

# Substituição de recursos humanos na Polícia Militar de Minas Gerais: uma alternativa para o aumento quantitativo do efetivo operacional

*Replacement of human resources in the Uniform Police of Minas Gerais, Brazil: an alternative to an increase in operating numbers*

*Sustitución de recursos humanos en la Policía Militar de Minas Gerais: una alternativa para el aumento cuantitativo del efectivo operacional*

## RESUMO

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) tem adotado uma postura gerencial moderna ao usar ferramentas gerenciais que direcionam para o desenvolvimento administrativo. Objetivou-se, neste trabalho, verificar a possibilidade de substituição do quadro de funcionários administrativos, composto de policiais militares, por técnico-administrativos civis. O estudo foi realizado num batalhão da PMMG localizado no Sudoeste de Minas Gerais. Foi realizado um levantamento das seções em que os técnicos administrativos não poderiam trabalhar e uma pesquisa quantitativa sobre a quantidade de policiais militares que podem ser substituídos. Na seção Discussão e Resultados, os dados foram tabulados e analisados com o objetivo de esclarecer se é vantajosa ou não a substituição dos policiais militares por técnicos administrativos civis. Concluiu-se que a substituição dos policiais que trabalham em funções administrativas por técnicos administrativos civis é vantajosa, tanto pela possibilidade de aumento do efetivo policial nas ruas, quanto pela economia financeira do Estado.

**Palavras-chave:** Terceirização, recursos humanos, policiais militares, técnico administrativo, remuneração.

**Humberto Alencar Sabino** - [humberto\\_ufla@hotmail.com](mailto:humberto_ufla@hotmail.com)

Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.

**Daniela Meirelles Andrade** - [daniela.andrade@dae.ufla.br](mailto:daniela.andrade@dae.ufla.br)

Professora da Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Lavras, MG, Brasil.

Artigo submetido no dia 26-08-2014 e aprovado em 18-06-2015.

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v20n66.32419>

**ABSTRACT**

*The Uniform Police of Minas Gerais (PMMG) has adopted a modern management approach, using management tools that lead to administrative development. The aim of this work is to investigate the possibility of replacing administrative staff, comprising military officers, by technical and administrative civilians. The study was conducted in a PMMG battalion located in the southwest of Minas Gerais, Brazil. A survey of those sections in which administrative staff cannot work was carried out, as was quantitative research into the number of police officers who could be replaced. The data were tabulated in the Results and Discussion section and analyzed to clarify whether or not it is advantageous to replace uniform police by civilian administrative staff. The conclusion of this study was that the replacement of officers working in administrative roles by civilian administrative staff is advantageous both because of the possibility of increasing the police force on the streets and for the financial savings accruing to the State.*

**Keywords:** Outsourcing. Human Resources. Military police. Administrative Technician. Remuneration.

**RESUMEN**

*La Policía Militar de Minas Gerais (PMMG) ha adoptado un enfoque de gestión moderna, el uso de herramientas de gestión que conducen a un desarrollo administrativo. El objetivo de este trabajo para investigar la posibilidad de sustituir el personal administrativo cuadro, compuesto por oficiales militares, por civiles técnicos y administrativos. El estudio se realizó en un PMMG batallón situado en el suroeste de MG. Se hizo una encuesta de las secciones en las que el personal administrativo no puede trabajar y una investigación cuantitativa de la cantidad de agentes de la policía que podrían ser reemplazados. En Resultados y Discusión por sección, los datos fueron tabulados y analizados con el fin de aclarar si es o no ventajoso sustituir la policía militar por parte del personal administrativo civil. Se concluye de este estudio que la sustitución de los funcionarios que trabajan en funciones administrativas por el personal administrativo civil es ventajoso tanto por la posibilidad de aumentar la fuerza de policía en las calles, así como el ahorro económico para el estado.*

**Palabras-Clave:** Subcontratación. Recursos Humanos. La policía militar. Técnico administrativo. Retribuciones.

**1. INTRODUÇÃO**

O cenário atual brasileiro comprova que o setor público vem se transformando com o objetivo de demonstrar eficácia e efetividade nos serviços prestados.

Por esse motivo, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) tem adotado uma postura gerencial moderna, passando a usar técnicas e ferramentas gerenciais que direcionam para o desenvolvimento de médio e longo prazo e, acima de tudo, visando melhorar a qualidade do serviço prestado à população. Avaliação de desempenho; controle científico das unidades; planejamento estratégico, com etapas de implantação, monitoramento e avaliação, e criação de Assessoria de Gestão para Resultados (AGR) e de Unidade de Gestão Estratégica (UGE), entre outras, são ferramentas que demonstram que a organização está direcionando esforços

para modernizar a forma de administrar.

Todo esse processo de modernização passa por uma fase de aculturação institucional, que enfrenta diversos obstáculos, mas que são necessários para o amadurecimento da organização.

A PMMG está prestes a alcançar seus 250 anos de existência, e o fato de essa organização ainda existir não é porque presta serviço essencial, mas porque conseguiu, ao longo do tempo, perceber as mudanças e amoldar-se a elas (Minas Gerais, 2012).

Uma das mudanças mais significativas para a organização, assim como para todo o País, na década de 1990, foi a reestruturação do modelo de administração burocrática para o modelo de administração gerencial (Minas Gerais, 2012).

Com base no contexto de administração gerencial, os desperdícios de recursos, de qualquer natureza, não são aceitáveis. A busca pela eficácia em todos os processos institucionais é o objetivo. Dessa forma, imagina-se que a substituição de recursos humanos na PMMG é uma das ferramentas gerenciais que podem ser usadas pela organização.

Ao assistir aos noticiários e comparar os índices de criminalidade apresentados, percebe-se que a sensação de segurança das pessoas está em queda. Isso se dá porque o crime evolui, as ações criminosas evoluem, os grupos criminosos evoluem, e a população fica com a sensação de que o Estado não consegue manter a ordem pública (Minas Gerais, 2012).

Para sair da situação atual, em que há ocorrência de crimes de toda a natureza, e chegar à situação ideal, que seria viver em uma sociedade sem a ocorrência de crimes, o que deseja a população, é preciso ter um policial militar fardado e armado em cada cruzamento da cidade.

Isso seria impossível, tanto pelo aspecto legal, quanto pelo gerencial, contudo há um contingente policial militar que é usado esporadicamente em algumas operações e não é empregado especificamente em suas funções preventivas ou repressivas na segurança pública para o qual foi treinado. Esse contingente é destinado a funções técnico-administrativas internas nas instituições militares, em seus diversos níveis.

Nesse contexto, este trabalho busca responder à seguinte questão: “O emprego do policial militar, em funções técnico-administrativas, em unidades operacionais e de exe-

cução, tem a possibilidade de ser substituído por técnicos administrativos civis?”

### *1.1 Objetivos gerais e específicos*

Objetivou-se, neste trabalho, verificar a possibilidade de o comando da PMMG, da unidade de Passos (MG), substituir os policiais militares do quadro administrativo por técnicos administrativos civis, colocando os policiais em unidades operacionais.

Para cumprir o objetivo geral, há necessidade do cumprimento de alguns objetivos específicos, mencionados a seguir:

- a) Listar em quais seções os técnicos administrativos não podem substituir os policiais militares;
- b) Verificar quais funções internas um técnico administrativo civil pode exercer no 12o BPM da PMMG, em substituição aos policiais militares que as exercem;
- c) Fazer o levantamento do efetivo de policiais em atividades administrativas, na sede do 12o BPM de Passos (MG);
- d) Comparar o custo remuneratório mensal do policial militar com o do técnico-administrativo civil.

### *1.2 Justificativa*

Conforme as informações contidas no sítio da PMMG, na seção Concursos Públicos, o último concurso público realizado para o preenchimento de vagas de soldado de 1a classe ocorreu em 2010. Para a 18a Região de Polícia Militar, onde se encontra o 12o BPM de Passos-MG, foram destinadas 71 vagas, as quais seriam ainda divididas entre outros quatro batalhões, ou seja, aproxima-

damente 18 vagas para cada batalhão.

Desde o último concurso para preenchimento de vagas de policiais militares, vários já deixaram de preencher o quadro de pessoal da PMMG, seja por aposentadoria, seja por decisão do próprio militar para trabalhar em outro emprego, seja por demissão.

A seção de recursos humanos da 12o BPM informou que, apenas na área do batalhão, 37 militares deixaram de pertencer ao efetivo policial militar, desde 2012. E, conforme estimativa, mais 20 militares se aposentaram no final de 2013.

O propósito central deste trabalho é mostrar que o efetivo policial pode aumentar, quantitativamente, caso sejam admitidos os técnicos administrativos civis, nas instituições militares.

O primeiro motivo é que haverá liberação de uma parcela considerável de policiais que, como dito, não trabalham efetivamente nas funções para as quais foram treinados, ou seja, prevenção e repressão à criminalidade e ações de polícia comunitária. Segundo, deve-se considerar o aumento da qualidade técnica que os técnico-administrativos podem agregar à Instituição.

Não há intenção aqui de valorizar ou menosprezar qualquer profissional, seja ele policial militar ou técnico administrativo, mas sim evidenciar que cada profissional deve trabalhar nas funções para as quais foi treinado, com o objetivo de evitar desperdício de recursos humanos e financeiros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Mandato e governança policial

Bayley ([1985], 2001 apud Muniz e Silva, 2010) nos diz que, por meio de uma perspectiva comparada sobre a evolução, a função e a política das polícias, no mundo moderno, propõe-se uma “teoria do policiamento” que ambiciona compreender os diversos mecanismos e arranjos de controle social que, de alguma maneira, possuem “poder de polícia”

Dessa forma, Muniz e Silva (2010) esclarecem o conceito de mandato policial no âmbito das polícias, destinadas ao policiamento ostensivo e à preservação da ordem pública. No entendimento desses autores, o policial é equipado tanto em termos de meios, quanto de modo para o agir decisivo, no cumprimento de seu mandato, tendo ele autorização legal e respaldo social para exercer a atividade-fim das polícias. Ele é responsável por atender a qualquer exigência, qualquer evento ou conflito que ameace dado *status quo*, cuja amplitude corresponde à paz social, pactuada entre a sociedade e seu governo.

De modo subjetivo, as polícias brasileiras desenvolvem a atividade-fim: atendendo às emergências, respaldam a lei, sustentam a ordem pública, preservam a paz social, mediam conflitos, auxiliam, assistem, advertem, socorrem, reprimem ou desempenham quaisquer outras funções sociais, de forma reativa ou preventiva (Muniz & Silva, 2010).

Assim, para execução da atividade-fim, de forma específica, as polícias militares têm como opções:

- (a) Usar da força necessária para conter e controlar a situação. (b) Resolver no local,

harmonizando ou conciliando as partes. (c) Chamar a atenção, advertir e (ou) re-preender as partes. (d) Conduzir as partes à delegacia para desdobramentos legais. (e) Conduzir para outro órgão competente. (f) Explicar às partes que não se trata de assunto da polícia e orientar a procurar os órgãos competentes para solução do problema, dentre outras (Muniz & Silva, 2010, p. 458).

No Estado Democrático de Direito, tal como se nomeia no Brasil, as questões que são demandadas pela população à polícia são de espécies diversas, porque dizem respeito a tudo aquilo que pode ser compreendido como pertencente à ordem pública, como explica Muniz e Silva (2010). A polícia como sendo um órgão com presença evidente se torna mais próxima do cidadão. Presente 24 horas por dia e à distancia de uma ligação telefônica gratuita.

Num plano ideal, governança policial se caracteriza pela articulação de interesses e de tomadas de decisão, entre os múltiplos atores, que atuam em cooperação, em ações conjuntas, a partir das quais resultam na solução mais eficaz para os problemas sociais e de segurança pública (Proença et al., 2009).

Sendo assim, a governança da polícia:

Permite lidar com o conteúdo do exercício do mandato policial articulando fins, meios e modos. Ambiciona relacionar, como causa e efeito, ação governamental e os resultados e consequências policiais. Elege o que, no todo da polícia, seria necessário controlar para que se saiba o suficiente do conteúdo de sua práxis, de maneira a que

se possa governá-la. E isso corresponde a uma apreciação do que seja o mérito do exercício do mandato policial em seus termos concretos, considerando o contexto de cada decisão policial, o que significa que qualquer governança de polícia expressa um juízo de razoabilidade sobre o que se pode saber para que se possa governar, e o que se busca controlar para saber (Proença et al., 2009, p. 26).

Nesse contexto, observam-se algumas tendências no que diz respeito à reestruturação da prestação de serviços de policiamento, buscando, seja pela própria polícia, seja por órgãos sociais reguladores externos, estabelecer limites de atuação, foco de ações e formas de supervisão e controle que facilitem o acompanhamento do combate às ações marginais e, conseqüentemente, ao aumento da sensação subjetiva de segurança.

## 2.2 A Nova Administração Pública

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX e tinha como objetivos: enfrentar a crise fiscal do Estado, reduzir custos, tornar mais eficiente a administração dos serviços, implantar instrumentos para proteção do patrimônio público e eliminar a insatisfação contra a administração pública burocrática. A administração pública gerencial é orientada para o cidadão e norteada pela obtenção de resultados (Santos, 2003).

Diante disso:

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de

resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão (Bresser-Pereira, 1998, p. 28).

Assim, a modernização e a reforma do Estado constituem um processo de cidadania e otimização dos resultados públicos. O foco está na satisfação dos usuários, na qualidade de serviços e na transparência da gestão. Desse modo, buscam-se inserir técnicas de gestão que resultem em eficácia nas instituições públicas. Nessa nova etapa, as políticas de modernização do Estado são concebidas como um conjunto de processos cumulativos que se desdobram por meio de metas mensuráveis, em períodos de tempos definidos e indicadores divulgados e verificáveis. O perfil dos dirigentes e o papel desempenhado por eles devem ser mudados, privilegiando suas capacidades gerenciais e de liderança. Além disso, alcançar um papel semelhante desenvolvido por gerentes, com o propósito de conduzir as instituições públicas como unidades produtivas e prestadoras de serviços (Thoa & Solari, 1997).

### 2.3 Mudança organizacional na Administração Pública

As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, de criatividade, de proatividade, tanto em aspectos políticos, quanto em administrativos. Por isso é necessário conhecer e obter as melhores estratégias para as organizações públicas serem capazes de atingir seus objetivos, os quais

são serviços eficientes à sociedade (Pires & Macedo, 2006).

Os órgãos públicos devem responder de forma ágil e com efetividade às novas demandas, buscando gerenciar adequada e responsabilmente os seus bens e recursos, tornando-os flexíveis e empreendedores (Fiates & Schmitt, 2009).

Braga e Marques (2008) alertam que a administração da mudança é complexa, uma vez que abarca não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a admissão de novas formas de comportamento dos indivíduos e das equipes, além de se remodelar, em maior ou menor escala, à cultura da organização. Para que um processo de mudança seja bem-sucedido, é preciso que ele seja visto como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade, primando pela comunicação clara e concisa entre os atores.

Para Bressam (2004), as mudanças são relevantes para a sobrevivência da organização, mas causam os mais diferentes tipos de reação dos atores envolvidos. Essas reações variam da adesão imediata à proposta de mudança, até resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato de a mudança alterar a relação de poder e a hierarquia organizacional, questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho, até a alteração na própria forma de encarar o trabalho.

Webb (1989 *apud* Silva, 2003) cita as seguintes mudanças organizacionais: redefinição

na estrutura interna de poder, maior utilização de subcontratados, redução do número de funcionários na produção, diminuição do número de transações internas e maior flexibilidade dos trabalhadores e gerentes. Em seu artigo, Silva (2003) ainda menciona outras mudanças pós-burocráticas: redução dos níveis da hierarquia formal, mais ênfase na flexibilidade do que no seguimento de regras e a criação de fronteiras mais permeáveis entre o exterior e o interior das organizações.

Seabra (2001), em um estudo que objetivava analisar as mudanças que seriam necessárias, nas organizações públicas, para que os princípios da administração gerencial fossem efetivamente assimilados pela organização, concluiu que modificações em três importantes aspectos organizacionais (cultura, estrutura e sistemas de recompensa) são significativamente correlacionadas entre si. Dessa forma, para que a cultura gerencial da nova administração pública seja efetivamente assimilada pela organização, mudanças nos outros elementos organizacionais também serão necessárias.

Segundo Giosa (1997), a modernização é a somatória da tecnologia (parâmetro diferencial competitivo), do conhecimento da aplicação (alavanca ganho de escala com resultados positivos), da criatividade (participação do corpo funcional nos novos rumos da modernidade), da valorização dos talentos humanos (comprometendo-os com o alcance da meta da empresa, com participação, compromisso e responsabilidade) e do uso de técnicas administrativas inovadoras (somando eficiência às organizações com novos conceitos de qualidade, produtividade, comprometimento, horizontalização,

reciprocidade), apontando a terceirização como um novo paradigma para a concretização da empresa moderna com excelência.

#### *2.4 Terceirização: conceitos*

Na literatura atual, vários autores definem a terceirização de serviços. Giosa (1997) define a terceirização como um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Para Jeger (1996), apud Alcântara e Castor (1999), a terceirização de um serviço público pode ser considerada modalidade de parceria em que determinadas atividades de um ente público são transferidas a fornecedores particulares, conservando-se, entretanto, o controle estatal sobre quantidade, qualidade e preço dos bens e serviços fornecidos. No mesmo sentido, Queiroz (1998) define a terceirização como uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a elas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Segundo Bernstorff (1999), a terceirização tem a capacidade de se moldar a qualquer uma das duas estruturas (burocrática e orgânica). Torna-se uma forma de gestão catalisadora, que permite às organizações unilaterais ganhar eficiência com a estrutura (ou mesmo estratégia) oposta. Isso possibilita às organizações burocráticas inovarem, mudando até mesmo de estágio de seu ciclo de vida, bem como propicia certa previsibili-

dade para as organizações altamente flexíveis, que passam por momentos de instabilidade e adaptabilidade.

Para Alves (2002), a terceirização é uma forma de contratação de empresa prestadora de serviço, fornecedora de bens, serviços ou mão de obra para o desempenho de atividades que, originalmente, eram desenvolvidas pela organização que terceirizou. É um instrumento utilizado pela administração pública para reduzir ou suprimir a participação do Estado em atividades não essenciais, buscando diminuição dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência da máquina administrativa. A terceirização é, pois, a descentralização de serviços da atividade-meio da administração pública, para uma empresa privada que os executará como sua atividade-fim.

Fontanella et al. (1994, apud Girardi, 2008), afirmam que a terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade de produtividade.

De acordo com Teixeira (2004), as atividades-meio podem ser entendidas como as aquelas desenvolvidas pela organização, contudo elas não coincidem com suas atividades principais finais, sua missão. É uma atividade secundária da organização pública, ou seja, são tarefas que contribuem ou dão suporte, direta ou indiretamente à atividade-fim. Já a atividade-fim, o autor esclarece que ela comporta a essência da especia-

lidade do órgão público, a função para a qual ele foi criado. Pode-se identificar a atividade-fim a partir da análise da norma legal que criou o órgão público.

No caso da PMMG, há a possibilidade de focar seu efetivo policial em atividades de prevenção e repressão, ou seja, nas atividades-fim, em vez de empregar policiais militares nas atividades-meio. Essas últimas podem ser gerenciadas pelos gestores militares.

### *2.5 Terceirização: vantagens*

De acordo com Leiria e Saratt (1996), a contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna.

Entre as diversas vantagens da terceirização, aceita-se a visão de que ela não é mais um modismo, e sim uma nova forma de gestão, uma estratégia que pode ser usada pelo gestor. Giosa (1997) ressalta as seguintes vantagens: acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implantação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos; aumento da especialização; liberação da criatividade; acesso ao pessoal qualificado; crescimento do mercado regional; mudança na cultura interna, entre outros. Em uma avaliação mais detalhada, Oliveira (2009) cita as seguintes vantagens: focalização dos negócios das empresas em sua área de atuação, maior poder de negociação, redução das atividades-meio, aumento da qualidade, ganhos de flexibilidade, redução do quadro direto de empregados, aprimoramento do sistema de custeio, ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas, maior agilidade nas decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento, favorecimento da



economia de mercado, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, aumento da produtividade e competitividade, possibilidade de crescimento sem grandes investimentos.

No mesmo sentido, Teixeira (2004) relaciona as seguintes vantagens: desenvolvimento econômico, especialização, aumento da competitividade, da qualidade e do controle dos serviços, aprimoramento do sistema de custeio, treinamento e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, enfoque da Administração Pública voltada para a atividade-fim, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo ao erário, crescimento organizacional.

Leite (1997) descreve uma pesquisa de campo feita no Brasil, em 1995, em que foram consultadas 125 empresas para investigar aspectos ligados a motivações para terceirizar o setor de informática. Esse autor constatou, por meio da metodologia usada, que, após a terceirização de alguns serviços, 80% das empresas pesquisadas focalizaram seus esforços em atividades-fim; 62% aumentaram sua previsibilidade de gastos (custos e investimentos); 58% melhoraram a objetividade na análise de custo benefício; 58% ganharam em agilidade de implantação de soluções; 55% constataram objetividade na definição de prioridades; 52% alegaram redução de custos; 38% sentiram melhora da previsibilidade de prazos.

Em um estudo realizado por Reis (2011), na Secretaria Municipal de Saúde de Goiânia, que terceirizou os serviços de saúde para a Organização Idtech, o autor, dentre a população amostral, obteve os seguintes resultados, após a terceirização dos serviços:

51,16% dos usuários avaliaram a agilidade no atendimento como “bom”; 46,51% deles julgaram o preparo técnico dos terceirizados como “bom”; 65,12% avaliaram a estrutura física como “ótima”; 4,76% consideraram o quesito resolução da demanda do paciente como “ruim”; e nenhum usuário avaliou como “péssimo”. Em todos os quesitos citados houve aumento significativo no que tange à satisfação do cidadão.

### *2.6 Desvantagens de implantação da terceirização na Administração Pública e Privada*

Contrapondo as convicções apresentadas anteriormente e buscando uma visão abrangente sobre a terceirização, apresentam-se, em seguida, dois autores, que trazem novas perceptivas à discussão.

Leite (1997) traz ainda em seu estudo, citado anteriormente, doze principais considerações, mencionadas a seguir, que devem ser levadas em conta na implantação da terceirização de serviços ou de recursos humanos: a) manter sob controle a qualidade e o nível de serviços fornecidos; b) evitar a criação de vínculos de dependência em relação à empresa contratada; c) manter sob controle os custos dos serviços contratados; d) manter sob controle os prazos estabelecidos; e) cuidar do sigilo e confidencialidade das informações em poder do parceiro; f) acompanhar os padrões do parceiro, bem como a inadequação de seus padrões às exigências da organização; g) definir procedimentos alternativos, caso venham a ocorrer problemas de relacionamento com o parceiro; h) validar direcionamento estratégico adotado ou proposto pelo parceiro; i) elaborar plano de contingência para casos de pane ou desastre nos equipamentos e

instalações do parceiro; j) prever a possibilidade de se fazer auditoria nos procedimentos e instalações do parceiro; k) evitar a subcontratação; l) evitar a possibilidade de reclamações trabalhistas por parte do parceiro ou de seus empregados.

Já Oliveira (2009) alerta que os tomadores de serviços terceirizados devem ter os seguintes cuidados principais: preocupação com eventuais ocorrências físicas e trabalhistas; investimento em treinamento do terceirizado; apreensão a resistências internas às mudanças; adaptação das culturas empresariais; prestação de serviço com qualidade deficiente; receio na transferência da tecnologia; terceirização de atividades que não deveriam ser terceirizadas; erro ao selecionar a prestadora de serviço; redação de um contrato ineficiente; subestima das questões de pessoal; perda do controle da atividade terceirizada; desconhecimento dos custos ocultos da terceirização.

Existem aspectos significativos, relacionados a seguir, que dificultam a implantação da terceirização:

- a) Desconhecimento do assunto: isso se reflete junto à alta administração sobre áreas-chave da organização, dificultando sua implantação;
- b) Resistência e conservadorismo: as resistências se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas organizações;
- c) Falta de parceiros competentes: a dificuldade de encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade exigidas para determinadas atividades;

d) Aspectos culturais: dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor;

e) Desconhecimento da legislação: desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídico-trabalhistas (Girardi, 2008, p. 29).

Uma mudança cultural dessa natureza, em uma instituição militar com mais de 200 anos, pode trazer algumas dificuldades de implantação, principalmente no que tange a resistências internas, contudo a nova administração pública leva os novos gestores a enfrentar essas dificuldades e superá-las, com o objetivo de prestar um serviço público com mais qualidade e eficácia.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização do objeto de estudo – 12º Batalhão de Passos (MG)

Como descrito anteriormente, após uma reunião com o comandante do 12º BPM de Passos (MG), que concedeu a devida autorização, foi realizada a pesquisa documental nos dados secundários do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), do 12º BPM (Minas Gerais, 2003).

Antes de analisar os dados obtidos, cabe esclarecer que a estrutura do 12º BPM é dividida em cinco departamentos, mencionados a seguir, que comportam oito seções:

- P1: Questões relativas aos recursos humanos
- P2: Questões relativas à inteligência e contra inteligência
- P3: Ações e operações realizadas pela po-

lícia

P4: Logística

P5: comunicação organizacional, marketing interno e externo

Subordinados aos departamentos, o 12º BPM possui as seguintes seções:

- a) Almoxarifado, Centro de Operações Policiais Militares (COPOM)
- b) Núcleo de Atenção Integral à Saúde (NAIS)
- c) Seção de Comunicação (S COM)
- d) Seção de Manutenção e Transporte (S MNT TRNP)
- e) Seção de Armamento e Tiro (SAT)
- f) Secretaria Adjunta (SECT AJ)
- g) Seção de Orçamento e Finanças (SOFI)

### 3.2 Elementos da pesquisa

O uso de policiais militares em funções administrativas de atividade-meio é um desperdício para a organização, visto que, a cada policial militar, foi dado um treinamento específico para a realização do trabalho ostensivo, em contato direto com a população atendida.

Quando o policial militar é alocado em funções administrativas, focadas na atividade-meio, ele não exerce suas funções de pedagogia da cidadania: instruir as pessoas sobre seus direitos e cobrar delas seus deveres (Minas Gerais, 2012).

Para isso, há necessidade de se fazer um levantamento sobre a quantidade de efetivo policial que está atuando nessas funções. É imprescindível saber o custo remuneratório dessa alocação e ainda o trabalho que pode ser exercido por um técnico administrativo civil, em um batalhão de polícia.

O tipo da abordagem será a pesquisa quantitativa, que possibilita fazer comparações numéricas das variáveis.

Zanella (2009) afirma que a pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis.

Dias (2000) esclarece que a pesquisa quantitativa, normalmente, mostra-se apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências, a partir de amostras de uma população, usando medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses, ou a busca de padrões numéricos, relacionados a conceitos cotidianos.

Nesse contexto, Serapioni (2000) diz que a investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis.

A pesquisa será realizada por meio de um levantamento de dados de todo o efetivo policial que trabalha, administrativamente, na sede do 12º Batalhão de Polícia Militar de Passos – MG (12º BPM).

A técnica de coleta de dados constitui-se em um levantamento de informações secundárias junto ao Sistema Interno de Recursos Humanos (SIRH) do 12º BPM, ou seja, uma pesquisa documental. Esse modo de coleta de dados foi escolhido por ser mais seguro que outros métodos, permitindo levantar informações concretas e confiáveis, que serão

analisadas.

Zanella (2009) esclarece que a pesquisa documental utiliza dados secundários (internos ou externos) e podem ser empregados em pesquisas quantitativas ou qualitativas. Quanto aos dados secundários internos, eles podem ser obtidos por meio de nota fiscais, manuais ou relatórios de entrada e saída de recursos financeiros ou sistemas informatizados, com auxílio de um usuário da empresa.

Para que fosse possível realizar uma pesquisa documental, no sistema informatizado da Unidade, foi realizada uma reunião com o comandante, que autorizou o uso dele para consultas e disponibilizou um policial, usuário do sistema, para que ele fizesse o relatório com os dados necessários. Esse sistema possui filtros que podem especificar detalhadamente a alocação de cada policial militar no 12º BPM, separando os que trabalham administrativamente dos que atuam ostensivamente.

Essa metodologia tem a possibilidade de ser reaplicada em outros batalhões de Polícia Militar de Minas Gerais, respeitando as peculiaridades de cada local, já que se trata de uma pesquisa exploratória quantitativa.

Os métodos quantitativos, por suas possibilidades de réplica, pelo fato de adotarem procedimentos intersubjetivamente controláveis e por seu rigor de indicar as margens de erro que podem ocorrer na formulação da inferência, são aptos a dar sólidos fundamentos às descobertas e às hipóteses formuladas (Delli Zotti, 1997 apud Serapioni, 2000, p. 190).

De acordo com Kerlinger (1980, apud Zanella, 2009), a análise de dados é o processo de categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados e tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos, de modo interpretável e mensurável.

No método de análise de dados da pesquisa, será usada a estatística descritiva para tabular e apresentar as respostas dos objetivos específicos. Esse método de análise de dados foi escolhido porque permite ao pesquisador descrever, resumir, totalizar, comparar e apresentar, graficamente, as variáveis.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 *Das atribuições administrativas exercidas pelos policiais militares*

Durante os levantamentos na sede do 12º BPM, foi possível verificar a existência de algumas seções ocupadas por policiais militares especialistas, ou seja, aqueles que prestaram o concurso público para preencher as vagas, em seções com funções específicas e especializadas.

As seções: Seção de Armamento e Tiro (SAT), chefiada e ocupada por um sargento especialista em armas; Seção de Comunicação (S COM), ocupada por dois sargentos com formação em eletrônica. Vale ressaltar que ela não pode ser utilizada por técnicos administrativos, justamente pela incompatibilidade das atribuições.

Na seção SAT, são realizados trabalhos referentes a armazenamento de armamentos e munições, manutenção de armamentos, controle do inventário de armas do batalhão, acesso a armamentos de uso restrito (que

não pode ser manuseado por civis), treinamento de tiro aos militares, entre outros serviços que dizem respeito ao manuseio e à conservação do armamento policial.

Na seção S COM, são realizados serviços de conservação e manutenção do sistema de comunicação do 12º BPM, sejam eles via rádio, telefonia fixa e móvel ou por acesso à internet.

A P2 é o departamento onde são tratados assuntos referentes à inteligência e contra inteligência. Os documentos e atribuições, nesse departamento, são de caráter sigiloso e confidencial, além de serem tratadas informações de segurança tanto internas quanto externas. Não há muitas informações sobre esse departamento, visto que até a entrada no departamento é controlada.

Para se trabalhar nas seções SAT e S COM, o servidor deve ter formação acadêmica específica, comprovada por diploma em instituição reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Já para trabalhar no departamento P2, é necessário que o militar preencha uma série de requisitos rigorosos, como possuir alto nível de disciplina, não ter nenhuma punição civil, administrativa ou penal (mesmo antes de ser militar), ser idôneo, discreto e ter conduta ilibada dentro e fora da instituição. Tais exigências podem ser empecilhos para a alocação do técnico administrativo nessas seções.

Conforme proposto pelo primeiro objetivo específico, o técnico administrativo civil pode exercer suas atividades nas demais seções descritas na seção 4.1, visto que as atribuições dos policiais que trabalham nessas seções são compatíveis com as do téc-

nico administrativo civil.

O segundo objetivo específico era verificar as funções que um técnico administrativo pode exercer em um batalhão de polícia militar, sem comprometer a segurança, seja ela documental ou física do servidor civil e dos militares.

Entre os serviços realizados pelos policiais militares nas seções do 12º BPM, pode-se relacionar os seguintes: organizar e manter atualizados cadastros, arquivos, fichários, livros e outros instrumentos de escrituração, relativos aos registros funcionais dos militares e servidores civis, assim como o sistema de legislações e informações legais e regulamentares; redigir documentos – ofícios, atas e outros expedientes –; coletar, apurar, selecionar, registrar e consolidar dados para a elaboração de informações estatísticas, entre outros.

Essas atribuições desenvolvidas pelo policial militar são coincidentemente as mesmas que um técnico administrativo civil pode executar, conforme previsto no Anexo III da Lei Estadual n. 15.301, de 10/08/2004.

Tal anexo ainda prevê outras atribuições, que complementam as já citadas, aumentando, dessa forma, a eficiência dos serviços prestados: realizar trabalhos de digitação, mecanografia, de protocolização, seleção, classificação, registro e arquivamento de documentos e formulários; atender, orientar e encaminhar o público interno e externo; encarregar-se da expedição, controle e organização de materiais; realizar operações em sistemas informatizados, e executar outras atividades administrativas compatíveis com o cargo (Minas Gerais, 2004).

Conforme direciona o segundo objetivo específico, após levantamento das funções administrativas exercidas pelos militares no 12o BPM, nota-se que elas podem ser realizadas por técnicos administrativos civis, sem qualquer prejuízo produtivo para a instituição.

Presume-se que, com essa substituição, haverá um ganho de produtividade, pois o técnico-administrativo, obrigatoriamente, exercerá apenas as funções administrativas. Por esse motivo, o tempo de trabalho dedicado a essas funções será maior do que o exercido pelo militar que atua administrativamente.

Tabela 1. Quantidade de policiais que trabalham em funções administrativas por seção – PMMG – 2013.

SEÇÃO	QUANTIDADE DE POLICIAIS POR SEÇÃO				
	1º SARGENTO	2º SARGENTO	3º SARGENTO	CABO	SOLDADO
P1	3		1	1	3
P3			2	1	
P5			1	1	
ALMOXARIFADO			2	2	
COPOM			6	8	1
NAIS				1	3
SECRETARIA	1		1	1	
MANUTENÇÃO E TRANSPORTE		1		3	
ORÇAMENTO E FINANÇAS			1		
TOTAL	4	1	14	18	7

Fonte: PMMG – Sistema Integrado de Recursos Humanos (2013)

A partir dos dados da Tabela 1, é possível verificar que 44 policiais ocupam as funções de técnico-administrativo, que são aqueles que podem ser substituídos por técnico-administrativos civis, devido à compatibilidade de serviços que exercem. Quanto aos que atuam em atividades de policiamento ostensivo em Passos (MG) – 12º BPM –, são 116 policiais.

Cabe ressaltar que os militares que trabalham em funções administrativas são aproveitados, eventualmente, em operações policiais militares, como, por exemplo, na operação Fecha Batalhão. Essa operação consiste em empenhar todo o efetivo militar administrativo em ações de prevenção ao crime. Para isso, as atividades internas no batalhão são paralisadas até o término da operação, o que, de certa forma, prejudica a continuidade dos serviços executados internamente.

#### 4.2 Do quantitativo de policiais militares

A Tabela a seguir atende ao terceiro objetivo específico: fazer o levantamento do efetivo policial militar que trabalha em atividades administrativas, na sede do 12o BPM de Passos (MG).

Analisando os dados obtidos do quantitativo de policiais militares, nota-se que, se os técnicos administrativos forem contratados, o 12o batalhão terá um crescimento de 38% em seu efetivo. Assim, passaria de 116 militares para 160.

A PMMG desenvolveu um indicador que mede a presença do efetivo na atividade

operacional.

Este indicador refere-se à metrificacão do emprego do efetivo da PMMG, diferenciando-se a atividade operacional (fim) e administrativa (meio). O comportamento por ele orientado é o de acompanhar a disponibilidade do efetivo na atividade-fim, com o objetivo de priorizar o atendimento às demandas da sociedade (Minas Gerais, 2012, p. 57).

O cálculo do indicador é feito pela divisão do efetivo PM nas atividades operacionais pelo efetivo PM, multiplicado por 100.

$$\frac{\text{efetivo PM lançado na atividade operacional}}{\text{efetivo PM da Unidade}} \times 100$$

A polaridade do indicador é quanto maior melhor. A periodicidade dos dados é aferida mensalmente, e a fonte de dados é fornecida pelo SIRH.

A premissa desse indicador é que o foco principal é o emprego do efetivo que será lançado na atividade operacional, com a otimização desses recursos na produção dos serviços.

O resultado tem como parâmetro os seguintes dados: maior que 100% – verde, entre 70 e 99,9% – amarelo e menor que 69,9%

– vermelho.

Ao submeter os dados de efetivo do 120 BPM à fórmula proposta pela PMMG, tem-se um resultado igual a 72,5%, ou seja, situação amarela. Isso ocorre porque 27,5% do efetivo total do batalhão está empregado em funções administrativas internas que poderiam ser substituídas por técnicos administrativos civis.

#### 4.3 Remunerações

O quarto objetivo específico diz respeito ao comparativo do custo salarial mensal do policial militar e do técnico administrativo civil. Realizou-se o comparativo salarial com os vencimentos dos policiais militares, conforme publicado no Decreto n. 45421, de 01/07/2010, acrescido dos aumentos salariais concedidos de 2011 a 2013, contudo não foi considerada nenhuma vantagem pecuniária que o militar possa ter, como adicional por tempo de serviço – quinquênio. Utilizou-se um dado público para não constrianger qualquer envolvido neste trabalho. Já a remuneração do técnico administrativo foi obtida por meio da Lei Estadual n. 19.576, de 16/08/2011, e, da mesma forma que nos vencimentos dos policiais militares, não foi acrescida nenhuma vantagem pecuniária (Minas Gerais, 2010).

Tabela 2. Remuneração do policial militar, ocupante de cargo administrativo e do técnico administrativo civil.

COMPARATIVO DO CUSTO SALARIAL ENTRE MILITAR E TECNICO ADMINISTRATIVO			
MILITARES	QTD	REMUNERAÇÃO MENSAL	TOTAL POR SERVIDOR
1º SARGENTO	4	4.796,66	19.186,64
2º SARGENTO	1	4.187,17	4.187,17
3º SARGENTO	14	3.694,75	51.726,50
CABO	18	3.202,35	57.642,30
SOLDADO	7	2.766,96	19.368,72
<b>TOTAL</b>			<b>152.111,33</b>
TECNICO ADMINISTRATIVO	44	1.123,56	49.436,64

Fonte: Minas Gerais (2010; 2011)

Pelos custos remuneratórios, é possível notar que há uma grande vantagem em substituir os policiais militares por técnico-administrativos civis.

De acordo com Tavares (2011), a média aritmética é um valor típico do conjunto de dados que pode assumir um novo valor e serve como parâmetro em comparação com outros dados.

Assim ao se calcular a média aritmética do custo salarial dos policiais militares, mensalmente, chega-se a R\$ 3.457,07 por militar. Comparando-se esse valor com o custo salarial de um técnico-administrativo, que é R\$ 1.123,56, nota-se que o custo salarial de um policial militar é, em média, 207,5% maior que o custo salarial do técnico administrativo.

Assim, caso os policiais militares fossem substituídos por técnicos administrativos, mantendo-se a graduação dos militares e sua locação, comparando-se o custo remuneratório mensal conforme mostra a Tabela 2, haveria uma economia ao erário de, aproximadamente, 67,49%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a execução deste trabalho, procurou-se uma alternativa para o aumento de efetivo na PMMG, por meio da gestão administrativa interna, ou seja, aumentar o efetivo policial em atividades ostensivas de prevenção e repressão ao crime, sem a realização de concurso público para contratar policiais.

Para aumentar o efetivo, o comando da PMMG deveria usar o efetivo existente e alocá-lo nas atividades-fim da organização. A alternativa proposta é a contratação de técnicos administrativos civis para substituírem os policiais que trabalham em funções administrativas, ou seja, em atividades-meio.

Essa substituição é uma terceirização, pois a organização passaria a terceiros suas atividades-meio e focaria seus esforços nas atividades-fim, no caso, a PMMG deixaria a cargo dos técnicos administrativos as atividades internas administrativas e aumentaria o número de policiais em atividades de prevenção e repressão ao crime.

Para avaliar se isso seria vantajoso ou não, foi necessário cumprir alguns objetivos espe-



cíficos para a realização da análise e das conclusões deste estudo. Entre eles, verificar em quais seções os técnicos administrativos podem trabalhar, sem que isso comprometa a segurança daqueles contratados, das informações tratadas e do próprio batalhão. Depois verificamos atividades ou funções que são compatíveis com o técnico administrativo e com o policial, buscando relacionar as atribuições que um técnico administrativo teria na organização policial.

Após essas verificações, acreditamos que seria possível a substituição de 44 policiais militares por técnicos administrativos no 12o BPM de Passos (MG) e que, financeiramente e quantitativamente, a permuta dos policiais militares, empregados em funções administrativas, por técnicos administrativos civis é vantajosa para o Estado.

As vantagens observadas neste estudo quanto à substituição dos policiais militares são: aumento do efetivo policial em ações de prevenção e repressão, e economia de recursos financeiros ao erário.

Foi possível notar que haveria um aumento de 38% no efetivo policial militar e, consequentemente, uma economia ao erário de, aproximadamente, 67,49% ao mês. Como o comando passaria a ter um efetivo policial maior em contato direto com a população atendida, a sensação subjetiva de segurança aumentaria e, possivelmente, os índices criminais diminuiriam.

Como aspecto positivo, acreditamos que o estudo trouxe informações claras e objetivas sobre um assunto ainda pouco estudado dentro da PMMG e, como aspecto nega-

tivo, verificamos que uma análise qualitativa dessa substituição seria importante para complementar o objetivo geral.

Cabe ressaltar que o estudo qualitativo, que verificaria as relações de mando e obediência entre o técnico civil e o comandante militar, o nível de satisfação no trabalho do técnico administrativo, a existência ou não de algum tipo de preconceito ou assédio moral ao técnico administrativo, existência ou não de violação da segurança das informações ou das instalações da organização e da melhora na qualidade dos serviços prestados pelos técnicos administrativos em comparação à atuação do policial militar, entre vários outros aspectos qualitativos a serem pesquisados. Essa seria uma proposta para novos estudos. Contudo, o estudo qualitativo só será possível quando a substituição se efetivar, o que ainda não aconteceu na organização estudada.

É sabido que um gestor, para a tomada de decisão, deve munir-se de todas as informações possíveis para que sua deliberação seja produtiva e eficaz. O tema atribuído a esta pesquisa é recente, ainda há pouca literatura sobre o assunto. Dessa forma, quanto mais estudos sobre o assunto, seja pelo lado qualitativo, seja pelo quantitativo, melhor amparo terá o gestor para decidir.

## REFERÊNCIAS

Alcântara, C. M., & Castor, B. V. J. (1999, nov./dez.). Processo decisório de terceirização em secretarias municipais de saúde; decision making process of outsourcing in municipal health departments. *Revista de Administração Pública*, 33(6), 25-40.

Alves, O. N. 2002. *Terceirização de serviços na administração pública*. Recuperado em 5 abr., 2013, de <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/769538.PDF>>.

Bernstorff, V. H. (1999). Terceirização: problema ou solução. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad.

Braga, C. D., & Marques, A. L. (2008, jan./jun.). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*, Curitiba, 11(1), 9-17.

Bressan, C. L. (2004). *Mudança organizacional: uma visão gerencial*. Bragança Paulista: Universidade São Francisco, p. 1-14. Recuperado em 10 set., 2013, de <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)>.

Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: Bresser-Pereira, L. C., & SPINK, P. (Orgs.). Recuperado em 10 set., 2012, de <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublico-Estrategia&Estrutura.pdf>>.

Bresser-Pereira, L. C. & Spink, P. (1998) *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas (v. 1, 21-38).

Dias, C. A. (2000). Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade: estudos*, João Pessoa, 10(2), 1-12. Recuperado em 10 dez., 2013, de <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/330>>.

Fiates, G. G. S., & Schmitt, D. M. (2009). *Modelos de gestão pública: uma análise crítica do modelo utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina*. Recuperado em 20 out., 2012, de <<http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/cejur/artigos>>. Acesso em: 20 out. 2012.

Giosa, L. A. (1997). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira. 144 p.

Girardi, D. M. (2008). A importância da terceirização nas organizações. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, 1(1), 23-31. Recuperado em 10 dez., 2013, de <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>>.

Leiria, J. S., & SARATT, N. (1996). Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 9. ed. São Paulo: Editora Gente. 176 p. Leite, J. C. (1997, jul./set.). Terceirização em informática no Brasil. *RAE: revista de administração de empresas*, São Paulo, 37(3), 68-77. Recuperado em 15 dez., 2013, de <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a08v37n3>>.

Minas Gerais. Governo do Estado. (2004). *Lei Estadual n. 15301, de 10 de agosto de 2004*. Institui as carreiras do grupo de atividades de defesa social do poder executivo. Belo Horizonte (MG). Recuperado em 20 out., 2013, de <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br;minas.gerais:estadual:lei:2004-08-10;15301>>.

Minas Gerais. Governo do Estado. (2011). *Lei Estadual n. 19.973, de 27 de dezembro de 2011*. Estabelecem diretrizes e parâmetros para a política remuneratória dos servidores públicos da administração direta, autárquica

e fundacional do poder executivo e dos militares e dá outras providências. Belo Horizonte, MG. Recuperado em 20 out., 2013, de <[http://www.assemamg.com.br/files/LEI\\_N%C2%BA\\_19973.pdf](http://www.assemamg.com.br/files/LEI_N%C2%BA_19973.pdf)>.

Minas Gerais. Governo do Estado. (2010). *Decreto n. 45421, de 01 de julho de 2010*. República as tabelas de vencimento básico a que se referem os incisos i a xvi do art. 1o, i a v do art. 2o, o art. 3o e o art. 15, na forma do art. 18, todos da lei n. 18.802, de 31 de março de 2010, e altera os decretos n. 44.775, de 10 de abril de 2008, e n. 44.890, de 9 de setembro de 2008. Belo Horizonte, MG. Recuperado em 20 out., 2013, de <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45421&comp=&ano=2010&texto=original#texto>>.

Minas Gerais. Polícia Militar. (2012). *Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar*. Diretriz n. 002/2012- CG. Organiza e disciplina a metodologia de gestão para resultados na PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior. 152 p. Recuperado em: 10 jan., 2014, de <<http://pt.scribd.com/doc/171129565/Sistema-de-Gestao-Estrategica-2012-2015>>.

Muniz, J. O., & Silva, W. F. (2010, dec.). *Mandato policial na prática: tomando decisões nas ruas de João Pessoa*. Cad. CRH, Salvador, 23(60), 449-473.

Oliveira, A. L. A. de. (2010). *Terceirização e satisfação com o trabalho*. Dissertação de mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

Pires, J. C. de S., & Macêdo, K. B. (2006, jan./fev.). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP: revista de administração pública*, Rio de Janeiro, 40(1), 81-105.

Proença Júnior, D., Muniz, J. O., & Poncio, Paula. (2009). Da governança de polícia à governança policial. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 5, 14-37.

Queiroz, C. A. R. S. de. (1998). *Manual de terceirização: como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores*. São Paulo: STS. 313 p.

Reis, L. M. (2011). *Avaliação dos resultados da terceirização de serviços em saúde pública*. Recuperado em 24 maio, 2013, de <<http://www.frentecontraprivatizacao.com.br/blog/wp-content/uploads/2011/12/Artigo-de-Terceirizacao-Final.pdf>>.

Santos, A. C. M. 2003. *Administração pública gerencial*. Porto Alegre: Faculdades Porto-Alegrenses. 15 p.

Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *RAP: Revista de Administração Pública*, 35(4), 19-43.

Serapioni, M. (2000, jan./mar.). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 5(1), 187-192.

Silva, R. C. da. (2003, jul./ago.). Controle or-

ganizacional, cultura e liderança: evolução, transformações, e perspectivas. *RAP: Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 37(4), 797-816.

Tavares, M. (2011). *Estatística aplicada à administração*. Florianópolis: UFSC – Departamento de Ciências da Administração/CAPES/UAB. 222 p.

Teixeira, D. R. 2004. *Terceirização na administração pública: fatores positivos e restritivos*. Rio de Janeiro. 62 f.

Thoá, C., & Solari, R. (1997). A modernização do Estado e a gerência pública. *Revista do Serviço Público*, 48(3), set./dez. Recuperado em 15 out., 2012, de <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fGraacad48.pdf#page=84>>.

Zanella, L. C. H. 2009. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: UFSC – Departamento de Ciências da Administração/CAPES/UAB. 164 p.