaram ganhar legitimidade e atuar com mais força e prestígio (COTTA, 1997).

O fortalecimento da representação política dos policiais militares trouxe uma nova dinâmica na relação entre o comando e a tropa.

Desta forma, o ano de 1997 pode ser considerado um período em que a PMMG necessitou realizar mudanças em sua cultura organizacional. Se em 1988 a corporação intensificou sua adaptação externa, internamente a Polícia Mineira manteve-se inerte. Já em 1997, diante de graves problemas, se confrontou com a necessidade de solucionar estes problemas por meio de um gerenciamento e integração interna (SCHEIN, 2009).

5.3 Período de 2002/2003

O ano de 2002/2003 foi selecionado por ter sido o marco inicial na implementação do planejamento estratégico na PMMG, o que envolveu uma nova filosofia na forma de se realizar policiamento.

Diante do aumento da criminalidade, no final dos anos 90, a PMMG, em parceria com a UFMG, implantou o geoprocessamento. Essa aproximação com a cientificidade, na análise dos aspectos responsáveis pela eficiência dos serviços de polícia, culminou em 1999 com a implantação de um novo modelo de policiamento na então 8ª Região de Polícia Militar, denominado “modelo de gestão”. Nele passou-se a utilizar os conceitos da Administração Gerencial para desenvolver as atividades do policiamento preventivo, desenvolvendo novas estratégias para alcançar um aumento na eficiência e produtividade (SOUZA, 2003).

Em 2002, por meio da Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública 01/2002, o modelo de gestão foi institucionalizado para toda a corporação. Vale lembrar que nesse período, na gestão do então governador Aécio Neves, todo o Estado de Minas Gerais passava por uma reformulação com o denominado “choque de gestão”, em que todos os órgãos deveriam se adequar ao novo modelo gerencial.

Em 2005, há um novo avanço no modelo de gestão com a Instrução 01/2005. Nela são estabelecidas a metodologia para avaliação de desempenho da polícia por meio de indicadores. Todo o trabalho policial deveria ser possível de mensurar e passou-se a trabalhar com metas a serem atingidas.

De acordo com documentação pesquisada, desde a implantação destas medidas, juntamente com outras, como a criação da IGESP (Integração e Gestão de segurança Pública), tornou-se possível implementar mudanças na cultura organizacional da PMMG sob ótica gerencial. Isso impactou diretamente nos resultados, havendo um declínio em mais de 50% nos índices de criminalidade no Estado, conforme informações da Secretaria de Estado de Defesa Social em 2011.

Com os resultados alcançados, Minas Gerais retornou suas taxas de homicídios aos índices da década de 1990, conforme aponta o **“Mapa da Violência 2012 – Os novos padrões da violência homicida no Brasil”**, um estudo comparativo sobre a violência nos Estados, publicado pelo Ministério da Justiça em parceria com o Instituto Sangari (WASELFISZ, 2011).

Os números apontaram que em 2010 Minas registrou um índice de 18,1 homicídios por cada grupo de 100 mil habitantes. Este resultado colocou o Estado na quarta melhor posição do ranking de menores índices de homicídios do país, atrás apenas de Santa Catarina (12,9), Piauí (13,7) e São Paulo (13,9).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 1988, as organizações policiais militares se tornaram constitucionalmente encarregadas pelo policiamento ostensivo. A partir desse momento, se viram solicitadas a efetivar adaptações necessárias para suprir consequências advindas da repressão durante os anos do governo militar. O ajustamento da organização à nova configuração política foi marcada pelo início da redemocratização e respeito aos direitos humanos.

Constatou-se que houve uma intenção por parte do Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais de promover mudança na cultura organizacional da corporação, principalmente a partir dos períodos mencionados.

O período de 1988/89, promulgação das Constituições Federal e Estadual, em que se estabelecia uma nova dinâmica nos direitos fundamentais e exercício da cidadania, sendo necessário repensar e reestruturar a relação da PMMG com seu público externo.

O período de 1997 coincide com movimento reivindicatório dos policiais militares, sendo esse considerado o primeiro na história das polícias militares brasileiras. Este acontecimento determinou uma necessidade de revisão dos valores, princípios e ações da organização.

O período de 2002/03 representou o momento em que emergiu a necessidade da implementação do planejamento estratégico nas unidades da Polícia Militar de Minas Gerais.

Após pesquisa por meio da análise documental, da análise de conteúdo das entrevistas e da observação participante do pesquisador, foi possível identificar os atributos visíveis e os valores compartilhados da Polícia Militar de Minas Gerais.

Foi possível inferir que nos períodos citados, houve a necessidade de mudança, sendo desenvolvido ações que levaram a efetivação de transformações na cultura organizacional policial de Minas. As principais mudanças na cultura da organização podem ser assim sumariadas:

Revisão da missão e dos valores da PMMG; preocupação com a socialização dos novos membros da corporação; foco nos direitos humanos, mudanças no relacionamento interpessoal e investimento na qualificação dos profissionais.

Pode-se inferir, portanto, que a pesquisa realizada atingiu seu objetivo, pois o trabalho permite concluir a existência de mudanças efetivadas a partir de 1988 as quais resultaram intenção nas alterações da cultura organizacional.

Entre as limitações do trabalho, merece realce o fato de que se trata de um estudo de caso, modalidade de pesquisa que limita as generalizações que possam ser feitas sobre determinada temática. O estudo se ateve em analisar se houve intenção por parte do comando em realizar mudanças na cultura organizacional e quais os caminhos

utilizados.

Não foi analisado como as estratégias impactaram na tropa e em que grau provocou as mudanças desejadas ou até que ponto as intenções do comando se concretizaram na prática. Sugere-se novos estudos, realizando pesquisa de campo no meio da tropa para perceber e mensurar esses aspectos.

Abstract: This article is related to the culture and change in military police institutions, and it is based theoretically on the precepts of culture and change in organizations by Edgar Schein (2009) and Fleury and Fischer (2007). The objective is to analyze, from the speech command, if there were changes in the organizational culture of the Military Police of Minas Gerais after the 1988 constitution, in the years 1988/89, 1997 and 2002/2003. The choice of periods is justified by the fact that they represented significant moments for the organization: 1988/89 was the period of enactment of the Federal and State Constitutions, 1997 happened an outbreak of the strike of military police, and 2002/03 there was an implementation of the strategic planning model. A qualitative study was developed through a case study in which data were collected through interviews, analysis of documents produced by the institution and bibliography about the theme. The research subjects were military polices that experience mentioned periods and the results showed that there was an intention on the part of the command of the Military Police of Minas Gerais to promote change in organizational culture of the corporation, mainly from the periods mentioned.

Keywords: Police, culture and organizational change

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Paulo: Editora Difusão, 2006.

ALMEIDA, Junile Rabêlo de. **Um Novo Repertório da Ação Coletiva: Movimento Reinvidicatório dos Praças da Polícia Militar de Belo Horizonte no ano de 1997**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

AZEVEDO, João Pedro & PEIXOTO, Betânia & CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da. **Gestão Por Resultados Em Minas Gerais: Uma Avaliação Das Metas De Redução Da Criminalidade** In: *Anais do XIV Seminário sobre a Economia Mineira [Proceedings of the 14th Seminar on the Economy of Minas Gerais]*, Diamantina: UFMG/CEDEPALR 2010

BARDIN, **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento: Uma Análise Comparativa Internacional**. Série Polícia e Sociedade; São Paulo: EdUSP, 2001.
- BERGER, Peter L. LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed São Paulo: Atlas, 2007.
- BITTNER, Egon. **Aspectos do Trabalho Policial**. Série Polícia e Sociedade; São Paulo: EdUSP, 2003
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 292 p.
- BRESSE-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In: PINHEIRO, Wilhein e Sachs (orgs). **Brasil: Um Século de Transformações**. SP: Cia das Letras, 2001: 222-259;
- BRETAS, Marcos Luis. **Ordem na Sociedade: O exercício Cotidiano Policial no Rio de Janeiro, 1907-1930**. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.
- CARVALHO, Carlos Eduardo. RONCHI, Carlos César. **Cultura Organizacional: Pesquisa e Prática**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- CARVALHO, Ederson de Assis. **História da Polícia Militar**. Apostila Curso Técnico em Segurança Pública 2011.
- COTTA, Francis Albert. **Breve História da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Crisálida: 2006.
- COTTA, Francis Albert. **Uma atípica cerimônia militar: o movimento reivindicatório dos Praças da PMMG**. Belo Horizonte: Centro Universitário de Belo Horizonte. 1997
- FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed São Paulo: Atlas, 2007.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2008.
- GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4ª edição, São Paulo: ARTMED, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDSTEIN, Herman. **Policiando uma Sociedade Livre**. Série Polícia e Sociedade nº 9, São Paulo: EduSP, 2003;
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: Um Conceito Antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**, 16ª ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2016, 292 p.
- MINAS GERAIS. Decreto nº 667, de 04 de julho de 1969. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 1969, 3 p.
- MONET, Jean-Claude. **Polícias e Sociedades na Europa**. São Paulo: EdUSP, 2001.

- MONJARDET, Dominique. **O que Faz a Polícia: Sociologia da Força Pública**. Série polícia e Sociedade 10, São Paulo: EdUSP 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.
- REED, Michael. **Teorização Organizacional: Um campo historicamente contestado**. IN: GLEC, Stewart R. et al. Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas 1999. V1. p. 61-99
- REINER, Robert. **A Política da Polícia**. Série Polícia e Sociedade 11. São Paulo, Edusp, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.1, 187-207, Jan./Abr. 2002
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SIMÕES, Marlon Wallace Alves. Polícia Militar de Minas Gerais em 1964: de Força Auxiliar do Exército a Aliado Imprescindível. Revista da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais: **O Alferes**, v.24, n.64, janeiro/junho 2010, p.11-28.
- SOUZA, Renato Vieira de; REIS Gilberto Protásio dos. **O CONTROLE DA POLÍCIA NO BRASIL: UMA INTRODUÇÃO AO CONTROLE CIENTÍFICO DA POLÍCIA**. Artigo apresentado na conferência internacional Police Accountability In Times Of Political Change, Haia, Holanda, 2005;
- SOUZA, Renato Vieira de. **Do Exército Estadual à Polícia de Resultados: Crise e Mudança de Paradigmas na Produção Doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais (1969 – 2000)**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2003;
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WAISELFISZ, Julio Jacob. **Mapa da violência 2012: Novos Padrões da Violência Homicida no Brasil**. São Paulo: Instituto Sagari, 2011
- WEBER, Max. **Sociologia**. São Paulo, Ática: 1979.