

Gestão de Recursos Humanos e Competências Profissionais: Estudo na Polícia Militar de Minas Gerais.

Autoria: Sônia Rúbia de Matos Figueiredo, Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Francis Albert Cotta, Domingos Antonio Giroletti, Hélio Hiroshi Hamada

RESUMO

Este artigo discute o papel da Área de Recursos Humanos (ARH) da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) na construção de competências profissionais. Considerando-se a relevância do debate sobre segurança pública e da instituição PMMG, realizou-se uma pesquisa qualitativa pelo método Estudo de Caso. A coleta de dados envolveu o inquérito de Gestores de Recursos Humanos (GRH), em diversas regiões do estado, por meio de 32 questionários e nove entrevistas semiestruturadas. Dados secundários foram obtidos por análise documental. Os dados quantitativos foram analisados por meio da contagem de frequência. Para dados qualitativos, empregou-se a modalidade do Discurso do Sujeito Coletivo. Os resultados revelaram que a ARH assume função relevante na estrutura organizacional da PMMG, sendo responsável pelo gerenciamento de processos de registro e o controle de dados. Sua influência na construção de competências, entretanto, ainda restringe-se à aplicação de medidas burocráticas de cunho disciplinar e punitivo. A formação de soldados, processo essencial para a aquisição de conhecimentos e habilidades, não está vinculada à ARH. Os resultados sinalizaram que a ARH poderia atuar, profilaticamente, na dimensão atitudinal, por meio do acompanhamento e da orientação do trabalho policial. Dessa forma, poderiam ser evitadas posturas inadequadas e possíveis desvios de conduta. Observou-se que evoluções nessa direção envolvem profundas reflexões sobre o papel da ARH na PMMG e reconfigurações estruturais com foco na criação de um sistema integrado de gestão e na capacitação dos servidores responsáveis pela ARH.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Competências Profissionais. Polícia Militar de Minas Gerais. Conduta Policial.

1. Introdução

Considerando a relevância da Área de Recursos Humanos (ARH) nas organizações e sua possível influência no desenvolvimento de competências profissionais, este artigo aborda o caso da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG). No âmbito da PMMG, as atividades de gestão de pessoas competem à Diretoria de Recursos Humanos e são operacionalizadas por meio das diversas unidades.

A PMMG é a Instituição responsável constitucionalmente pela preservação da ordem pública e da polícia ostensiva no Estado, conforme explica Rolim (2015). Por preservação da ordem pública entende-se a missão de prestação de serviço aos cidadãos, através do policiamento ostensivo. O policial utiliza-a com vistas à tranquilidade pública, agindo mediante o somatório da prevenção, do restabelecimento e da manutenção da ordem, tendo também a repressão como atividade subsidiária. A PMMG desempenha função essencial no âmbito da Segurança Pública e orienta-se à prestação de serviços de elevada qualidade. Objetivando ressaltar a identidade organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais, a Resolução n. 4214, de 04 de junho de 2012, que aprova o Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar de Minas Gerais, para o período de 2012 a 2015, traz importantes considerações ao identificar que o setor público tem se dedicado à promoção de mudanças que demonstrem eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados ao cidadão. Destaca

a importância dos mecanismos de avaliação empregados na busca de qualidade e de satisfação, em relação aos serviços prestados (Polícia Militar, 2012). Nessa direção, a Polícia Militar de Minas Gerais tem se esforçado para adotar uma postura gerencial moderna, do ponto de vista organizacional, com base na utilização de técnicas e práticas de gestão, focadas na obtenção de melhorias que, além de contribuírem para aperfeiçoar a realização dos serviços, são também capazes de direcionar o desenvolvimento de médio e longo prazos. Contudo, a Instituição tem enfrentado diversos desafios.

Uma pesquisa divulgada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) que teve por objetivo aferir o nível de satisfação no trabalho dos policiais brasileiros revelou dados importantes. Essa pesquisa envolveu vinte e um mil agentes de segurança pública de todo o país e foi realizada no período compreendido entre 30 de junho e 18 de julho de 2014. Os dados obtidos, em síntese, sinalizam diversos aspectos que acarretam desmotivação na carreira, dentre os quais se destacam os baixos salários (99,1%); a formação e treinamento deficientes (98,2%); contingente policial insuficiente (97,3%); a falta de verba para equipamentos e armas (97,3%); leis penais inadequadas (94,9%) e corrupção (93,6%). Os dados apontam, ainda, certa insatisfação com a carreira, visto que 34,4% dos entrevistados afirmam que pretendem sair da Corporação, assim que houver uma oportunidade profissional e, ainda, 38,7% afirmam que, se pudessem voltar no tempo, teriam escolhido outra carreira. Esse quadro requer atenção e faz pensar acerca do processo de desenvolvimento de competências profissionais adotado pela PMMG. Certamente, trata-se de um processo complexo que conta com a participação de diversos atores institucionais.

Em relação às organizações empresariais, a literatura demonstra que a ARH tradicionalmente tem sido apontada como uma área decisiva para o desenvolvimento de competências, embora não seja a única responsável pelo processo. Estudos mostram que os esforços orientados à construção de competências profissionais, nessas organizações, envolvem uma miríade de enfoques e práticas que são engendradas a partir das especificidades presentes no contexto organizacional. No caso da PMMG, por não se tratar de uma organização de natureza empresarial, torna-se instigante discutir a configuração da ARH e sua influência no processo de desenvolvimento de competências profissionais. Ao se considerar os dados da referida pesquisa divulgada pela FGV, nota-se que essa discussão revela-se pertinente e oportuna ao sugerir a busca de possíveis alternativas de aprimoramento do processo para a consecução dos objetivos institucionais.

Deve-se destacar que, no atual momento, a PMMG tem envidado esforços para potencializar a qualidade dos serviços prestados. Certamente, diversas áreas da Instituição contribuem para essa finalidade. Contudo, admite-se que a ARH poderia exercer papel primordial, ao participar mais efetivamente do processo de desenvolvimento de competências profissionais, por meio de um efetivo acompanhamento do trabalho policial. Dessa maneira, a ARH poderia favorecer o necessário alinhamento da conduta policial aos valores e crenças apregoados pela Instituição. Nesse sentido, deve-se considerar que a competência profissional tem sido associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo.

Neste artigo, admite-se que os processos formativos e de capacitação profissional, frequentemente, possibilitam a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades. Contudo, as atitudes do profissional são forjadas na prática do trabalho. É no dia a dia que o indivíduo aprende como “ser” competente. As diversas situações e contextos com os quais se depara o indivíduo favorecem a construção de referenciais de ação que de certa forma modelam sua conduta. Portanto, conforme destacaram Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), o desenvolvimento de competências representa um processo complexo e contínuo que se estende pela vida profissional. Nessa ótica, nenhum trabalhador poderia ser considerado totalmente preparado e pronto para superar todos os impasses e adversidades que poderão

surgir no contexto profissional. No caso da PMMG, observa-se que a Polícia Militar avançou muito, especialmente nas últimas três décadas. Em 2005, a Academia de Polícia Militar recebeu o credenciamento como instituição de ensino superior, por meio do Decreto s/n, de 29 de novembro de 2005, do Conselho Estadual de Educação. Em 2008, o curso de Bacharelado em Ciências Militares, área de Defesa Social, foi reconhecido como nível superior, respaldado no Parecer 1.369, de 28 de novembro de 2007, do Conselho Estadual de Educação. Ainda em 2008, iniciou-se o Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Segurança Pública (CSTSGSP), ofertado aos Sargentos da Instituição, mediante concurso interno, para os Cabos e Soldados, curso esse reconhecido por meio do Decreto Estadual s/n, de 08 de fevereiro de 2010. A Lei Complementar 115, de 05 de agosto de 2010, alterou o Estatuto dos Militares do Estado, para tornar o curso superior uma exigência para ingresso na Instituição. Essas inovações contribuem para a capacitação dos servidores.

Contudo, deve-se admitir que a aprendizagem formal por meio de cursos representa uma condição necessária, mas não suficiente para subsidiar a plena manifestação das competências dos policiais. Isso porque a construção de competências, conforme afirmou-se anteriormente, envolve a contínua aprendizagem ao longo da vida profissional. O trabalho policial, não raro, caracteriza-se por adversidades e por situações de extrema tensão, na medida em que as operações policiais são realizadas em ambientes nos quais os profissionais são expostos a forças externas e contrárias aos princípios da PMMG. Pode-se dizer que o policial está muito mais exposto às mazelas da sociedade do que o cidadão comum e sujeito a sofrer mais facilmente as consequências deste meio, em face ao contato direto e permanente que mantém com os mais diferentes públicos como: criminosos, prostitutas, menores infratores, doentes mentais, viciados em drogas, alcólatras, travestis, pessoas da comunidade, estudantes, comerciantes, profissionais da imprensa, autoridades, etc (Brito, 2003).

A influência da exposição dos policiais às adversidades do contexto de trabalho e às forças do mundo do crime pode resultar na manifestação de condutas desviantes que, inclusive, têm sido muito discutidas hodiernamente pela sociedade brasileira, em especial a corrupção. De modo geral, a corrupção tem sido evidenciada em todos os níveis sociais e nas variadas atividades, mormente quando se trata da Administração Pública. Historicamente percebe-se que condutas desviantes vêm sendo observadas há muito tempo, conforme Cotta (2012), ao tratar do processo de implementação do sistema militar luso-brasileiro. Os desvios de conduta acabam por minar os objetivos corporativos e afetar a imagem institucional.

A partir dessas considerações, o presente artigo fundamenta-se em pesquisa que teve como objetivo analisar como a ARH da PMMG influencia o desenvolvimento de competências profissionais. Realizou-se uma pesquisa qualitativa pelo método Estudo de Caso. A coleta de dados envolveu o inquérito de Gestores de Recursos Humanos (GRH), em diversas regiões do estado, por meio de 32 questionários e nove entrevistas semiestruturadas. Dados secundários foram obtidos por análise documental.

Em relação à estrutura, além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, a metodologia adotada, os resultados obtidos e as considerações finais, seguidas das referências.

2. Referencial Teórico

A seguir, apresentam-se abordagens que constituem o eixo teórico deste artigo.

2.1 Competências no mundo do trabalho

As competências no campo da gestão ganharam destaque a partir das mudanças que afetaram a esfera produtiva e o mundo do trabalho. Diante do acirramento da concorrência as

organizações e da necessidade de potencializar a competitividade, as organizações reestruturaram seus processos e aplicaram novas tecnologias. O contexto do trabalho tornou-se mais complexo e marcado por ocorrências inesperadas. A necessidade de gerar resultados concretos estimulou o estabelecimento de práticas de gestão com foco no controle e acompanhamento das ações realizadas pelos trabalhadores. O foco na criação de valor para o negócio e na elevação da qualidade tornou-se frequente (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001).

Para Le Boterf (2003) as mudanças ocorridas alteraram a dinâmica de trabalho nas organizações e demandaram dos trabalhadores a capacidade de mobilizar diferentes recursos em situações profissionais cada vez mais complexas. Zarifian (2001), ao tratar das mudanças no mundo do trabalho e a dinâmica que se instalou na décadas de 1980, considerou a emergência dos seguintes aspectos: a) eventos - ocorrências inesperadas que impactam o trabalho e que demandam do indivíduo certa iniciativa e responsabilização pela superação das dificuldades e situações que podem comprometer os objetivos esperados; b) comunicação - o contexto de trabalho passou a ser marcado por problemas complexos que demandaram a busca coletiva de soluções e o intenso diálogo dos atores organizacionais; serviços - na medida em que os diversos setores da organização passaram a atuar de forma integrada com foco nos objetivos estratégicos, cada setor passou a ser visualizado como cliente interno e instalou-se uma lógica de serviços entre as diversas áreas da organização.

No cotidiano das organizações, a relevância das competências renova-se diante do desafio de gerar valor por meio das pessoas. Nessa perspectiva, a ARH passa a ser vista como agente decisivo para a geração de valor para o negócio. Diversos autores, como Ulrich (1998), consideraram a necessidade de a ARH se posicionar de forma mais estratégica no tocante à organização e favorecer a aplicação do potencial humano na busca dos objetivos estabelecidos. Nas últimas décadas, a ênfase em resultados estimulou a focalização das entregas realizadas pelo indivíduo e a relevância de sistemas de gestão de pessoas (captação, desenvolvimento e valorização) alinhados às diretrizes organizacionais, conforme explicou Dutra (2011).

O exame da literatura revela que o tema reveste-se de complexidade e tem sido discutido em níveis diferenciados de análise (Barbosa, 2005, 2007). No âmbito coletivo, o debate fundamenta-se na Visão Baseada em Recursos (VBR) que enfatiza a aplicação dos recursos internos da firma como fontes de vantagem competitiva. Prahalad e Hamel (1990) discutiram as competências essenciais (*core competence*) que conferem à organização certa vantagem competitiva e mantêm uma inter-relação dinâmica com a estratégia adotada. Nesse sentido, diversos autores (Bitencourt, 2001; Dutra, 2011, Fleury & Fleury, 2001 e Ruas, 2005) reconhecem a relevância do estabelecimento de processos sistemáticos de aprendizagem capazes de sustentar essas competências.

No nível do indivíduo, predominam correntes diferenciadas de análise. Identificam-se as linhas americana, francesa e inglesa, segundo Luz (2001). Numa perspectiva comportamentalista, a corrente americana apoia-se na contribuição de autores com McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Desse prisma, a ênfase recai no domínio de certos atributos do trabalhador que lhe possibilitam obter desempenho superior. Numa ótica construtivista a escola francesa, apoiada em autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), promove reflexões acerca da relação entre trabalho e educação, destacando múltiplas vias de aprendizagem. A linha inglesa, por sua vez, assume uma tonalidade funcionalista e discute possibilidade de potencializar as entregas dos trabalhadores em função dos níveis de desempenho estabelecidos pela organização.

As abordagens mais recentes, sinalizam que a competências profissionais têm sido visualizadas como resultante da conjugação de conhecimentos, habilidade e atitudes. Desta ótica, a manifestação de competências envolve a complexa conjugação de múltiplos fatores, inerentes ao indivíduo e ao contexto em que atua. Segundo Le Boterf (2003), as competências

não se limitam a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se reduz a determinado *know how* específico. Desta ótica, a competência materializa-se em entregas concretas. Para o referido autor a competência é dinâmica e se constitui a partir da convergência entre: a pessoa (sua biografia, socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Nessa linha, Carbone *et al* (2005) consideram que as competências individuais sustentam-se no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expresso no desempenho que agrega valor à organização e ao indivíduo. Brandão e Guimarães (2001), por seu turno, admitiram a complementaridade entre competência e desempenho.

A questão das competências, seja no nível individual ou coletivo, sugere uma postura ativa por parte da Área de Recursos Humanos. A próxima seção discorre sobre os estágios de desenvolvimento da ARH e do perfil dos profissionais dessa área.

2.3. Área de Recursos Humanos

Nas últimas décadas a ARH passou por diversas mudanças de conteúdo e forma. As pressões do contexto competitivo e a necessidade de legitimar seu papel na estrutura das organizações motivaram o reposicionamento da área. Verificou-se o estabelecimento de sistemas e práticas de gestão com foco na racionalização dos recursos e controle de processos, conforme Gil (2007).

Marras (2005, p.25) sugere a estratificação da evolução histórica da ARH, no país, com base nas seguintes fases: a) Fase Contábil: caracterizava-se pela preocupação predominante antes dos anos 1930 que privilegiava os custos da organização e os registros da movimentação da mão de obra. b) Fase Legal: entre os anos 1930 e 1950; caracterizada pela figura do chefe de pessoal e pela atuação restrita da ARH no cumprimento das determinações da Consolidação das Leis do Trabalho-CLT; c) Fase Tecnicista: período de 1950 a 1965, caracterizada pela figura do Gerente de Relações Industriais, implantação do modelo americano de gestão de pessoal e elevação da ARH ao status orgânico de gerência; d) Fase Administrativa: entre os períodos de 1965 a 1985; marcada pelo ‘novo sindicalismo’ e pela tendência da ARH relegar procedimentos essencialmente burocráticos e operacionais e dispensar atenção aos indivíduos e suas relações na organização; e) Fase Estratégica: a partir de 1985, quando houve introdução dos primeiros instrumentos de planejamento estratégico de Recursos Humanos alinhados ao planejamento estratégico central das organizações. Nessa fase, privilegiou-se a abordagem com foco na orientação, acompanhamento e desenvolvimento de lideranças.

Nota-se que, a ARH evoluiu de forma lenta de acordo com as demandas organizacionais e sociais. Esse processo acompanhou as tendências administrativas mundiais, porém com certo atraso (Dutra, 2011; Marras, 2005). Trata-se de uma trajetória marcada por desafios que resultou numa miríade de modelos e práticas de gestão. Verifica-se que as organizações contemporâneas contam com ARH’s em estágios e níveis de maturidade diferenciados que são influenciados por opções de gestão e aspectos mais sutis como a cultura predominante.

Considerando a possibilidade de múltiplos papéis, Ulrich (1998) propôs um modelo que considera as seguintes metáforas: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e intérprete das necessidades dos funcionários. No papel de parceiro estratégico, a ARH alinha a estratégia adotada às diretrizes da organização, favorecendo sua execução. Como agente de mudanças, a ARH procura incentivar mudanças e renovação. Na qualidade de especialista administrativo, a ARH redesenha processos de negócios com foco no estabelecimento de uma infraestrutura eficiente. Por fim, o papel de defensor de funcionários, a ARH promove o comprometimento e a capacitação da equipe para que os empregados contribuam efetivamente na busca de resultados e geração de valor. Ulrich (1998) considera que a ARH deveria adotar uma posição equilibrada, priorizando simultaneamente o foco na

estratégia de longo prazo e na dimensão operacional de curto prazo. O referido autor admite que, dessa forma, a ARH poderia favorecer o desenvolvimento de estratégias competitivas para o futuro e, ao mesmo tempo, exercer controle sobre os procedimentos e rotinas operacionais.

A reflexão sobre a participação da ARH no desenvolvimento de competências profissionais envolve especificidades organizacionais na medida em que há área que pode assumir formatos e configurações bastante distintas. Albuquerque e Fisher (2000) e Fischer e Albuquerque (2010) sinalizaram que ARH deveria avançar para obter legitimidade e ocupar posição genuinamente estratégica. De forma geral, a literatura revela que as preocupações mais frequentes no campo da gestão de pessoas, no atual contexto, tem sido atrair, desenvolver e reter profissionais, criar um ambiente interno de alto desempenho, aprimorar as lideranças e buscar novas formas de trabalho.

Refletir sobre a influência da ARH no contexto da Política Militar, organização de natureza distinta das empresas, torna-se relevante diante da necessidade de promover as competências profissionais e favorecer o alcance dos objetivos da corporação.

2.4 Polícia e Policial Militar: considerações gerais.

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG -, considerada força auxiliar, reserva do Exército, nos termos da Constituição, é organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade superior do Governador do Estado, e destina-se à manutenção da ordem pública no território do Estado. (Minas Gerais, 1975). A Constituição Estadual de Minas Gerais, 1989, ao regular os órgãos estaduais competentes para exercer a segurança pública, reconhece e reforça a Polícia Militar como uma das instituições responsáveis por garantir a incolumidade de pessoas e do patrimônio, realizar o policiamento ostensivo e garantir a preservação da ordem pública.

Ao traçar uma linha do tempo, Rolim (2015) esclarece que a Polícia Militar de Minas Gerais teve doze denominações, de 1775 até os dias de hoje, sendo que tais denominações tiveram, em alguma medida, influência do contexto político. O nascimento da Polícia Militar no Brasil ocorre no mesmo século em que surge a Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão, a qual já trazia em seu texto a função das Forças Públicas. O foco da polícia no Brasil, mesmo após passar por diversas denominações, continuou centrado na ideia de manutenção da ordem pública. A polícia não tem autonomia e tampouco sua função social é criar normas: ela apenas cumpre e faz cumprir as determinações legais. Ela é instrumentalizada pelo arcabouço legal vigente (Cotta, 2012).

O policial militar é regido por dois conjuntos de normas distintas, ou seja, como cidadão comum, ele está sujeito às leis que regem a sociedade como um todo e, como militar, tem deveres e obrigações inerentes a essa condição, cujo regime lhe impõe um código de ética, um código penal próprio e rígido, que é o Código Penal Militar, além de muitas normas internas que devem ser cumpridas rigorosamente. Essas prerrogativas ficam muito mais evidenciadas em relação aos servidores militares, em especial os policiais militares que exercitam o poderoso poder de polícia em relação ao cidadão comum, exercício esse que se transmite aos militares federais quando empregados na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, cujo fundamento é o art. 142 da CR/1988, e cujos contornos estão delineados pelo art. 15 e parágrafos da LC 97/99, com a redação que lhe deu a LC 117/04.

Segundo Foucault (1997), no início do século XVII, descrevia-se a figura ideal do soldado. O soldado é antes de tudo alguém que se reconhece de longe; que leva os sinais naturais de seu vigor e coragem, as marcas também de seu orgulho: seu corpo é o brasão de sua força e de sua valentia; e se é verdade que deve aprender aos poucos o ofício das armas, as manobras como a marcha, as atitudes como o porte da cabeça se originam, em boa parte, de

uma retórica corporal da honra, portanto, o Soldado, embora integrante da mesma sociedade, deveria reluzir a sua singularidade, em razão da nobre missão a ser por ele desempenhada.

A Polícia Militar, para preservar a ordem pública, utiliza o policiamento ostensivo, nos seus diversos tipos, modalidades, empregos e processos de policiamento, a fim de preservar, restabelecer, restaurar, manter, socorrer, proteger e garantir a tranquilidade pública (Rolim, 2015). O regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), de 1983, reza que a manutenção da ordem pública, no campo da segurança pública, é manifestado por atuações predominantemente ostensivas, visando a prevenir, dissuadir, coibir ou reprimir eventos que violem a ordem pública (Cotta, 2012).

Compete à Polícia Militar de Minas a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais. Cabem-lhe, ainda, as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública. Eventualmente, pode executar serviços de 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. (Minas Gerais, 1989).

Para executar essa atividade, o território do Estado de Minas Gerais foi dividido, para fins de planejamento, comando, coordenação, execução e controle, em regiões, áreas, subáreas, setores e subsetores, afetos respectivamente às Regiões da Polícia Militar, Batalhões, Companhias, Pelotões e Grupos (destacamentos), podendo estes últimos se desdobrarem em subgrupos (subdestacamentos), de acordo com a organização estabelecida no plano de articulação/desdobramentos elaborados anualmente (Hamada, 2013). Tais divisões seguem critérios de posição socioeconômico do território, ajustadas a outros fatores como polarização regional, evolução e incidência da criminalidade violenta, organização judiciária do Estado, sistema viário, sistema prisional, defesa do meio ambiente, regionalização do Estado, atividades de defesa integrada e territorial, região metropolitana, adequação às atividades de coordenação e controle (Hamada, 2013).

A estrutura de carreira hierárquica constitui-se dos postos e graduações: coronel, tenente-coronel, major, capitão, 1º e 2º tenente – participantes do quadro de oficiais de polícia; aspirante a oficial e alunos da Escola de Formação de Oficiais – configurados como praças especiais; subtenente, 1º, 2º e 3º sargento, cabo e soldado – fazendo parte do quadro de praças de polícia.

A distribuição de responsabilidades na execução das atividades segue a estrutura da hierarquia da Corporação. Os cabos e soldados são os que executam o policiamento ostensivo e, em menor proporção, assumem comandos de subdestacamentos em distritos municipais. Os subtenentes e sargentos, além de executarem o policiamento ostensivo, comandam guarnições de radiopatrulha e grupos de cabos e soldados em atividades de policiamento a pé e em operações de menor porte, envolvendo no máximo dez policiais militares. Os subtenentes e sargentos também podem assumir comandos de destacamentos em municípios de menor porte. Já os oficiais são encarregados do planejamento, coordenação e controle das atividades policiais e assumem posições de comando de frações (pelotões, companhias, batalhões e comandos regionais) (Hamada, 2013).

No intuito de ressaltar a importância da criação e da implantação de um modelo abrangente, foi desenvolvida a 2ª edição do Sistema de Gestão Estratégica, que perpassa pelo planejamento estratégico, monitoramento por meio de indicadores, dinâmica de avaliação de resultados e doutrina do ideal desejado pela Corporação, no período 2012-2015 (Minas Gerais, 2012).

A existência desse sistema, no qual interage a estratégia institucional, o controle dos resultados e a gestão administrativa, está fundamentada em princípios que buscam identificar problemas de forma preventiva e o alcance da visão de futuro, como trajetória de transformação e sustentabilidade organizacional (Minas Gerais, 2012).

Segundo Lima (2002), de todas as profissões, a de policial talvez seja a mais complexa no mundo moderno, pois é rejeitada por uma sociedade liberal e libertina que se opõe a qualquer instrumento coercitivo de sua pseudo liberdade, ao mesmo tempo em que assume o papel paradoxal de lixeiro social, responsável pelo ingrato papel de tirar de circulação ou esconder dos olhos da população aqueles indivíduos que não lhes interessam, que violem o bem estar psicológico ou a sensação de bem estar e que precisam ser removidos e esquecidos.

Os policiais também assumem o papel de guardiões com os quais todos se socorrem em situações de emergências, para solucionar seus problemas imediatos de conflitos com outras pessoas e, geralmente, essas mesmas pessoas, com pouco senso crítico para aceitar quando errados em suas ações, ficam insatisfeitos quando os resultados não são os esperados, em relação às suas expectativas de solução, mesmo que tais expectativas não se adequem a uma verdade social ou jurídica. Quando um cidadão faz sua opção de vida e ingressa em uma corporação policial, ele se qualifica tecnicamente e é promovido a um posto (grau distintivo dos Oficiais) ou graduação (grau distintivo das Praças) e obviamente essa graduação traz consigo o peso e a responsabilidade de não poder errar, de ser superior ao tempo, o que nem sempre é possível ser suportado pela força física. Essa superação das próprias limitações humanas exigidas do policial requer um treinamento e um condicionamento que as academias e escolas de polícia não conseguem transmitir a todos os policiais, pois o policial deverá estar disposto a reconstruir-se. O policial deverá internalizar a cultura organizacional para assumir esse estilo de vida que faz o representante da lei, diferente de outros profissionais (Lima, 2002).

A próxima seção apresenta a metodologia adotada na pesquisa.

3. Metodologia

Realizou-se uma pesquisa qualitativa pelo método Estudo de Caso (Yin, 2010). A coleta de dados envolveu o inquérito de Gestores de Recursos Humanos (GRH), responsáveis por unidades distribuídas em diversas regiões do estado. Os dados primários foram obtidos por meio de questionário e entrevista. Foram aplicados 44 questionários em formato eletrônico. Desse total, foram obtidos 32 questionários devidamente preenchidos. O referido instrumento constituiu-se de onze questões fechadas sobre a capacitação dos gestores da ARH, ocorrência de transgressões graves, processo de socialização e acompanhamento do trabalho policial. Utilizou-se uma escala Likert com as seguintes opções de resposta: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente, concordo totalmente. Foi realizado pré-teste com a participação de oito servidores da ARH para calibragem do instrumento. Para aprofundamento da pesquisa, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas que tiveram duração média de 45 minutos. O conteúdo foi registrado com prévia autorização dos entrevistados e transcrito para análise. Dados secundários foram obtidos por análise de documentos impressos e disponíveis em meio digital.

A análise dos dados de natureza quantitativa, obtidos por meio de questionário, baseou-se em estatística descritiva, mais especificamente no cálculo percentual. Conforme Collins e Hussey (2005), o Estudo de Caso encerra um método vinculado à vertente qualitativa de pesquisa, porém não exclui a possibilidade de análise de dados quantitativos.

Para análise dos dados qualitativos, utilizou-se análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) que é “uma modalidade de análise de discursos obtidos em depoimentos verbais ou em qualquer manifestação discursiva que se possa encontrar em textos e documentos escritos” (Lefrève & Lefrève, 2005, p.17).

O DSC fundamenta-se na teoria da Representação Social e seus pressupostos são sociológicos. Consiste em analisar o material verbal coletado, extraindo-se de cada um dos depoimentos, as Expressões Chave (E-ch), Ideias Centrais (ICs) e Ancoragens (AC's). As

Expressões Chave (E-ch) são trechos do discurso que devem ser destacados pelo pesquisador e que revelam a essência do conteúdo do discurso. As Ideias Centrais (ICs) são expressões que revelam, descrevem e nomeiam, da maneira mais sintética e precisa possível, o(s) sentido(s) presente(s) em cada uma das respostas analisadas e de cada conjunto homogêneo de ECH. As ancoragens (ACs) são expressões de uma dada teoria ou ideologia que o autor do discurso professa e que está embutida no seu discurso, são fórmulas resumidas que demonstram da melhor forma as crenças e valores presentes nas entrevistas. Conforme Lefèvre e Lefèvre (2005), o DSC apresenta as E-ch, ICs e ACs obtidas nas entrevistas e que têm sentido semelhante ou complementar.

4. Apresentação de Resultados

A caracterização da ARH da Polícia Militar de Minas Gerais baseou-se nos seguintes aspectos: capacitação dos gestores da ARH, ocorrência de transgressões graves, processo de socialização e acompanhamento do trabalho policial. Sobre a capacitação dos gestores da ARH, verificou-se que 46,9% dos respondentes concordam parcialmente sobre o fato de terem sido escolhidos com base no critério de antiguidade. Embora outros critérios tenham sido utilizados na indicação, o tempo de serviço no posto representou um fator decisivo. Observou-se que 34,4% dos respondentes concordaram sobre o fato de não terem recebido treinamento adequado para o exercício das funções inerentes ao cargo. A carência de treinamento representa um aspecto crítico e que merece atenção no âmbito da Corporação.

Quanto ao cometimento de transgressões graves, 31,3% dos respondentes concordam que esse tipo de ocorrência tem sido objeto de estudo na unidade sob sua responsabilidade. Esse dado revela que uma considerável parcela de profissionais está preocupada com transgressões dessa natureza.

Em relação ao processo de socialização, todos os respondentes (100%) concordaram sobre a relevância dos processos de socialização com foco na consolidação de valores, normas e crenças e visualizam as reuniões diárias de pré-turno com eventos importantes.

No que se refere ao acompanhamento do trabalho policial, 50% dos respondentes concordaram sobre a adoção de práticas orientadas ao monitoramento profilático do trabalho. Essa prática torna-se relevante para detectar evitar possíveis desvios de conduta.

Em relação aos fatores que influenciam a conduta e postura profissional do policial, obteve-se o seguinte DSC:

Penso que diversos fatores podem fragilizar e afetar a conduta do policial. Em relação ao indivíduo, interferem a falta de comprometimento por parte do servidor, fragilidades de caráter e adoção de uma conduta avessa aos princípios da Instituição, descrença no sistema de persecução penal, falta de esforços de capacitação e até a situação financeira do indivíduo. Do ponto de vista da Corporação, considero a formação de uma possível subcultura que afeta a imagem institucional perante a sociedade e a veiculação de falsas informações que prejudicam as relações entre os militares. Cito, ainda, a falta de controle e de treinamento de lideranças que acabam por comprometer a transferência de conhecimento acerca dos valores, crenças e normas da Corporação. No âmbito mais geral, considero que más práticas sociais podem influenciar a postura adotada pelo policial e que houve mudanças no perfil sociológico dos ingressantes que privilegiam o foco em seus direitos em detrimento dos deveres que lhes cabem. (DSC)

Este DSC revela que, dentre os fatores capazes de fragilizar a postura e a conduta do policial, destacaram-se: falta de comprometimento, possível contracultura organizacional, comportamentos adversos de alguns integrantes, falsas informações, ausência de

responsabilização, atuação das lideranças, carência de maior controle, ações inadequadas da chefia, carência de controle e estímulos ao aprimoramento profissional.

Em relação acompanhamento do trabalho policial pela ARH, obteve-se o seguinte DSC:

Considero que não existe acompanhamento do trabalho realizado pelos policiais por parte da ARH, embora haja supervisões no âmbito operacional e administrativo. A área se encarrega, basicamente, de ações de persecução administrativa e criminal com foco em recompensa ou reprimenda. Desconheço ações sistematizadas de acompanhamento, para além do mero acompanhamento informal realizado pela chefia. (DSC)

O referido DSC revela que, atualmente, a ARH da PMMG não tem realizado o acompanhamento do trabalho policial de forma efetiva. Esse aspecto merece atenção diante da necessidade de aperfeiçoar o processo de desenvolvimento de competências e minimizar as possibilidades de ocorrência de desvios de conduta na Corporação. Mesmo sendo o processo de formação de Soldados bastante estruturado, o acompanhamento do cotidiano do trabalho ainda é precário.

Em relação à visão sobre ações de acompanhamento do trabalho policial no âmbito da gestão de pessoas, obteve-se o seguinte DSC:

Na qualidade de gestor da Área de Recursos Humanos, penso que o acompanhamento do trabalho policial (eventos e dificuldades do cotidiano profissional) poderia favorecer a gestão de pessoas na PMMG. O acompanhamento é fundamental e pode estimular o comprometimento dos policiais e contribuir na prevenção de casos de desvio de conduta. Considero fundamentais a existência de uma infraestrutura logística e a atuação conjunta das diversas Unidades da Corporação. O acompanhamento eficaz, colaborativo, disciplinador pode gerar resultados extraordinários e deve contar com a participação das lideranças e com o adequado uso de tecnologias. (DSC)

O DSC sinaliza a relevância do acompanhamento das atividades policiais por parte da ARH. Aponta também a necessidade de um acompanhamento efetivo com apoio das lideranças e que seja suportado por recursos tecnológicos e uma infraestrutura logística e humana adequada.

Em relação à visão aos fatores que afetam o desenvolvimento de competências profissionais, obteve-se o seguinte DSC:

Sobre os fatores que afetam o desenvolvimento das competências profissionais dos policiais, penso que, no atual contexto, imperam diversos vetores. Considero a relevância de aspectos inerentes ao próprio indivíduo, a saber: comodismo, falta de interesse e de dedicação por parte de alguns policiais. Imperam também fatores relacionados à formação e ao ambiente familiar. São fatores que, se não superados nos cursos de formação, vão acompanhar o militar durante toda carreira. Do ponto de vista institucional, alguns fatores podem ser destacados, tais como as condições de trabalho, acúmulo de demandas, falta de treinamento, fragilidades no processo de movimentação de pessoal e desmotivação gerada por uma política de promoção que não desperta no profissional o interesse em se preparar intelectualmente para o exercício da profissão. Cito, ainda, a ausência de programas institucionais multidisciplinares capazes de fomentar diuturnamente o desenvolvimento das competências profissionais em todos os rincões do Estado. O papel das chefias também representa uma fator importante na medida em que influencia a conduta dos subordinados, assim como a falta de estímulos à inovação. Destaco a influência de possíveis subculturas, sobretudo, na tropa operacional que introjeta um modo de ser e fazer polícia calcado em experiências operacionais, não vislumbrando a necessidade de aperfeiçoamento técnico

profissional, sobretudo, os relacionados às habilidades humanas, técnicas e conceitual. Finalmente, em relação ao contexto social, considero o descrédito e o desgaste da figura policial perante a sociedade. (DSC)

Este DSC mostra que dentre os fatores que afetam o desenvolvimento de competências profissionais, imperam alguns de ordem subjetiva inerentes ao próprio indivíduo e outros relacionados ao contexto da Instituição. Os fatores vinculados ao indivíduo referem-se à aspectos comportamentais, tais como: falta de dedicação, falta de compromisso e comodismo. Do ponto de vista da Corporação, foram citados fatores relacionados às condições de trabalho, capacitação, falta de materiais, política inadequada de promoção. Além disso, o desgaste da figura policial perante a sociedade representa uma fator que acaba por desmotivar os profissionais da PMMG.

Em relação à visão à participação da ARH no desenvolvimento de competências profissionais, obteve-se o seguinte DSC:

Na PMMG, não existe uma rotina sistêmica de desenvolvimento de competência no âmbito, de forma que as ações que visam esse fim são específicas, esporádicas e isoladas, não havendo continuidade nas ações. Diante da carência de aplicação de recursos tecnológicos, a ARH atua de forma incipiente, precária e tímida por meio de ações com foco na coordenação e controle de processos. O treinamento representa a principal via utilizada para a promoção de competências profissionais. Reconheço a necessidade de implementar melhorias no âmbito da ARH com foco na potencialização da área no que se refere ao desenvolvimento das competências profissionais. (DSC)

Este DSC sugere que a ARH não atua de forma consistente no desenvolvimento de competências profissionais e executa, basicamente, procedimentos de cunho mais burocrático e processual. O treinamento que está vinculado ao processo de formação da Corporação é considerado uma via potente para a aquisição de saberes.

Em relação aos desafios enfrentados pela ARH, obteve-se o seguinte DSC:

Existem diversos desafios atualmente enfrentados pela Área de Recursos Humanos da PMMG. O maior desafio é a conciliação dos recursos humanos a sistemas que realmente possam corresponder à gestão necessárias desses recursos humanos. Nessa direção, torna-se necessária a aquisição de um Sistema Integrado de RH. Penso que a aplicação dos recursos derivados da Tecnologia de Informação poderia contribuir para a desburocratização dos processos, minimização da carga de trabalho e obtenção de mais agilidade no atendimento das demandas. Diante da necessidade de investimentos em capacitação profissional e ampliação dos recursos disponíveis, nesse cenário de crise econômica, a alocação de recursos com foco na prestação de serviços de qualidade torna-se essencial. Percebo a necessidade de mudanças na cultura corporativa e direcionamento de esforços para elevar o nível de motivação dos militares. Às vezes, os funcionários são designados para determinada função e demonstram má vontade. Às vezes, a seção não recebe o devido apoio e valor e isso pode influenciar na motivação dos servidores. Nesse sentido, parece problemática a inexistência de uma política de RH fundamentada em princípios científicos e orientada efetivamente à gestão de pessoas na Corporação. Outro aspecto a destacar refere-se à necessidade de aprimorar a política de sucessão na Instituição. Não se deve perder de vista que o capital humano representa o principal recurso no alcance dos resultados. (DSC)

O DSC apresentado revela que a ARH da PMMG enfrenta vários desafios de naturezas distintas. Nesse sentido, imperam questões estruturais relacionadas à construção de uma infraestrutura tecnológica capaz de subsidiar a gestão integrada dos processos por meio

dos recursos inerentes à Tecnologia da Informação. No plano profissional, nota-se a necessidade de investimentos na capacitação e motivação dos servidores.

Em relação às alternativas para aprimorar o desenvolvimento de competências profissionais na PMMG, obteve-se o seguinte DSC:

Penso que no âmbito da Corporação deveria ser implementado um modelo de gestão estratégica de pessoas baseado em um programa de motivação coordenado por uma equipe multidisciplinar com foco em recompensas simbólicas, reconhecimento, valorização e capacitação profissional. O desenvolvimento de competências e de lideranças também é relevante. Além disso, a adoção de políticas de prevenção de ilícitos e a informatização dos processos parecem essenciais. Em relação aos profissionais da ARH, a PMMG deveria cuidar da alocação de policiais com perfil adequado e investir na capacitação deles. (DSC)

O DSC envolve ações que poderiam ser adotadas pela ARH para favorecer o desenvolvimento das competências profissionais. Nele são apontadas diversas alternativas, tais como: ações de reconhecimento e recompensa por aprendizado, programas motivacionais, adoção de políticas de prevenção de ilícitos administrativos. Outros aspectos evidenciados foram a necessidade de envolver efetivamente as lideranças e adota uma perspectiva estratégica em relação à gestão de pessoas na organização com foco na desburocratização de processos.

5. Considerações Finais

Este artigo discutiu o papel da Área de Recursos Humanos (ARH) da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) na construção de competências profissionais. Trata-se de um assunto importante num momento em que a Segurança Pública ganha destaque e torna-se objeto de atenção da sociedade brasileira.

A caracterização da ARH da Polícia Militar de Minas Gerais baseou-se nos seguintes aspectos: capacitação dos gestores da ARH, ocorrência de transgressões graves, processo de socialização e acompanhamento do trabalho policial.

No que se refere à caracterização da ARH, observou-se que a PMMG passou por diversas mudanças ao longo do tempo. Os resultados revelaram que os participantes da pesquisa reconhecem a relevância da ARH. Do ponto de vista do conteúdo, observou-se que, no atual arranjo institucional, a ARH desempenha papel de apoio e executa procedimentos de sistematização e controle de dados. Essa função de caráter mais operacional contribui para que a Instituição possa alcançar os objetivos propostos. Admite-se que os objetivos corporativos são obtidos pelo somatório de forças das diversas áreas da PMMG que possuem natureza e funções distintas. As fragilidades em termos de capacitação dos gestores da ARH representa um aspecto crítico que merece atenção.

Em relação ao acompanhamento do trabalho policial, privilegiou-se a identificação dos seguintes aspectos: fatores que podem influenciar a conduta policial; ações adotadas pela ARH com foco no acompanhamento do trabalho policial; visão dos gestores sobre a relevância dessas ações no âmbito da gestão de pessoas. Os resultados revelaram que o policial está exposto às forças exógenas à Corporação e que exercem sobre ele certa pressão contrária aos princípios que sustentam a PMMG. O acompanhamento da atividade policial foi considerado uma ação relevante, contudo a ARH não tem tido um papel expressivo neste sentido. Essa constatação merece atenção e faz pensar sobre a necessidade de aprimoramento do sistema. Ações profiláticas são adequadas e requeridas como alternativas para minimizar as possibilidades de desvios de conduta que representam um desafio para a Corporação, como foi amplamente discutido no referencial teórico desta dissertação. Os resultados sinalizaram a

relevância do estabelecimento de uma sistemática de acompanhamento do trabalho policial com o apoio de lideranças e aplicação de recursos tecnológicos.

Observou-se que diversos fatores afetam o desenvolvimento de competências profissionais, alguns de ordem subjetiva inerentes ao próprio indivíduo e outros relacionados ao contexto institucional e de trabalho. Contudo, a ARH não vislumbra uma participação direta no desenvolvimento das competências profissionais, reconhecendo que, no atual contexto, suas atribuições estão circunscritas a processos burocráticos, conforme citado anteriormente.

Os desafios enfrentados pela ARH envolvem aspectos estruturais, mais especificamente a construção de uma infraestrutura tecnológica adequada e a gestão integrada dos processos. Além disso, notou-se a necessidade de prover a necessária capacitação dos servidores e estimular seu envolvimento por meio de programas com foco motivacional. Esses desafios deram origem às sugestões de melhoria para a ARH que envolvem a necessidade de capacitação e de disponibilização de recursos, constituição de equipes de apoio e de um núcleo especializado em gestão de pessoas.

Finalmente, os resultados revelaram que o aprimoramento do processo de desenvolvimento de competências na PMMG demanda investimentos em diversas frentes, a saber: ações de reconhecimento e recompensa, programas motivacionais, adoção de políticas de prevenção de ilícitos administrativos. Contudo, o ponto central parece ser o envolvimento das lideranças e a adoção de uma perspectiva integrada do processo de gestão de pessoas. A formação de soldados, processo essencial para a aquisição de conhecimentos e habilidades, não está vinculada à ARH. Os resultados sinalizaram que a ARH poderia atuar, profilaticamente, na dimensão atitudinal, por meio do acompanhamento e da orientação do trabalho policial. Dessa forma, poderiam ser evitadas posturas inadequadas e possíveis desvios de conduta. Observou-se que evoluções nessa direção, contudo, envolvem profundas reflexões sobre o papel da ARH na PMMG e exigem reconfigurações estruturais com foco na criação de um sistema integrado de gestão e na capacitação dos servidores responsáveis pela ARH.

Referências

Albuquerque, L. G., & Fischer, A. L. (2000). *Pesquisa RH 2010: uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos*. São Paulo: FIA/FEA-USP.

Barbosa, A. C. Q. (2007 out-dez). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. *Revista Organização & Sociedade*, Salvador, 14(43), p. 57-70.

Barbosa, A. C. Q. et al. (2005). *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos de grandes organizações de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq (Relatório de pesquisa)

Bitencourt, C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Diretriz 3.02.02 (2009) Comando Geral da Polícia Militar. Coordenação e controle. Belo Horizonte.

Brandão, H. P., & Guimarães, T.A. (2001 jan-mar.). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, 41(1), 8-15.

Brito, D. P. (2003). Os desvios de comportamento praticados pelos policiais militares contraindicados e indicados com restrição no exame psicológico para admissão na Polícia Militar de Minas Gerais. *Dissertação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública*. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte.

Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais). Lei 14.310/2002, CEDM. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 20 jun. 2002.

Collins, J., & Hussey, R. (2005). Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de L. Simonini e M. Levacov. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição; reimpressão 2006. 2. ed., Porto Alegre: Bookman.

Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Brasília: Senado

Constituição (1989). Constituição do Estado de Minas Gerais, 2015. [.gov.br/consulte/legislacao](http://www.gov.br/consulte/legislacao)>. Acesso em: 20 out 15.

Cotta, F. A. (2012). *Matrizes do Sistema Policial Brasileiro*. Belo Horizonte: Crisálida.

Dutra, J. S.; (2011). Carreira e Aprendizagem Organizacional. In: C. S. Antonello & A. S. Godoy. (Org.). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. (Vol. 1, p. 381-398) Porto Alegre: Bookman.

Fischer, A. L. & Albuquerque, L. G. (2010). *Relatório Delphi-RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: PROGEP-FIA.

Fleury, M.T.L.; & Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. RAC, Curitiba, ed. especial, pp. 183-196.

Foucault, M. (1997). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes.

Fundação Getúlio Vargas (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS). Pesquisa da FGV Direito SP aponta nível de satisfação dos policiais brasileiros. Rio de Janeiro, 31 de julho de 2014. Editorial. Disponível em: < <http://fgvnoticias.fgv.br/pt-br/noticia/pesquisa-da-fgv-direito-sp-aponta-nivel-de-satisfacao-dos-policiais-brasileiros>>

Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo, Atlas.

Hamada, H. H. (2013). *As transformações no sistema de ensino da Polícia Militar de Minas Gerais: um estudo histórico dos modelos de formação profissional*. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/paideia/article/viewFile/2382/1438>>. Acesso em: 19 out 2015.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

Lefréve, F., & Lefréve, A. M. (2005). *Depoimentos e Discursos: Uma proposta de análise em pesquisa social*. Brasília: Liber Livro, v.12.

Lei Complementar nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, e n. 10.366, de 28 de dezembro de 1990, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.htm?ano=1969&num=125&tipo=LCP>> Acesso em: 20 de junho de 2015.

Lei n. 6.624, 18 jul. 1975. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. [Belo Horizonte, 1975]. Disponível em:<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.htm?ano=1975&num=6624&tipo=L>>

Lei n. 7.625, 21 de dezembro de 1979. Altera dispositivos da Lei n. 6.624, de 18 de julho de 1975, que dispõe sobre a organização básica da polícia militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.[Belo Horizonte, 1979]. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.htm?ano=1979&num=7625&tipo=L>>. Acesso em: 20 out 15.

Lei n. 20.533, 13 de dezembro de 2012, que fixa o efetivo Fixa os efetivos da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais – PMMG – e do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG – até o ano de 2015. [Belo Horizonte, 2012c]. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.htm?ano=2012&num=20533&tipo=L>>. Acesso em: 20 out 15.

Lima, J. C. (2002). *Estresse policial*. Curitiba: Via Digital.

Luz, T. R. (2001). *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. 230 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Marras, J. P. (2005). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. (11a ed.). São Paulo: Futura.

Polícia Militar. Comando Geral. Resolução nº 4.214/12-CG. Aprova o Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar de Minas Gerais – Planejamento Estratégico 2012-2015. [Belo Horizonte, 2012].

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990 May-Jun.). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Rolim, V. H. (2015). *Polícia de Preservação da Ordem Pública*. Belo Horizonte: Oficina Redatorial Guimarães Rosa.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.