

# O FENÔMENO GLOBALIZAÇÃO E A PMMG: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

GILBERTO PROTÁSIO DOS REIS  
Capitão da PMMG \*

**Resumo:** Enfoca o vocábulo “paradigma”, refletindo sobre o que tem levado a humanidade a superar os mais graves desafios. Busca reflexões sobre os possíveis vínculos negativos entre o fenômeno da globalização e a segurança pública. Trata do desafio que essa onda pode significar na área de recursos humanos. Aborda o que o futuro tende a exigir dos gerentes, enquanto indivíduos. Analisa os chamados “mitos de gerenciamento”, quanto a se podem ou não ocorrer na PMMG e, caso possível, se comprometeriam tentativas bem-intencionadas de solução de problemas da organização. Analisa os significados do vocábulo “inteligência”, no ambiente de incertezas do fenômeno globalização.

**Palavras-chave:** Paradigma, globalização, segurança pública, inteligência.

*“Esta virada de onda da história, quando deixamos, à esteira, a era da industrialização, com seus valores materialistas e massivos, só acolherá em seu topo (...) espíritos que anseiam a trajetória evolutiva, os idealistas inconformados (...) aqueles que visualizam, acreditam, impulsionam, constroem e fazem acontecer. Os outros — os míopes, os omissos, os incertos, os*

---

(\*) Colaborador da revista *O Alferes*, da PMMG, com pesquisas nas áreas de ensino, qualidade total, gerência nos níveis intermediários, comunicação interpessoal, administração de recursos humanos e inteligência emocional. Autor das palestras “*Administração do Tempo*” e “*Inteligência Emocional aplicada à Polícia Militar*”. Palestrante convidado de diversas OPM. Membro da Academia de Letras do Brasil Central e do Instituto Histórico e Geográfico de Minas Gerais. Membro do Conselho Editorial das revistas *Psicologia*, *Saúde Mental e Segurança Pública* e *O Alferes*. Autor dos livros *Canto Pranto e Desafios Gerenciais para o Futuro do Serviço Público*.

*acomodados — ficarão sujeitos à trajetória involutiva dos que não crêem, ou não percebem as ondas da evolução (...). Desmoronam-se, na velocidade da globalização, os vetustos paradigmas. Novos valores assomam no horizonte da humanidade.”<sup>1</sup>*

## 1 MUDANÇAS DE PARADIGMA

Paradigmas são modelos de raciocínio. Toda vez que a humanidade superou a maneira de enxergar determinada crença, caminhou adiante. Foi assim com a invenção do arado e da roda, da escrita e da máquina a vapor, do automóvel e do avião, da clonagem de seres vivos e da substituição de órgãos do corpo humano por outros artificiais. Analogamente, quebraram-se paradigmas com a descoberta da penicilina e a conquista da Lua, da eletricidade e do eletromagnetismo, da gravidade e do vácuo. A lista é ampla e parece infinita. Tudo somam avanços, de tal amplitude e variedade que muito do que já foi concebido levará anos até estar acessível ao público, às comunidades de baixo poder aquisitivo.

No campo tecnológico da informação, os dois últimos séculos têm se mostrado bastante promissores, com uma velocidade surpreendente e cada dia mais rápida, a tal ponto de se poder considerá-la “a explosão tecnológica”, que tanto vem auxiliando a humanidade a viver num mundo tecnicamente menor. Nesse contexto estão invenções como o telégrafo (1832), o telefone (1876), o rádio (1906), a reprografia de documentos (1923), a televisão (1925), o computador (1945), o transistor (1947), o satélite (1960) e a rede de computadores (1969).

Podem-se inserir nessa lista cronológica — que não inclui todos os avanços, mas alguns dos principais — outros importantes inventos, como os cabos de fibra ótica e o laser (1970), o *chip* de silício (1971), o *compact disc* (1978), os computadores pessoais (1980), o telefone celular (1985), a popularização da *Internet* (1991), o sistema de posicionamento global, hoje utilizado por polícias em países do Primeiro Mundo (1993),

---

<sup>1</sup> Klinger Sobreira de Almeida. *Reflexões sobre a globalização*, Cariacica-ES, 1997.

a TV digital e a transferência e redes de transmissão sem fio (1995), as redes de computadores pessoais (1996) e os *paggers* de voz, em 1997.

*“O mundo nunca foi tão pequeno — e só encolheu tanto por causa da tecnologia. A indústria da telecomunicação vive uma explosão sem precedentes, somada ao barateamento e à popularização da informática. (...)*

*A possibilidade de ter informação rápida reduz a incerteza. Mas a aceleração da informação acaba gerando novos problemas. Por outro lado... a comunicação on line a partir de um certo momento pode acabar acelerando a propagação de crises regionalizadas.”*<sup>2</sup>

No mundo da administração, mudanças na forma de gerir problemas também têm sido freqüentes, desde os egípcios e os sumérios, passando por Fayol, Taylor, Maslow, Ishikawa, Deming, Falconi, Drucker e outros. É a busca da melhoria constante, ainda que a promoção do indivíduo, do trabalhador, seja uma concepção mais moderna. Se, por um lado, tantas mudanças foram movidas por interesses econômicos, é certo que o Estado existe para reverter tributos em condições de vida cada vez mais dignas para os contribuintes, o que se aplica aos organismos que integram sua Administração.

Em Minas Gerais, a Polícia Militar é uma das mais antigas formas de representação do Estado. Completou, em 1998, duzentos e vinte e três anos, com variações do nome e da forma de emprego. Voluntariamente ou não, modificou seus paradigmas tantas vezes quantas foram necessárias e conseguiu alcançar o final deste século como uma das instituições mais procuradas pelos cidadãos. Talvez aí esteja o grande mérito e a explicação para tão longa existência.

*“São poucas as grandes empresas que chegam até a metade do tempo médio de vida de uma pessoa. Em 1983, uma pesquisa da Royal/Shell revelou que um terço das empresas relacionadas*

---

<sup>2</sup> Maria Ercília. Tecnologia reduz o tamanho do mundo. In: *Folha de S. Paulo*, 2 de novembro de 1997.

*entre as '500' pela revista Fortune haviam desaparecido do mapa, e que a estimativa de vida média de uma grande empresa é de menos de quarenta anos. Na maioria das empresas que 'quebram', antes de isso acontecer há muitas evidências de que a empresa está com problemas. Entretanto, essas evidências são negligenciadas, mesmo que os dirigentes estejam cientes delas."*

3

Quando uma organização do porte da Polícia Militar mineira consegue ultrapassar o equivalente ao tempo médio de vida de uma pessoa, pode-se afirmar que ela superou desafios que a maioria das organizações não tiveram condições de suplantar. Suas quase nove gerações de existência podem ser atribuídas à relevância dos papéis que desempenhou ao longo dos governos, à capacidade de percepção situacional de seus administradores, principalmente, o modo e o ritmo com que implantou modificações em seu relacionamento com os diversos segmentos sociais.

A Corporação vem sendo personagem, muitas vezes anônimo, de significativos momentos da História do Brasil; participou de mudanças de paradigma, das quais uma a fez deixar a vida aquartelada. Numa fase mais recente, passou a buscar alternativas de Segurança Pública em diálogo com as populações. Apesar desse esforço, ainda sofre, como as demais polícias militares brasileiras, o estigma de haver atuado repressivamente, durante o regime militar, leal a interesses do sistema que prevaleceu de 1964 a meados do governo Figueiredo.

A PMMG atuou, nessa fase da história brasileira, contra as correntes ideologicamente contrárias aos interesses nacionais e que representavam ameaça à ordem pública. Se contribuiu para levar medo aos cidadãos, numa fase em que o País tentava ver-se livre das lideranças que objetivavam deturpar a ordem interna, pela transformação das idéias do povo em relação aos seus governantes, é possível que tenha incorporado o momento pelo qual passava a humanidade, agindo não

---

<sup>3</sup> Peter Senge. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo, 1990, p 27.

como desejaria que fosse, mas como era comum, e talvez, necessário, agir.

Numa de suas mais célebres frases, o ex-presidente norte-americano Richard Nixon dizia que seu antecessor incorporava o que as pessoas gostariam de ser, ao passo que ele acreditava significar o que as pessoas não gostavam de se lembrar serem. O tempo garantiu àquele político uma imagem melhor que a feita por seus contemporâneos. O mesmo está ocorrendo com a Polícia Militar, que certamente nunca optaria pela renúncia escolhida por Nixon, mesmo se essa fosse uma alternativa possível no contexto em que está inserida a Instituição. Vem conseguindo, com a inteligência e postura de seus comandantes, em defesa do cumprimento ao previsto nos ordenamentos legais, afastar-se da impressão negativa que lhe foi legada, mais especificamente, das décadas de 60 e 70.

Apesar dos esforços em prol da segurança e tranquilidade públicas, tantas vezes anônimos, a Corporação vez por outra é alvo de críticas pesadas e injustas, a ponto de existir, dentre os “donos da verdade de plantão”, a estranha cogitação de se extingui-la. É o custo por estar exposta, 24 horas por dia, muitas vezes como a única representante do Estado, no atendimento aos cidadãos, com oportunidades infinitamente maiores de acertos e erros. Infelizmente, uma só ocorrência mal atendida tem o poder de gerar, na opinião pública, a desconfiança sobre as reais intenções de sua Polícia Militar. É o desafio silencioso de todos os dias. Superá-lo é condição básica para o futuro.

O paradigma de uma polícia violenta, parcial, que não protege o cidadão, apesar de não corresponder à realidade, apesar de injusto, reside na mente de algumas personalidades que, mesmo sem fundamentação consistente, teimam em afirmar que a solução para os graves desafios da Segurança Pública está condicionada à reformulação dos organismos policiais. Sabe-se que o problema é bem mais complexo.

O fato é que os desafios prioritários residem no plano individual, porque mudanças na forma de enxergar a realidade sugerem esforços das pessoas enquanto unidades de pensamento e de opinião. Tem sido assim desde que a humanidade deixou a vida ambulante para constituir as primeiras civilizações. A capacidade de observar o que se passa, agora, no mundo, e identificar quais paradigmas devem ser modificados é o grande trunfo dos indivíduos e, mais especificamente, dos gerentes da Corporação.

A crença em que é possível administrar os problemas da Segurança Pública de modo idêntico a como parecia ótimo no passado subestima a realidade e abdica do potencial evolutivo que confere ao *homo sapiens* o privilégio da inteligência. Mesmo alerta é válido para quase tudo que integra a realidade das pessoas: relacionamentos afetivos, educação dos filhos, formação curricular, saúde, exercício da cidadania, administração de empresas. A lista é expressiva.

Nesse ambiente instigante e ao mesmo tempo letal, desenha-se a oportunidade da adaptação a contextos de violência crescente. A limitação de recursos humanos, outro grande empecilho, deve estar apenas no campo numérico, não na capacidade de gerar resultados. Por isso, é essencial que cada gerente, cada administrador, cada representante dos interesses da Polícia Militar cresça “para dentro”, intelectualmente, profissionalmente, para garantir peso e porte à Instituição. O sistema de ensino pode fazer muito; o auto-preparo de cada administrador também, principalmente mediante a iniciativa de formar o hábito da leitura de materiais de naturezas diversas: filosofia, geografia, astronomia, história, administração de empresas, informática, sociologia, geografia, contabilidade, economia. A lista é expressiva.

Aparentemente, nem todas essas disciplinas possuem visível ligação com a atividade de gerência na Polícia Militar. Mas são imprescindíveis para formar no administrador a visão de mundo, a capacidade de refletir em termos macro, a habilidade para analisar contextos sociais. O militar que só entende de polícia, que só sabe falar de polícia em quaisquer situações e ambientes pode, na verdade, não estar sabendo tanto sobre sua profissão quanto realmente necessário.

O verdadeiro diferencial depende dos indivíduos, do recém-formado que não se limita a cumprir mecanicamente os afazeres do serviço, mas se preocupa em termos macro, compreendendo que seu desempenho é importante para o futuro da Corporação. Depende do gerente veterano, que tem a oportunidade de aprimorar-se no relacionamento com as tecnologias disponíveis, tornando-se um usuário direto, ainda que dispondo de assessores para tal fim. É preciso adequar-se à megatendência do “Triunfo do Indivíduo”, tão acertadamente prevista nas pesquisas macro de John Naisbitt e Patrícia Aburdene,<sup>4</sup> que delinearão as principais mudanças que definirão a vida no planeta, no final do século XX e início do novo milênio.

Proceder à chamada do pessoal, inspecionar o fardamento, verificar as condições da tropa para o serviço, instruí-la e lançar o efetivo, comparecendo ao local de ocorrências; participar da reunião com o titular da Unidade, ao início do dia, e dirigir-se para o local de trabalho, procurando fazer tramitar a documentação são comportamentos que tratam da rotina dos mais próximos da base gerencial. Enobrecem a Instituição e ajudam-na com respostas à sociedade. Mas a atividade de Segurança Pública abrange um contexto maior.

*“À medida que o mundo se torna mais interligado [globalizado] e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. (...) As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas nos níveis intermediários da organização.”<sup>5</sup>*

Esse é o custo para quem deseja um lugar no futuro. No ambiente da globalização, lealdade e desejo de assessorar bem evoluíram, de qualidades positivas a comportamentos vitais às organizações. Não basta, no processo decisório, apresentar uma visão do problema num ângulo

<sup>4</sup> John Naisbitt e Patrícia Aburdene. *Megatrends 2000*. São Paulo, 1990.

<sup>5</sup> Senge, op. cit., p 12.

pessoal e setorizado; é essencial demonstrar o verdadeiro obstáculo e as alternativas mais inteligentes e menos traumáticas, por meio de análises imparciais, que tenham por objetivo resolver não o problema do setor, mas o da Unidade e, por extensão, o da Polícia Militar.

No mundo globalizado, não é o *status* gerencial que garante sabedoria nas decisões, mas a capacidade de reunir as melhores idéias, por mérito pessoal ou através da montagem de uma competente e leal equipe de trabalho. Não há tempo para um só profissional acompanhar tamanha gama de informações e nuanças de cada novo problema que surge.

Para melhor explicar sobre o assunto, o tópico 5 traz comportamentos gerenciais comuns em empresas privadas e que, por não representarem ganhos para essas organizações, são considerados mitos de gerenciamento. Analisando-os, é fácil perceber que estudá-los pode ser importante para o gerente preocupado com o futuro da sua Polícia Militar.

## 2 GLOBALIZAÇÃO E GERÊNCIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

Neste final dos anos noventa, uma nova fronteira se desenha para a Corporação, curiosamente em razão de um fator que lhe é externo e aparentemente dela desvinculado: o fenômeno da globalização. Com o encurtamento das distâncias, possibilitado inicialmente pela *Internet* e, num instante posterior, pelo estreitamento de vínculos econômicos entre diversos países — daí resultando associações como os Tigres Asiáticos, o Mercosul, a Comunidade Européia, o Nafta e congêneres — o que se percebe é o surgimento de uma cultura global que, se não elimina regionalismos e nacionalismos, certamente os atenua e lhes confere inusitados matizes.

Essa realidade tem influência sobre as atividades de Segurança Pública. É uma questão de tempo, não mais que isso, reflexos dessas aberturas econômicas e desse estabelecimento de vínculos comerciais, sobre fatores como “renda *per capita*”, índices de analfabetismo, distribuição de renda, nível de emprego e desemprego, industrialização

de pacatas cidades, qualidade e quantidade de investimentos governamentais em cada Estado, para torná-los mais competitivos. Essa característica tornou-se imprescindível a qualquer país. Basta observar-se o mundo.

*A globalização não beneficia a todos de maneira uniforme. (...) O problema não é só individual. É um drama nacional dos países mais pobres (...) Ano a ano, o fosso que separa os incluídos dos excluídos vem aumentando (...). Em 34 anos, o quinhão [parcela da renda mundial] dos excluídos na economia global minguou de 2,3% para 1,1%. A concentração chegou ao ponto de o patrimônio conjunto dos raros 447 bilionários que há no mundo ser equivalente à renda somada da metade mais pobre da população mundial — cerca de 2,8 bilhões de pessoas.*<sup>6</sup>

Esse é um processo global. E o Brasil certamente não integra o rol dos países mais ricos, talvez esteja num meio-termo, mas é inegável que o acirramento da má distribuição de renda, com ricos ficando mais ricos, e pobres, mais pobres, aparece como grande possibilidade no cenário nacional, até que o País consiga efetivamente começar a colher frutos de investimentos em educação, por exemplo. Nesse intervalo, que pode equivaler a uma ou duas décadas, no mínimo, os organismos policiais e, num contexto micro, os profissionais de Segurança Pública, serão extremamente forçados a buscar novas e inteligentes alternativas para conter a criminalidade.

A questão agrária é outro desafio, não necessariamente em razão do movimento dos sem-terra, porque essa não é uma questão ligada à globalização. Quando empresas tecnologicamente superiores se instalam no País, o pequeno produtor vê-se obrigado a mudar de atividade, o que normalmente ocorre com a mudança da família para um centro urbano, sem qualificação para enfrentar o mercado de trabalho.

---

<sup>6</sup> José Roberto de Toledo. Globalização aprofunda o abismo entre ricos e pobres. In: *Folha de S.Paulo*, 2 de novembro de 1997.

Na verdade, não é preciso sequer que haja ingresso físico de empresas estrangeiras no Brasil: basta que, no contexto, por exemplo, do Mercosul, o agricultor brasileiro não esteja conseguindo competir com seu congêneres na Argentina ou Uruguai, para citar dois casos. Também aí a imigração para as cidades torna-se a única alternativa. E onde, em qual aspecto da vida em sociedade, esses deslocamentos populacionais refletem com maior intensidade, considerando tratar-se de massa de excluídos, inapta para ser absorvida em condições dignas pelo mercado de trabalho? Desnecessário dizer.

Dentre tantos aspectos que tendem a ser influenciados pela globalização, um sugere maior preocupação, justamente por estar ligado a pessoas de boa índole que, num determinado momento, passam a cometer pequenos delitos para sobreviverem e acabam encontrando, no submundo do crime, o caminho das drogas, para comercialização e para consumo próprio: o crescimento dos indicadores de uso e de tráfico de drogas, que têm orbitando em torno de si a evasão escolar, a desestruturação de famílias, a prática de pequenos furtos e roubos por dependentes que objetivam o custeio do vício, o ingresso de menores no submundo do crime, a prostituição infantil, o tráfico de mulheres e toda a gama de delitos normalmente ligados tanto à comercialização quanto ao uso de drogas.

Por que a globalização pode acentuar essas modalidades criminais? Exatamente pelo fato de que a abertura comercial do País exige das empresas nacionais adaptarem-se ou falirem ante um sistema agressivamente competitivo, desigual e selvagem do ponto de vista social, pois cortes de pessoal são estratégias comumente adotadas por multinacionais.

Os governos tentam intervir, criam-se normas para assegurar aos empregados maior segurança quanto ao próprio futuro e à estabilidade no emprego, mas o final é sempre tenebroso: da noite para o dia, o exército de desempregados pode ganhar reforços dos mais diversos setores; até o funcionalismo público entrou no jogo, perdendo algo até então considerado sagrado, que lhe garantia poder seguir a vida profissional sem maiores transtornos, com o lamentável benefício de que era possível

o descompromisso público assegurado por um direito adquirido de estabilidade.

Não se trata de defender prós e contras do assunto, tampouco de esboçar um utópico papel social das multinacionais, nem de descer a minúcias sobre possíveis vínculos entre globalização e os índices de criminalidade. O que se pretendeu nos parágrafos anteriores foi demonstrar como o fenômeno da globalização sugere mudanças de comportamento gerencial do setor público, aí incluídos os administradores da Polícia Militar. Quando se sabe que por módicos US\$ 100,00 é possível comprar um equipamento capaz de interceptar telefonemas celulares e até comunicações de rádio tradicionais das polícias, torna-se redundante que, em mercados globalizados, produtos dessa natureza são comuns, e que tecnologias antes só disponíveis a pessoas de alto poder aquisitivo hoje estão mais fáceis de se comprar. Este é o mundo do final do século mais dinâmico da História.

O crime organizado está mais inteligente, equipado, ousado e violento; seu poder de intimidação aumenta proporcionalmente à velocidade com que sistemas de informação entram no mercado. Está aberta uma guerra em que quem acessa primeiro um dado tem maiores chances. Não foi ao acaso que em Minas Gerais se encontrou recentemente, em poder de traficantes, uma lista com vários detalhes sobre pessoas de destaque na sociedade, inclusive magistrados.

Por um momento, o quadro da Segurança Pública brasileira lembrou a Itália. De modo análogo, ocorrências recentes no Brasil fizeram lembrar contextos em que atuam as polícias francesa, novaiorquina e japonesa: bombas em aeronaves comerciais, crescimento dos índices de toxicomania e de direção irresponsável de veículos entre jovens, enfrentamento da polícia, organização de gangues pró-nazismo. A lista é extensa.

Pode-se afirmar que essas modalidades delituosas já existiam no Brasil antes do fenômeno da globalização aqui aportar, ou seja, antes do governo Collor. Entretanto, deve-se lembrar que, se há alguns anos a

grande discussão sobre comportamento era motivada pelo conteúdo das telenovelas brasileiras, agora a inquietação de setores preocupados com o crescimento da violência e de fatores a ela ligados têm inimigos de peso como a *Internet* e a TV a cabo, já bastante populares. Desse modo, quando o tema é Segurança Pública, é um equívoco atribuir a detalhes da estrutura organizacional das polícias a plena responsabilidade por acontecimentos que estão ligados a um contexto mais amplo. Não se trata de unificar ou manter o *status quo* tradicional.

Mudanças têm que ocorrer, mas fundamentalmente na atitude individual dos administradores públicos, a começar dos níveis governamentais. Como apontar o problema alheio nem sempre gera resultados, importa agora que os gerentes da Polícia Militar de Minas Gerais saibam aproveitar a mensagem que esse final dos anos 90 vem diluindo nos acontecimentos globais: a de que, apesar de tradicional e respeitada por seu papel social, a Corporação pode extrair vantagens dos acontecimentos que têm levado, nessa veloz e surpreendente virada do século, tantas empresas a desaparecerem. Até as mais bem-sucedidas estão enfrentando crises.

*“Na IBM sempre se acreditara que o computador iria replicar o modelo de distribuição de eletricidade: uma central superpotente à qual se plugaria uma enorme quantidade de usuários. (...) A IBM — um dos maiores sucessos do mundo empresarial em todos os tempos — cresceu em torno dessa idéia. Mas então, no momento em que o tal modelo parecia consolidado, apareceram dois jovens com o primeiro computador pessoal. (...) Era um absurdo. Não podia dar certo. Contrariava a lógica da computação. Não tinha memória, não tinha velocidade, teria de falhar. (...) Mas a tal monstruosidade... chegou ao mercado e as pessoas não só adoraram como compraram.”*<sup>7</sup>

Diante de um contexto tão ágil, o administrador não deve perder a oportunidade de adaptar-se, integrando-se às novas tecnologias do

---

<sup>7</sup> Clemente Nóbrega. Você fez tudo direito... e dançou. In: *Revista Exame*, 5 de novembro de 1997, p 94.

conhecimento, reinventando-se enquanto pessoa, desenvolvendo habilidades simples mas bastante eficientes, como operação de aparelhos de telefonia celular e de *fax simile*, comunicação por *E-mail*, navegação em incontáveis infovias e *sites* da Internet, manuseio de computadores em programas basilares de planilhas, *powerpoint*, *word*, sistemas *trunking*, de equipamentos de *scanner*, discos compactos, auto-localização via satélite através de GPS; habilidades de leitura dinâmica e aprimoramento em administração do tempo, controle de processos, reuniões eficientes, motivação de equipes e inteligência emocional. A relação não se esgota nisso.

Não basta mais e apenas que seus administradores das empresas públicas ou privadas ajam com probidade e compromisso com os resultados. Agora, é preciso que os gerentes, desde os níveis mais básicos, sejam intuitivos, abertos ao mundo, mais humildes em relação à vasta informação disponível, que duplica a cada quatro anos. Quando Galileu subiu à Torre de Pisa para demonstrar que dois objetos de pesos diferentes chegavam ao solo ao mesmo tempo, ruíram cinco séculos de conhecimento.

Neste limiar do terceiro milênio, já há quem afirme que, após o ano 2002, as mudanças de paradigmas acontecerão de dois em dois anos. Não adquirir novas habilidades é uma atitude no mínimo arriscada. O conhecimento acadêmico, científico, adquirido nos cursos de formação e aperfeiçoamento, continua essencial, mas é apenas parte das exigências do futuro. É preciso um esforço individual constante daqueles que se propõem ao *status* de gerentes, em qualquer atividade. A PMMG não é exceção.

O fenômeno da globalização tem características que podem influenciar a Segurança Pública; essa realidade exige mudanças, não prioritariamente nas estruturas dos organismos policiais, mas no plano individual de cada gerente, situação que independe da posição na hierarquia. É hora de refletir objetivamente sobre onde e como a PMMG se insere nesse ambiente de transformações, para concluir se o fenômeno da globalização representa oportunidade ou ameaça.

### 3 O DESAFIO HUMANO

O equívoco no qual não se deve incorrer, ao se refletir sobre o assunto, é pensar que a Corporação, por ser uma empresa sem fins lucrativos, não precisa preocupar-se com questões semelhantes às que estão determinando os acontecimentos no setor privado. As dificuldades devem ser vistas como muito semelhantes, a fim de que a Instituição não seja vítima de seus próprios paradigmas, boa parte já tratados no estudo *"Ideologia e cultura organizacional: diagnóstico e viabilidade"*<sup>8</sup>

Basicamente, um dos maiores desafios no campo de recursos humanos enfrentados atualmente no setor privado é **atrair e manter talentos**. Isto porque a sobrevivência no mercado depende da qualidade das pessoas que trabalham nas empresas, principalmente enquanto talentos em potencial. Se estão sentindo-se motivadas, realizadas naquilo que fazem, comprometidas com os objetivos, a organização tende a superar a concorrência, porque abriga profissionais que valem muito enquanto indivíduos. Para lidar com o aumento dos índices de criminalidade, a PMMG carece também desses mesmos valores individuais, seja no planejamento das ações e operações, seja na execução, com discernimento e inteligência, pelos servidores incumbidos dessa missão.

Quanto a esse desafio, não é suficiente que o processo seletivo tenha buscado e conseguido pessoas com perfil de gerente de Segurança Pública; algumas medidas, vitais, precisam estar em franco exercício. Foram extraídas de uma análise dirigida ao setor privado, com a redação, mormente o tempo dos verbos, adaptados. No entanto, por não se referirem a lucros, mas a pessoal, parece oportuno trazê-las à reflexão:

*"Plano de carreira que abra ao profissional perspectivas de crescimento a longo prazo. (...) Não economizar em treinamento. Incentivar pessoas a dar idéias e deixar que profissionais talentosos sintam que todo seu potencial e sua*

---

<sup>8</sup> Severo Augusto da Silva Neto. *Ideologia e cultura organizacional: diagnóstico e viabilidade*. Belo Horizonte, 1995.

*criatividade estejam sendo aproveitados e valorizados. (...) Não dar às pessoas atribuições que qualquer um na empresa poderia ter ou que estejam abaixo de seu potencial. (...) Não ignorar expectativas de realização pessoal e profissional dos funcionários. Atrelar o sucesso de missões ao desempenho de pessoas e não ao desempenho global da empresa. Mostrar que a empresa se preocupa com problemas pessoais de seus funcionários”<sup>9</sup>*

O assunto certamente não se esgota nesses itens. A Polícia Militar tem investido em alguns deles, como programas habitacionais para a tropa, estratégia que exerce influência direta sobre o quesito *manter talentos*, além de ser uma demonstração de que está sendo aplicado o aspecto “*Mostrar que a empresa se preocupa com problemas pessoais de seus funcionários*”.

Não estão em pauta níveis hierárquicos ou funcionais: desde o soldado-aluno, é preciso que a promoção do ser humano, a satisfação com o serviço, a vontade de produzir bons resultados em nome da Instituição constituam metas cruciais, o que já é uma realidade, conforme se depreende da manchete do *PM Notícias*, edição de outubro de 1997: “*Programa de habitação: meta mais importante do Alto Comando*”.

Quando o relacionamento entre empresa e funcionário é uma via de mão única, cabendo a este dedicação ao trabalho, sem possibilidades de compensação, pode-se afirmar que essa empresa não está adotando políticas para atrair e manter talentos, ainda que o processo seletivo seja dos mais elogiáveis. O maior prejudicado nesse tipo de anomalia são as próprias empresas, principalmente porque formar um profissional gera determinado custo, que não pode ser compensado de imediato, acaso ele peça desligamento da organização. Quem administra recursos humanos sabe muito bem disso.

---

<sup>9</sup> *Revista Exame*, 22 de outubro de 1997, pp. 128-9.  
*O Alferes*, Belo Horizonte, 14 (49): 23-54, abr./jun. 1998

De modo análogo, se essa mesma empresa possui uma excepcional estratégia para atrair e manter talentos, no entanto permite que maus profissionais ajam impunemente contra os princípios ou valores por ela defendidos, tal omissão pode pesar negativamente sobre a mesma política de atração de manutenção de pessoas de bem, pois a ausência de Justiça no ambiente de trabalho é um dos mais corrosivos desvios de que as empresas podem ser palco, tenham ou não fins lucrativos suas atividades.

Ainda no que se refere ao título deste tópico, programas como o que está sendo desenvolvido na área habitacional tendem a surtir grande efeito positivo no conjunto dos recursos humanos, pois são indicadores potenciais de que a empresa valoriza os indivíduos que a compõem, enxerga-os como riqueza de valor não mensurável pelos sistemas convencionais, mas seguramente real, e está preocupada em vê-los motivados.

*“A Polícia Militar já entregou 807 moradias, dentro de um projeto que prevê a construção de 5.047 unidades habitacionais e a urbanização de 436 lotes. Além disso, vários programas estão sendo desenvolvidos com a finalidade de atender o maior número possível de servidores militares. (...) O setor de habitação da PMMG lançou vários projetos habitacionais — meta mais importante do Comando — a partir de 1992.”<sup>10</sup>*

Seguramente, o desafio humano sugere a motivação dos servidores para se reciclarem, retornando aos bancos escolares, o que tende a ser alcançado com medidas como estrutura montada em torno da atividade de ensino, e a presença de um corpo docente sintonizado à velocidade com que as transformações estão se processando no mundo. Tal habilidade não pode ser adquirida senão mediante reciclagens constantes, por meio de leitura voluntária e, se preciso, obrigatória, inscrição em congressos da área, organização de seminários para os quais se convidem autoridades estrangeiras e se coloquem aqueles que ensinam em posição de aprendizes. Se o preparo dos servidores que formam o profissional de Segurança Pública não estiver à altura das exigências do mundo

---

<sup>10</sup> *PM Notícias*, outubro de 1997.

globalizado, é possível que a Instituição não consiga se comportar da forma pretendida.

#### 4 O DESAFIO COMPORTAMENTAL

**Amenizar eventuais óbices de aprendizagem de administradores, e superar mitos de gerenciamento** comuns à maioria das organizações são os outros dois obstáculos que mesmo as organizações mais bem sucedidas já enfrentaram ou estão enfrentando. Nunca é demais tentar aprender com as dificuldades do setor privado, refletindo sobre elas no contexto da realidade na PMMG. Corrigir eventuais deficiências de aprendizagem de seus administradores é de fato essencial para que a Corporação não seja vítima de seus próprios paradigmas e para que continue séria candidata ao rol de organização que não vão sucumbir aos desafios do novo milênio.

Privatizações têm ocorrido em inúmeros países; os Estados buscam concentrar esforços e ser mais enxutos. Não se sabe exatamente quais setores passarão à iniciativa privada. No entanto, é pouquíssimo provável que atividades como a Segurança Pública sejam privatizadas, o que permite uma relativa previsibilidade sobre o amanhã da PMMG; parece importante, neste momento, que as estratégias estejam voltadas para evitar perdas, não necessariamente de espaço, mas de autonomia. Sucesso nesse objetivo depende do modo como os administradores da Corporação, nos níveis intermediários, estejam trabalhando em assessoria aos níveis estratégicos.

Parece utópica essa generalização da responsabilidade. Mas é o peso da megatendência do “Triunfo do Indivíduo”, já enfocada nas linhas anteriores. Todas as organizações estão voltando seus produtos para satisfazer indivíduos; as coletividades estão em segundo plano. Não se trata de abrir mão da imparcialidade e, desse modo, trabalhar para agradar a uns em detrimento da maioria, mas de entender que o futuro da Instituição depende da imagem que consiga despertar, toda vez que um de seus integrantes entra em contato profissional com um cidadão.

Se durante eventos sociais em que há representantes da Polícia Militar presentes, grupos de militares se isolam do público civil, isso é mau para a Corporação; quando a amplitude do leque de produtos operacionais começa a prejudicar a agilidade e a qualidade no atendimento, a Instituição está perdendo; se unidades de serviço comportam-se como um mundo à parte, isolando-se do contato com as lideranças da comunidade, mau negócio para a Polícia Militar.

Veja-se o caso de polícias como as do Japão e de Nova Iorque: a primeira, conceito mundial de policiamento comunitário; a segunda, insistentemente preocupada em tratar funcionários como clientes que devem ser muito bem atendidos para que repitam o processo com os clientes externos. Deixar de estudá-las e acreditar que aqui estão todas as alternativas é fechar-se em si mesma; é subestimar o peso da globalização; é tratar o futuro como previsível e perfeitamente dominável.

*“A organização como um todo não tem condições de reconhecer os perigos que a ameaçam, entender suas implicações, ou apresentar alternativas. (...) Não é por acidente que a maioria das organizações não consegue aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como todos nós fomos ensinados a raciocinar e interagir criam graves deficiências de aprendizagem, apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas.”<sup>11</sup>*

Qual o vínculo entre essas considerações e o desafio de corrigir eventuais deficiências de aprendizagem? O conhecimento acadêmico, que já não era suficiente, acaba de perder definitivamente o *status* de essencial, tornando-se básico apenas enquanto primeiro contato com as idéias e normas que regem o trabalho.

Para maus gerentes, “deficiências de aprendizagem”, no contexto da globalização, são sinônimo de falta de interação com o mundo; de incapacidade de enxergarem os problemas sob vários ângulos; de não

---

<sup>11</sup> Senge, op. cit., p 28.

participação em seminários, palestras, cursos, aulas sobre temas ligados à Segurança Pública; de falta do hábito da leitura, não de notícias esparsas de jornais, mas de livros propriamente ditos, que lhes permitam desenvolver o vocabulário e a capacidade de se expressar nos diversos ambientes que percorrem.

Se fatores comuns como características do fardamento, regulamento disciplinar, estatuto do pessoal, memorandos, diretrizes, planos de policiamento, princípios de abordagem, conteúdo das instruções e outros componentes da realidade da Polícia Militar igualam os indivíduos, nivelando-os, padronizando-os, é preciso entender que a era da globalização exige a variedade, a criatividade, a individualidade, para que os múltiplos desafios da Segurança Pública sejam gerenciados por múltiplas análises. Caso contrário, é provável que a “escola da vida que gera o criminoso” e a “universidade das cadeias públicas, presídios e penitenciárias” tornem-se obstáculo definitivamente superior à capacidade de resposta das polícias.

O futuro sugere que administradores insistam em uma atitude de humildade em relação ao conhecimento disponível no mundo, na área de gerenciamento, para que se possa resolver o problema da deficiência de aprendizagem com que, eventual e naturalmente, são lançados à atividade.

## 5 MITOS DE GERENCIAMENTO

Nas linhas anteriores, destacou-se o que são paradigmas, com algumas exemplificações. Num segundo momento, alinharam-se os prováveis reflexos do fenômeno da globalização sobre a Segurança Pública. Em seguida, buscou-se especificar alguns procedimentos que esse ambiente de aldeia global pode estar sugerindo aos gerentes da Corporação, enquanto indivíduos. Para completar o raciocínio, o tópico 3 veio discutir a importância de que a Corporação invista em **atrair e manter talentos**.

Finalmente, no 4, enfocou-se a necessidade de a Instituição manter-se atenta para corrigir deficiências de aprendizagem diluídas no cotidiano de seus gerentes, o que, aliás, será melhor explicado através de uma análise sobre os mitos que constituem essas deficiências. Foi importante analisar tudo isso, porque todas as abordagens anteriores funcionam como pano-de-fundo para a reflexão final deste artigo, que pretende tratar dos mitos gerenciais identificados em um sem-número de organizações de todo o mundo, e que podem estar também presentes na realidade da Polícia Militar.

Pelo fato de constituírem um perigo iminente para a sobrevivência das empresas, parece sensato e oportuno tratar desses mitos, objetivando permitir aos administradores, no plano individual, refletirem sobre se seu ambiente de trabalho, seu batalhão, seu comando regional de policiamento, enfim, se em seu local de atuação estaria ocorrendo alguma dessas equivocadas crenças gerenciais que têm levado tantas organizações a desaparecerem. Se a Polícia Militar se propõe ingressar no terceiro milênio, é importante que seus gerenciadores, nos níveis intermediários, estejam combatendo esses mitos, pelo fato de que, nesses setores, o planejado pelos níveis estratégicos é posto em prática. Antes, vale situar melhor as idéias sobre o que se passa no mundo.

*“Deficiências de aprendizagem são trágicas (...), quando não são detectadas. O primeiro passo para saná-las é começar a identificar as sete deficiências de aprendizagem: ‘eu sou meu cargo’; ‘o inimigo está lá fora’; ‘a ilusão de assumir o controle dos problemas’; ‘a fixação em eventos’; ‘a parábola do sapo escaldado’; ‘a ilusão de aprender por experiência’ e ‘o mito da equipe administrativa’.”<sup>12</sup>*

Como visto, são sete mitos. O primeiro é conhecido por “**eu sou meu cargo**” e pode manifestar-se inconscientemente, no cotidiano dos gerentes da Instituição, da seguinte forma: o indivíduo acredita que o setor mais importante da OPM em que trabalha é justamente o seu. Por isso, esforça-se para que tudo corra bem em sua área de atuação, ainda que essa atitude signifique problemas para outra seção. Desse modo,

---

<sup>12</sup> Senge, op. cit., p 35.

acredita que suas decisões têm pouca ou nenhuma relação com o que acontece na Unidade.

Trata-se de pessoas comprometidas com os resultados, mas exclusivamente os seus e o de sua equipe direta. Para superar esse mito, que é o grande responsável pela instalação de um clima de deslealdade nos ambientes de trabalho, o desafio é fazer com que os gerentes se percebam dentro de um contexto mais amplo, mostrando-lhes que ações aparentemente desvinculadas entre si podem prejudicar o resultado final que a organização pretende alcançar.

Refletir em termos macro é um diferencial importante, num contexto em que tantas pessoas ainda enxergam seu ambiente de trabalho, sua seção, como o centro do Universo. Apesar de ser uma atitude ruim para a Corporação, não se deve atribuir ao gerente que assim pensa a culpa integral por isso, pois é muito recente, em termos históricos, o fenômeno da globalização. Resulta de um traço cultural, presente em boa parte das civilizações, essa predisposição para perceber o mundo como o conjunto de pessoas e coisas com as quais se está lidando diretamente, no dia-a-dia.

*“Desde a mais tenra idade, nos ensinam a dividir os problemas, a fragmentar o mundo, o que parece ter o dom de facilitar tarefas e questões complexas. Mas o preço que pagamos é enorme, pois deixamos de ver as conseqüências dos nossos atos e perdemos a noção de integração com o todo maior.”<sup>13</sup>*

A partir do momento em que se combater o mito do “eu sou meu cargo”, é possível que as possibilidades de erros diminuam bastante, pois há colaboração entre os setores, onde todos estão interessados em que, quando o documento chegar à instância final, ao administrador da Unidade, as arestas, os detalhes, as ressalvas, tudo já tenha sido posto em discussão.

---

<sup>13</sup> Idem, p 13.

O segundo mito é denominado **“o inimigo está lá fora”**. Sua existência fica bastante clara quando surgem problemas; inicia-se então o jogo da transferência de responsabilidade, cada qual tentando provar que, se houve uma falha, certamente não foi motivada pelo seu setor, afinal ali tais coisas não ocorrem, já que é o centro do universo, o lugar mais importante da OPM. Nesse tipo de ambiente, as pessoas trabalham estressadas e, o que é pior, desconfiadas.

O terceiro mito é **“a ilusão do controle dos problemas”**: a expressão refere-se à crença de estar com os problemas sob controle. Esse mito acontece quando desafios são analisados superficial ou parcialmente. Não seriam oportunas exemplificações, pelo fato de que colocariam em questão o desempenho de setores incluídos na análise. E não é este o objetivo, mas somente alertar para o fato de que o trabalho em grupo, a predominância da lealdade nas relações, o respeito à dignidade e às opiniões de cada gerenciador, tudo isso contribui para que os desafios sejam vistos com mais profundidade, porque todos estarão pensando no produto final, na imagem da OPM e da Instituição.

Esses ambientes tendem a gerar a participação espontânea, a elaboração de alternativas mais bem pensadas, o amadurecimento coletivo da equipe, com os mais novos tendo a oportunidade de aprimorar sua visão da atividade policial e de gerenciamento, e os veteranos, a chance de contrapor seus métodos de gerência às idéias daqueles que lidam mais de perto com a base da Corporação. O egocentrismo gerencial era algo possível antes do processo da globalização; hoje, pode não ser a melhor alternativa, diante da rapidez com que os contextos de Segurança Pública se modificam. Saber ouvir e ser humilde é uma atitude sábia, num momento em que paradigmas são superados com velocidade incrivelmente maior do que antes do início desta década.

Conta-se, nos meios empresariais, a história do faxineiro de uma produtora de creme dental que, justamente pelo fato de enxergar os acontecimentos de forma menos elaborada, apresentou acidentalmente, quando limpava a sala de reuniões onde estavam os executivos, a saída para a queda nas vendas: aumentar o tamanho da abertura das bisnagas de

dentifricio. Idéias simples são comuns em pessoas simples e costumam ser a solução para problemas complexos.

Uma citação parece oportuna, por conter a essência do que os dois últimos parágrafos deste artigo procuraram expor. Apesar de haver sido concebida para avaliar o ambiente dos assessores jurídicos, tem aplicabilidade geral. O gerente é, nos níveis intermediários, um indivíduo de quem se espera, dentre outras habilidades, a emissão de opiniões coerentes, consequência de um intelecto em constante aprimoramento.

*“Nossa atividade é essencialmente dinâmica e as transformações da sociedade refletem, de imediato, em nosso desempenho comportamental, obrigando-nos a modificar e aperfeiçoar nossos conceitos e nossa visão sistêmica.”<sup>14</sup>*

Quarto mito: **“fixação em eventos”**. A explicação que o autor traz ao analisar a questão é simples, mas de grande peso na realidade das empresas. Trata-se de, para cada evento, procurar uma causa próxima, o que dificulta entender que os acontecimentos nem sempre estão ligados a um fator imediato, porque fazem parte de contextos maiores e, por isso, podem ter fundamentos ancestrais. No campo da Segurança Pública, não é diferente. Daí a necessidade do aprimoramento, do exercício de pensar macro, de ampliar horizontes, para se perceber o ambiente e nele desenvolver ações que tenham maior probabilidade de êxito. Quando o administrador analisa o aumento de índices de criminalidade em uma determinada região, sem atentar para fatores externos ao fato, tem grande chance de decidir mal sobre como resolver o problema.

Mito número cinco: **“a parábola do sapo esquálido”**: os estudiosos do assunto costumam utilizar, como exemplo mais comum, o que ocorreu com a indústria automobilística americana nos anos 60. O Japão não era visto como ameaça, quando se concluiu que sua participação no mercado dos Estados Unidos era de apenas 4%, em 1962. A mesma indiferença era comum em 1974, quando os japoneses

<sup>14</sup> Valdelino Leite da Cunha. *A atividade de assessoramento jurídico na PMMG*. Belo Horizonte, 1996.

O Fenômeno Globalização e a PMMG: Oportunidade ou ameaça

dominavam 15% das vendas. A situação só começou a receber alguma atenção no início da década de 80, ao se constatar que a fatia evoluíra para 21,3% do mercado. Em 1989, essa participação da indústria japonesa chegava aos 30%.

Até o ano de 1990, os norte-americanos não haviam encontrado a fórmula para deter tão impetuoso avanço. Talvez pudessem haver contornado o problema se não menosprezassem o assunto, quando ele ainda era uma modesta taxa de 4%. Sabe-se que, às vésperas do terceiro milênio, o “inofensivo” Japão do início da década de 60 possui 126 das 500 maiores empresas do mundo sediadas em seu território. É o segundo colocado; os países mais próximos desse número são a França, com 42, a Alemanha, com 41, e o Reino Unido, com 34<sup>15</sup>.

Está bastante claro no que se transformou o Japão. Não se pode esquecer, é claro, dos recentes problemas que redundaram na violenta queda da Bolsa de Valores de Tóquio, evento que tem origens antigas e cujos reflexos se puderam sentir por todo o mundo.

*“Para aprender a identificar processos lentos e graduais precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção também nas sutilezas. O problema é que nossas mentes estão tão travadas numa única freqüência, que é como se só pudéssemos perceber em 78 rotações; não percebemos nada em 33. Só escaparemos do destino do sapo quando aprendermos a reduzir o ritmo e a enxergar os processos graduais que geralmente constituem os maiores perigos.”<sup>16</sup>*

Como esse mito se aplica à Segurança Pública? Justamente no fato de que a visão macro, o exercício constante de tentar encaixar mentalmente os acontecimentos do mundo em sua realidade administrativa ou operacional são utopia, se o gerente está se comportando de modo igual ao que era comum há poucos anos, isto é, acreditando que seu conhecimento acadêmico e talento pessoal são

---

<sup>15</sup> Folha de S. Paulo, 2 de novembro de 1997, p 11.

<sup>16</sup> Senge, op. cit., p 33.

suficientes para habilmente agir sobre problemas que exigem sua intervenção.

O penúltimo mito é **“a ilusão de aprender por experiência”**. Quando as principais conseqüências das decisões gerenciais estão num futuro remoto ou numa parte distante da organização, torna-se bastante difícil avaliar se os caminhos que se está seguindo são os melhores. Nessa situação, o indivíduo fica impossibilitado de aprimorar-se por tentativa e erro, que consiste em agir, observar os efeitos desta ação e, num terceiro instante, realizar uma ação melhor que as duas anteriores. Essa dificuldade é bastante possível quando quem planejou não tem condições de verificar, *in loco*, o resultado de suas idéias.

Nesse caso, toda vez que surge um desafio semelhante, a tendência é emitir pareceres ou adotar comportamentos gerenciais semelhantes ao anterior, mesmo que a Instituição não esteja, no final da linha, alcançando os melhores resultados. Veja-se o exemplo da Polícia Comunitária<sup>17</sup>: não é porque uma equipe concebeu excepcionais procedimentos, que a execução estará acontecendo dentro do previsto.

Estaria em questão, nesse caso, não necessariamente o senso de disciplina dos executores, mas a realidade operacional e a própria interpretação que o executor assimilou do que lhe foi instruído. Como esses planejadores poderão aprender a melhorar seu plano, se por experiência direta é quase impossível? Aí reside aquele que se poderia denominar o desafio da integração. Veja-se por quê:

*“Nós aprendemos melhor por experiência, mas jamais experimentamos diretamente as conseqüências de muitas das nossas mais importantes decisões. (...) As decisões mais críticas tomadas em organizações têm conseqüências que se propagam*

---

<sup>17</sup> N.A.: As primeiras concepções estão reunidas no documento *“Polícia Comunitária e sua Operacionalização”*, na cartilha sobre as experiências vividas pelas 125ª, 127ª e 128ª Companhias de Polícia Militar, do 22º BPM, produzida em co-autoria pelos capitães Flávio Henrique Ávila Batista, Reginaldo Lourenço e Márcio Ronaldo de Assis.

*por todo o sistema e se estendem por anos ou décadas. (...) a promoção de funcionários para cargos de liderança influencia a estratégia e o clima organizacional por vários anos. É exatamente nesse tipo de decisão que não se tem oportunidade de aprender por tentativa e erro. (...) Tradicionalmente, as organizações tentam superar a dificuldade de lidar com a amplitude do impacto resultante de decisões dividindo-se em componentes. Elas instituem hierarquias funcionais que são mais fáceis de controlar, mas estas, por sua vez, transformam-se em 'feudos' (...). Resultado: a análise dos problemas mais importantes da empresa, das questões complexas que cruzam as linhas funcionais, torna-se exercício arriscado ou inexistente."*<sup>18</sup>

No início da década de 90, criou-se oficialmente a figura do Alto Comando da Polícia Militar<sup>19</sup>. A medida continua representando, em primeira análise, a comprovação de que o mito gerencial "ilusão de aprender por experiência" teve reduzidas as possibilidades de ocorrência na Instituição, por meio da integração entre as lideranças estratégicas, objetivando garantir aos seus principais administradores, por meio de reuniões periódicas, visão macro sobre os desafios que a Corporação costuma enfrentar.

De modo análogo, os encontros de comunidades operacionais, a integração entre o Estado-Maior e o 8.º Comando Regional da Polícia Militar, sediado em Belo Horizonte<sup>20</sup>, por meio do deslocamento de integrantes do primeiro até sedes de OPM para reunião com os gerentes que ali atuam, todas essas medidas contam positivamente para o futuro da organização, pois garantem a aproximação entre planejadores e implementadores, e combate-se, com grande possibilidade de êxito, o mito ora estudado. A integração entre decisores ou membros de assessoria é um valioso meio de busca da eficiência na prestação de serviços. Há, no entanto, um desafio a ser superado, quando se ocupam

<sup>18</sup> Senge, op. cit., p 34.

<sup>19</sup> Resolução Nr 2924, de 29Jul93, que cria provisoriamente o Alto Comando da Polícia Militar.

<sup>20</sup> Memorando 32399.2/97-EMPM, de 31 de julho de 1997, que regulamenta a modificação do local das reuniões do Estado-Maior, levando-as para as sedes de Unidades Operacionais, mediante calendário de datas.

posições em um grupo gerencial de trabalho, conforme se pode observar a seguir.

Finalmente, cabe tratar do **“mito da equipe administrativa”**: como e em que pontos da estrutura das empresas sua ocorrência é mais provável? De acordo com estudiosos do assunto, não há especificamente um nível gerencial onde essa anomalia surge. Contudo, o que se depreende das explicações a respeito é que esse mito encontra-se diluído no cotidiano dos grupos de administradores que, reunidos em equipe, tentam prestar uma assessoria a um gerente principal, em torno de determinado problema. Trazendo-se o raciocínio para a realidade da Polícia Militar, tal situação ocorre em praticamente todas as OPM.

*“Na maioria das vezes, componentes das equipes procuram preservar sua imagem evitando criar divergências e dando a impressão de que todos estão seguindo a estratégia coletiva, mantendo a aparência de um grupo coeso. (...) ‘As equipes administrativas (...) podem funcionar muito bem com questões rotineiras mas, quando se deparam com problemas complexos que podem ser embaraçosos ou perigosos, o espírito de equipe desaparece’.(...) A escola nos ensina a jamais admitir que não sabemos a resposta, e a maioria das empresas reforça esta lição (...). A consequência é o que Argyris chama de ‘incompetência técnica’ — equipes cheias de gente com incrível capacidade para se esquivar...”<sup>21</sup>*

Esse mito é possível na Polícia Militar? Não se trata de analisar o nível de compromisso com os resultados das equipes administrativas, culturalmente devotadas à responsabilidade profissional, traço preconizado no gerente da PMMG, desde a fase de formação. A questão é bem mais profunda e sugere uma pesquisa de campo. Contudo, é prudente acreditar-se que também na Corporação esse mito é uma possibilidade não muito remota, pelo simples fato de que as técnicas de gerenciamento utilizadas na PMMG não são privilégio da Instituição,

---

<sup>21</sup> Senge, op. cit., p 35.

O Fenômeno Globalização e a PMMG: Oportunidade ou ameaça

podendo-se encontrá-las em outros tipos de empresas, inclusive de prestação de serviços.

## 6 GLOBALIZAÇÃO: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

Este tópico poderia denominar-se conclusão. Deixa, no entanto, de sê-lo, porque o fenômeno da globalização está ainda em franco andamento, o que impede tratar do assunto em termos conclusivos. Podem-se fazer as mais variadas projeções sobre o futuro, o que significa grande vantagem para aqueles que o desejam caracterizado de determinadas formas. O amanhã, essa incógnita aguardando quem a decifre, convida o mundo a repensar-se: poluição do meio ambiente, violência, distribuição de renda, saúde coletiva, segurança pública. Os desafios parecem acima da capacidade de respostas. A criminalidade crescente, uma inexorável mazela da vida em sociedade.

Os contextos são os mais diversos. Importa, nesse momento, lembrar que alcançar sucesso não é sinônimo de estar isento de desafios. Isso é perfeitamente aplicável à PMMG. Se a globalização traz reflexos sobre a segurança pública, nada mais sensato que buscar o necessário aprimoramento para fazer face às novidades do mundo do crime; se as comunicações operacionais podem ser alvo de aparelhagens a custos módicos, podem-se buscar tecnologias alternativas que eliminem o problema; se o crime organizado ficou mais inteligente, por que não ouvir corporações de outros países que convivam com o problema antes que ele apareça no País?

Se os tradicionais métodos de administração científica do *taylorismo* estão sendo revistos no mercado, que tal dar uma olhada e avaliar o que pode ser útil para a Instituição? Se recursos orçamentários estão escassos, haveria meios para adaptar ao caso mineiro alternativas que vêm sendo encontradas por polícias como a de Nova Iorque? Dentre elas, citem-se o combate aos grandes delitos através da repressão àqueles considerados contravenção; o estabelecimento de parcerias com a comunidade, para disponibilização de áreas esportivas de alimentação e banho gratuito, durante a noite e madrugada, para receberem menores e jovens potencialmente delinquentes, visando a ocupar-lhes o tempo

ocioso e despertar o espírito de sadia convivência através do esporte, tendo-se como instrutores policiais devidamente treinados. As dificuldades são muitas, as possibilidades também.

O que, então, pode fazer a grande diferença? As respostas estão nas pessoas, nos valores individuais, no que a Corporação saiba extrair do talento de seus gerenciadores e do que cada indivíduo esteja fazendo para auxiliá-la a receber com tranquilidade o novo milênio. Se, de algum modo, soa utópica a idéia de gerentes que se preocupam, em primeiro plano, com a organização a que pertencem, cabe lembrar que essa dedicação é consequência de o administrador estar bem consigo mesmo, haver se encontrado, ocupado seu espaço na empresa. Um dos primeiros reflexos positivos disso certamente é a vontade de aplicar seu talento a empreendimentos que auxiliem a Instituição a cumprir seu papel social e a superar os desafios do amanhã. E isto se consegue com muita leitura.\*

*“O crepúsculo do século XX marca a definitiva transição da sociedade industrial para a Grande Sociedade Aberta, a Sociedade do Conhecimento e da Informação. A simples acumulação de capital físico (...) explica cada vez menos a riqueza das nações, o sucesso das empresas e a renda dos indivíduos. (...) A dinâmica de acumulação relevante se deslocou da quantidade para a qualidade da mão-de-obra (educação) e (...) tecnologia. Os recursos naturais perdem importância para fatores artificiais, produzidos pela inteligência humana.”*<sup>22</sup>

---

\* Um bom começo nessa nobre empreitada, em que o gerente pode buscar encontrar-se na profissão é o livro que conduz a uma consciência mais próxima da verdade, a respeito do que cada pessoa realmente é. Trata-se do livro de Eduardo Guianetti, *Auto Engano*. Outra opção, nesta ordem, é *Inteligência Emocional e Inteligência Emocional no Trabalho* e livros sobre Administração do Tempo. Vale a pena começar já, para quem de fato está disposto a não ficar só “vendo a vida passar”.

<sup>22</sup> GUEDES, Paulo. O futuro é a educação. In: *Revista Exame*, 8 de outubro de 1997, p 33.

Faculdade de aprender, apreender ou compreender; percepção, apreensão, intelecto, intelectualidade; qualidade ou capacidade de compreender e adaptar-se facilmente; capacidade de resolver situações problemáticas novas mediante reestruturação dos dados que os sentidos conseguiram captar. Assim os principais dicionários definem INTELIGÊNCIA. Esta é, sem dúvida alguma, a grande arma para se escrever o futuro.

Num momento em que o planeta é varrido pelas incertezas da globalização, ser gerente na PMMG, destacadamente nos níveis mais próximos da base, é sinônimo de esforçar-se para adquirir maior capacidade de percepção dos ambientes, auxiliando as lideranças na tomada de decisão, para que os possíveis reflexos dessa avassaladora onda venham significar para o futuro da Polícia Militar não ameaça, mas uma preciosa e *imperdível* oportunidade.

*Abstract: The Phenomenon of Globalization and the Military Police of Minas Gerais: an Opportunity or a Threat? This paper focuses of the term 'paradigm', considering what has led mankind to overcome the most serious challenges, reflecting on the possible negative links between the phenomenon of globalization and public security, and pointing out the challenge that it may bring to the area of human resources and what the future tends to demand from managers as individuals. The author goes on to analyse the so-called 'management myths', as to their being likely to occur or not in the Military Police of Minas Gerais, and, in case they did, whether they would compromise well-intentioned attempts to solve the organization problems. He also analyses the meanings of the term in the atmosphere of uncertainty brought about by globalization.*

*Key words: paradigm, globalization, public security, intelligence.*

## BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Klinger Sobreira de. *Reflexões sobre a globalização*. Cariacica-ES.1997.
- BATISTA, Flávio Henrique Ávila et al. *Polícia comunitária e sua operacionalização*. Belo Horizonte: 22º Batalhão da Polícia Militar, 1996.
- CUNHA, Valdelino Leite da. *A atividade de assessoramento na PMMG: uma visão crítica*. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar. 1996, p 970.
- ERCÍLIA, Maria. Tecnologia reduz o tamanho do mundo. In: GLOBALIZAÇÃO. *Folha de S. Paulo*, 2 de novembro de 1997, especial, p 5.
- FOLHA de S. Paulo, 2 de novembro de 1997, p 11.
- GUEDES, Paulo. O futuro é a educação. In: *Revista Exame*, 8 de outubro de 1997, p 33.
- NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. Megatrends 2000. São Paulo: Amana-Key, 1990, p 349.
- NÓBREGA, Clemente. Você fez tudo direito... e dançou. In: *Revista Exame*, 5 de novembro de 1997, p 94.
- NETO, Severo Augusto da Silva. Ideologia e cultura organizacional: diagnóstico e viabilidade. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar. 1995, 227p.

O Fenômeno Globalização e a PMMG: Oportunidade ou ameaça

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *PM Notícias*, outubro de 1997.

\_\_\_\_\_. Resolução Nr 2924, de 29Jul93.

\_\_\_\_\_. Memorando Nr 32399.2/97-EMPM, de 31Jun1997.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller. 1990, p 27, 352p.

TOLEDO, José Roberto de. Globalização aprofunda o abismo entre ricos e pobres. In: *Folha de São Paulo*, 2 de novembro de 1997, especial, p 12.