

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE NÍVEL ESTRATÉGICO DAS POLÍCIAS MILITARES

CASE STUDY OF THE STRATEGIC LEVEL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE MILITARY POLICE

João Vitor Barbosa dos Anjos¹
Nair Bastos de Rezende Godinho²

RESUMO

Este artigo visa analisar a estrutura organizacional que as polícias militares desenvolveram no respectivo nível estratégico. Foi feita uma abordagem qualitativa com metodologia bibliográfica e pesquisa exploratória documental. Ficou evidente que uma estrutura organizacional de nível estratégico contribui para uma tomada de decisões mais eficiente, com uma clara distribuição de responsabilidades e uma classificação bem definida em departamentos específicos do nível estratégico. Isso se traduz em respostas mais rápidas e coordenadas em situações operacionais complexas com âmbito em toda corporação. Conclui-se que a capacidade de desenvolvimento da estrutura organizacional é um fator-chave para enfrentar desafios dinâmicos.

Palavras-chave: Polícia Militar. Estado-maior. Nível estratégico

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational structure that the military police have developed at the respective strategic level. A qualitative approach was made with bibliographic methodology and exploratory documentary research. It became evident that a strategic-level organizational structure contributes to more efficient decision-making, with a clear distribution of responsibilities and a well-defined classification into specific departments at the strategic level. This translates into faster, more coordinated responses in complex operational situations with enterprise-wide scope. It is concluded that the development capacity of the organizational structure is a key factor to face dynamic challenges.

Keywords: Military Police. General Staff. Strategic level

¹Aluno do Curso de Formação de Praças, Turma R da 7 Cia, do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás (CAPM). E-mail: joao_vitor_15@hotmail.com

²Professora orientadora do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás Pós-graduada em Direito Penal, Direito Militar, MBA em Gestão de Polícia Ostensiva. E-mail: nairbastosgodinho@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A estrutura das organizações militares são determinantes para o processo decisório da Polícia Militar. A profissão policial militar exige uma dedicação ainda maior comparado a outras profissões. Neste viés, para Venturini (2007), Salientando que esta é uma missão exigente que exige dedicação, força física, voluntariado, aprendizagem sustentada, devoção e abnegação, e exige profissionais psicologicamente qualificados para desempenharem as suas funções com elevado grau de motivação.

A motivação nada mais é que uma ação de um indivíduo, que age por impulso ou por iniciativa própria, em busca de um objetivo, porém isso envolve vários fatores externos e internos que pode estimular ou desestimular uma pessoa. Alguns dos fatores externos que será abordado nesse trabalho, é a estrutura da organização militar.

A Polícia Militar é considerada força reserva do Exército, conforme a Constituição Federal (Brasil, 1988) e os regulamentos da polícia militar preservam a estrutura militar ao mesmo tempo em que busca uma modernização organizacional. Portanto, nota-se que algumas tradições e normas foram modificadas/adaptadas para uma melhor condição de trabalho aos policiais.

Portanto, o artigo visa entender como algumas mudanças em fatores externos ligados à instituição podem refletir na produtividade da Corporação e como esse fator vem se moldando para dar uma melhor qualidade de vida ao policial, tanto dentro do órgão, como em sua vida pessoal.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Conforme descrito na Coletânea de Leis da Polícia Militar a função da polícia militar é:

Especializada na execução, além das tarefas próprias das Forças Armadas, de atividades uniformizadas de segurança pública planejadas pelas autoridades policiais competentes para garantir a observância da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício das atribuições estatutárias (CLPM, 2004, p. 8).

Após análise das estruturas organizações das Polícias Militares dos Estados e do Distrito Federal, verificou-se que não existe uma padronização entre as polícias militares do país, pois cada estado é responsável por sua estrutura, com leis específicas e regras próprias adaptadas a cada organização do seu respectivo estado.

Quanto à carreira do policial militar, está se divide em carreira de praças e de oficiais, conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Quadro de carreiras Militares

Quadro dos Oficiais	Quadro das Praças
Coronel	Subtenente
Tenente-coronel	Primeiro-sargento
Major	Segundo-sargento
Capitão	Terceiro-sargento
Primeiro-tenente	Cabo
Segundo-tenente	Soldado

Fonte: Autores, 2023.

Esse plano de carreira define a trajetória de um militar durante a sua vida na instituição sendo um fator motivacional para busca de aperfeiçoamento e crescimento na carreira profissional. A ascensão na carreira militar deve ser feita de forma planejada, e em regra, as promoções assumem um formato de pirâmide para que seja adequada com as funções de comando.

Para isso, há necessidade de um planejamento institucional eficiente. Uma ferramenta para visualizar de forma geral o efetivo é desenvolver o Quadro de Organização e Distribuição do Efetivo com as respectivas funções de cada departamento. Por outro lado, quando não há esse planejamento, os policiais ficam vulneráveis à transferências compulsórias.

O tema de uma padronização de estrutura e direitos dos militares vem gerando acaloradas discussões no Brasil. A busca por políticas públicas para solucionar os problemas internos das instituições gerou, em 2022, na Câmara dos Deputados, um projeto de lei orgânica que tramita há mais de 20 anos, o qual foi aprovado, que visa estabelecer normas gerais para as organizações de polícias e bombeiros militares:

O texto aprovado substitui a Lei do Relator do Poder Executivo nº 4.363/01, Deputado Capitão Augusto (PL-SP), que dispõe sobre organização, pessoal, material militar, polícia militar e polícia militar, normas gerais de salvaguarda, intimação e mobilização. [...] O texto do Capitão Augusto lista 37 garantias para os titulares desses cargos, sejam na ativa ou na reserva remunerada ou aposentados (aposentados), como uso particular de uniformes, distintivos e insígnias; porte de armas; assistência jurídica quando acusado de infração penal, civil ou administrativa no exercício de funções; Seguro de vida e acidentes quando lesionado no exercício de funções ou em decorrência; e Assistência médica, psicológica, odontológica e social aos militares e seus familiares (BRASIL, 2001).

Dessa forma, a estrutura da administração militar pode destacar a importância da organização eficiente para o cumprimento das missões atribuídas às Forças Armadas

2.2 MOTIVAÇÃO DO MILITAR DENTRO DA INSTITUIÇÃO

O conceito de motivação é amplamente estudado nas ciências humanas, do qual é relacionado com comportamentos humanos que são apontados como fatores que levam a alcançar a eficiência e eficácia, como “o conjunto de forças energéticas que têm origem no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Pina, 2014).

Para Teixeira (1998), a motivação pode ser definida em quatro elementos que podem ser apontados e servir de parâmetro para avaliações, são: A estimulação, as forças energéticas responsáveis pelo esgotar do comportamento; ação e esforço o comportamento observado; movimento e persistência o prolongamento no tempo do comportamento motivado; e recompensa o retorno das ações anteriores”. Nesse contexto, a motivação pode ser definida como intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca é interna e pessoal da pessoa, pode se definir como uma essência de alguém, gerada pela atividade que exerce, sendo uma espécie de realização pessoal por aquelas tarefas. Já a motivação extrínseca está relacionado ao fator externo, ao redor do indivíduo, não depende de si mesmo, mas depende de terceiros possibilitar a melhor forma de realizar as atividades, bem como: remuneração, normal, sanções justas, equipamentos, oportunidades de evolução na carreira.

Alguns Estados, como Bahia, Pernambuco, vem realizando estudos direcionado a motivação do policial no trabalho. Eduardo Piedade (2016), realizaram um estudo para levantar dados sobre o nível de satisfação do policial militar. Para tanto foi levantado, por meio de questionários respondidos pelos militares, alguns fatores destacados:

Pesquisas mostram que os funcionários estão profundamente insatisfeitos com a agência e carecem de reconhecimento pelo seu trabalho. Mostra também que a agência não tem uma política para investigar os níveis de motivação das tropas, apesar dos gestores compreenderem a sua importância e necessidade, o que resulta em perda de produtividade para proteger a segurança pública. Por outro lado, nota-se que os entrevistados têm plena consciência da importância do seu trabalho para a instituição e para a sociedade, mantêm boas relações com os colegas e acreditam que ao adotarem políticas que visem aumentar a satisfação do público interno (PIEADADE, 2016, p. 5).

Portanto, a abordagem em busca de políticas públicas para buscar uma melhoria institucional para os militares é um fator de suma importância para que o militar se sinta motivado na realização da atividade. A busca por melhorias na estrutura organizacional pode trazer evidentemente uma resultado favorável a mudança de comportamento dos militares na atividade policial.

3 METODOLOGIA

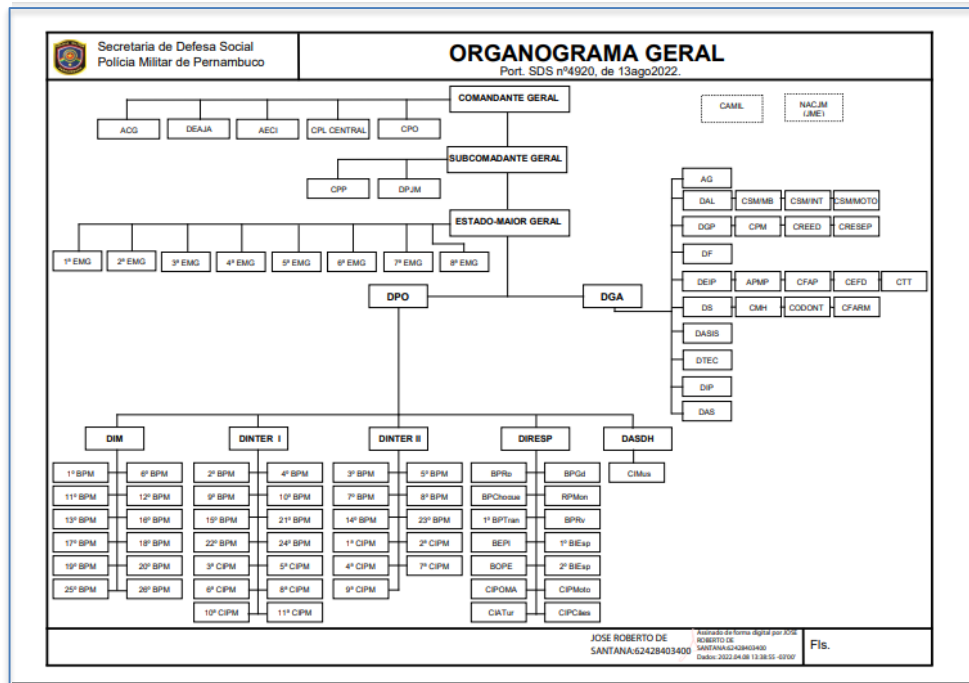
A metodologia a ser utilizada é um estudo de caso bibliográfico com pesquisa exploratória documental relacionado a estruturas de organizações militares de outros estados e das forças armadas, a fim de apontar as diferenças relevantes nas instituições militares do Brasil, sendo que isso representa um fator de motivação para o trabalho policial, bem como maior eficiência institucional.

Além disso, por meio de análise de revisões normativas que vêm sendo propostas no país, abordaremos especificamente: os objetivos de melhorias a serem alcançados institucionalmente dentro da instituição pelos militares.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

O estudo realizado em Pernambuco, Motivação e Satisfação no trabalho da Polícia Militar: Um Estudo de caso no Sertão de Pernambuco, levantou alguns aspectos para mensurar a satisfação do policial militar com a corporação. Segundo dados publicados, demonstra um alto descontentamento com a falta de critérios para a ascensão na carreira hierárquica. A pesquisa realizada demonstra que 52,6% dos militares que responderam à pesquisa discordam totalmente dos critérios adotados pelo órgão para ascensão hierárquica, enquanto apenas 1,3% concordam totalmente. Além disso, outros 10,4% responderam que concorda e acham justo com os critérios.

Figura 1: Organograma de Pernambuco



Fonte: Dados da Polícia Militar do Estado de Pernambuco, 2023.

Com base nos dados levantados na pesquisa, a amostra demonstra que 88,3% dos entrevistados discordam ou discordam totalmente com os critérios exigidos para promoção. Isso pode refletir em uma insatisfação pessoal e desmotivação por parte do militar pela falta de um plano de carreira, sendo esse fator preocupante, já que impacta diretamente na produtividade do trabalho do policial. Observe os dados da tabela abaixo:

Gráfico 1: Os critérios adotados atualmente para a ascensão hierárquica são



justos?

Fonte: Motivação e Satisfação no trabalho da Polícia Militar (Id on line, ano 09, nº 26, pg. 152)

A estrutura da PMGO é resultado de um modelo híbrido em que une a administração pública estadual com os modelos de militarismo federal, não deixando dúvidas dos vínculos dos militares estaduais com o Exército. Logo, esse modelo deixa claro que existe uma liberdade por parte das organizações militares possa se estruturar de forma que consiga executar da melhor maneira a sua missão.

A distribuição organizacional da PMGO é dividida em órgãos de direção, apoio e execução, a estrutura define a função de cada órgão. Em 2006, o Cel Edson de Costa Araújo, reorganizou o Estado-Maior da PMGO pelo modelo clássico, sendo as funções de Chefe do Estado Maior e Subcomandante-geral da PMGO era exercido pelo menos oficial superior, sendo que a partir de 2011 houve a separação das funções e a cadeia de comando da corporação foi estruturada oficialmente por três degraus, que são: Comandante geral, Subcomandante-geral, Chefe do Estado Maior que foi renomeado de Estado maior Estratégico (Santos, 2018).

Além disso, houve alterações dentro do Estado Maior Estratégico na sétima seção (Planejamento em gestão estratégica e auditoria interna) e a criação da oitava seção (Planejamento, elaboração e acompanhamento da execução de projetos), tendo seus papéis definidos pelo alto escalão. Observe o organograma da Polícia Militar do Estado de Goiás:

Figura 2: Organograma da PMGO



Em relação à estrutura da Polícia Militar de Goiás, ela pode ser composta por diversos elementos, como diferentes patentes, desde soldados até oficiais superiores, cada um com funções e responsabilidades específicas. Divisões especializadas para funções como operações,

inteligência, treinamento, logística, entre outras. Oferecimento de benefícios e um plano de carreira mais atrativo podem impactar na motivação dos policiais, incluindo promoções, oportunidades de avanço, treinamentos, salários competitivos e melhores condições de trabalho.

Uma corporação bem estruturada inclui uma abordagem multidisciplinar, envolvendo áreas como comunicação, inteligência, treinamento e operações. Comparar esses pontos com outras instituições de diferentes estados pode revelar diferenças significativas em termos de estrutura organizacional, benefícios oferecidos, plano de carreira, entre outros aspectos.

A Polícia Militar de Goiás (PMGO) apresenta uma vantagem estratégica distinta ao designar pessoas diferentes para os cargos de comandantes, subcomandante e chefe do Estado Maior, em contraste com outras polícias militares de diferentes regiões que mesclam as funções de subcomandante e chefe do Estado Maior. Essa abordagem da PMGO permite uma distribuição mais especializada de responsabilidades, potencializando a expertise e a focada gestão estratégica. Enquanto o comandante lidera de forma geral, o subcomandante pode enfocar aspectos operacionais específicos e o chefe do Estado Maior direciona esforços para análises estratégicas mais amplas. Essa separação funcional possibilita uma visão mais abrangente, onde cada posição tem a liberdade de se aprofundar em áreas cruciais, resultando em uma abordagem estratégica multifacetada que potencializa a eficiência operacional da PMGO.

As diferenças nos salários entre as Polícias Militares dos estados podem ser atribuídas a uma série de fatores, como políticas de valorização profissional, arrecadação estadual, prioridades orçamentárias e condições econômicas de cada estado. As disparidades salariais entre as PMs dos diferentes estados refletem as diferenças econômicas e políticas entre as unidades federativas do Brasil.

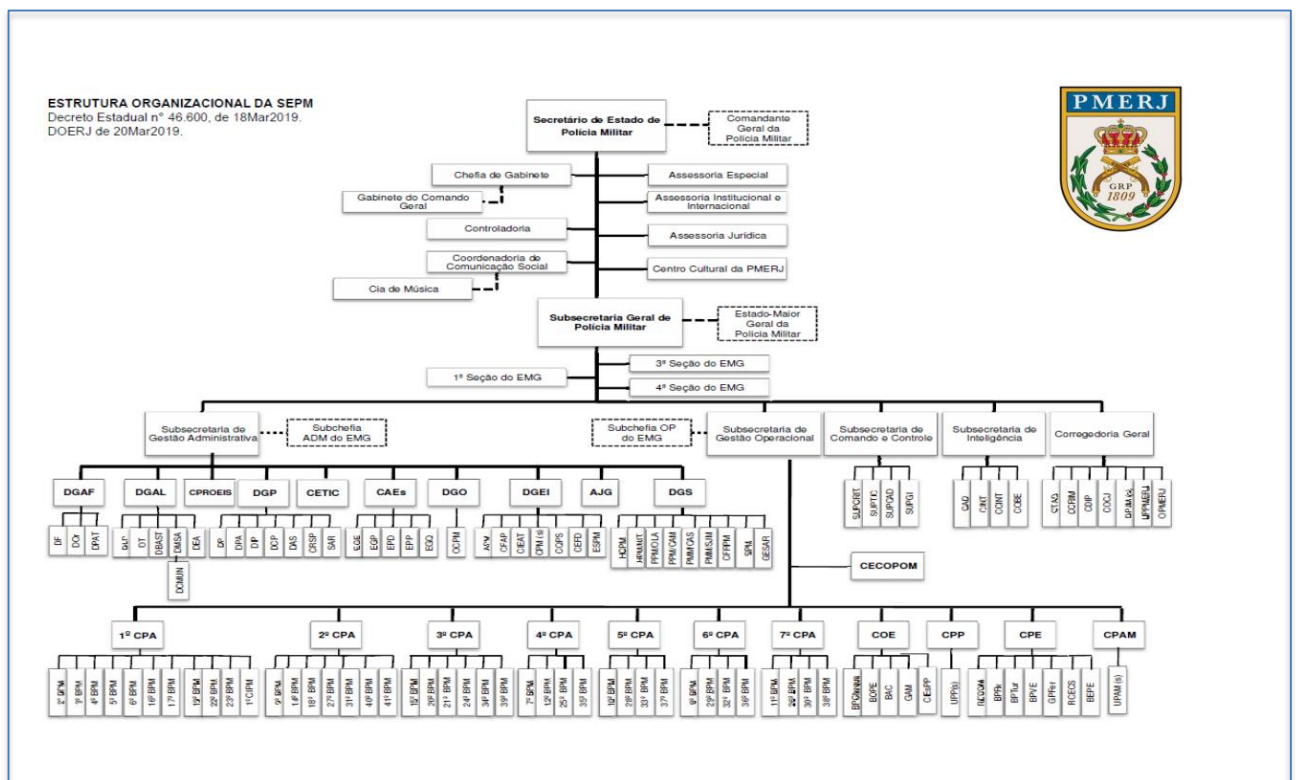
Ter várias seções dentro do Estado-Maior de uma organização como a PMGO pode ser positivo, pois cada uma desempenha funções específicas e essenciais para o funcionamento da instituição. Isso permite uma abordagem mais especializada e focada em diferentes aspectos do trabalho policial. No entanto, uma estrutura muito fragmentada pode, em alguns casos, levar a desafios de coordenação e comunicação entre as diferentes seções, necessitando de uma boa gestão para garantir eficiência e sinergia entre elas.

A presença dessas seções pode ser benéfica, pois permite uma abordagem multifacetada e uma resposta mais abrangente a desafios diversos. No entanto, a eficácia dependerá da coordenação eficiente entre essas seções e da capacidade de compartilhar informações de maneira segura e eficaz. Se bem organizadas e colaborativas, essas seções podem contribuir para uma resposta mais abrangente e eficaz em diversas situações.

A Polícia Militar do Estado de Goiás conta com um maior número de Comandos Regionais e batalhões, além de possuir um Estado Maior mais fracionado do que de outros Estados com um número superior de seções que vão de PM/1 ao PM/8, na qual as atribuições da Polícia Militar são melhor trabalhadas, sendo elas: PM/1 - Planejamento de Pessoal e Normatização; PM/2 - Planejamento em Inteligência; PM/3 - Planejamento Operacional; PM/4 - Planejamento de Contratos e Convênios não Onerosos; PM/5 - Planejamento de Comunicação Social; PM/6 - Planejamento Orçamentário; PM/7 - Planejamento de Mapeamento de Processos e Auditoria Interna; PM/8 - Planejamento, Elaboração e Acompanhamento da Execução de Projetos; também contam com a CPCOM (Centro de Policiamento Comunitário) e a Coordenação TCO/PM.

Em relação ao Estado do Rio de Janeiro onde a unidade de comando da Polícia Militar é subordinado ao Secretário de Estado, a organização possui em sua composição unidades de direção, assessoramento, apoio e execução, diferente do estado de Goiás onde as comissões de promoção de oficiais está a cargo do comando geral e de praças a cargo do subcomando geral, no Estado do Rio de Janeiro as promoções estão atribuídas ao DRH (Departamento de Recursos Humanos), em paralelo o que seria as unidades de execução como os Comandos Regionais em Goiás, no Rio de Janeiro eles possuem a CPA(Comando de Policiamento de Área) composta por 7 unidades e 4 unidades de policiamento especializado e seus batalhões subordinados.

Figura 3: Organograma da PMRJ



Fonte: Dados da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 2023.

Considerando a complexidade do trabalho policial, observa-se uma linha legal tênue o trabalho policial, podendo apontar como uma falha a falta de um órgão de assessoramento jurídico dentro da instituição. Com a criação da lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019, que modificou vários artigos da legislação penal e processo penal, trouxe a obrigação do Estado de realizar a defesa jurídica dos Policiais, quando o mesmo não apresentar seu defensor, em IPM ou demais procedimentos extrajudiciais, se houver uso da força letal consumada ou tentada.

Conforme Lira, Antônio e Cynatra (2020), em sua pesquisa publicada pela revista Humanidades e Inovações, alguns estados já estão em processo de implementação de assistência jurídica nas instituições policiais:

“[...] As polícias de algumas entidades federais brasileiras receberam assistência jurídica ou estão em processo de uniformização da legislação. Portanto, constatamos que os critérios já são positivos na UE e em alguns entes federais brasileiros como Goiás, Minas Gerais, Pará, São Paulo, Mato Grosso e Amazonas, ou estão em fase legislativa para serem padronizados para que seus advogados facilitar a defesa dos agentes públicos quando estes responderem a processos judiciais. Além disso, foi constatado que alguns entes federativos prestam defesa a seus integrantes em inquéritos policiais no exercício normal de suas atribuições (LIRA; ANTÔNIO; CYNATRA, 2020, p. 7).

A falta de amparo jurídico em processos judiciais que se arrastam por anos pode levar ao desfecho prejudicial para a carreira do militar, levando a consequências como o impedimento de promoção, afastamento do trabalho e até mesmo a penas mais severas como a prisão. Essa constante preocupação do policial em responder processos judicial acaba relacionado diretamente na produtividade do policial, ainda vale ressaltar o quanto é oneroso para o militar.

Em diversos Estados da Federação a assessoria jurídica das instituições policiais é prestada pela Procuradoria Geral do Estado, e um ponto relevante a se destacar é a inexistência de um Procurador do Estado com atribuição específica voltada à defesa técnica das Corporações Militares estaduais, com observância à legislação castrense. Outro aspecto é a deficiência na transmissão de dados de caráter interno entre as instituições, que acabam por comprometer a eficiência das ações realizadas junto ao Poder Judiciário. Nesse sentido, poderia ser evitado, a partir do assessoramento jurídico realizado pela própria Polícia Militar.

Para Cleyton (2018), outro benefício a se destacar com a implementação da assessoria jurídica na estrutura organizacional da polícia militar é a apreciação de forma célere de projetos, licitações e documentos elaborados pelos órgãos de direção e apoio, além de trazer uma maior segurança jurídica dos atos administrativo emanados pela instituição.

Dessa forma, a implementação da assessoria jurídica na estrutura organizacional da Polícia Militar representa um passo significativo na busca pela eficiência, legalidade e transparência nas atividades policiais. A incorporação da assessoria jurídica fortalece a base legal das operações policiais, garantindo que as ações estejam em conformidade com as leis e disposições vigentes. Isso contribui para a responsabilidade e transparência nas atividades da Polícia Militar.

A falta de uma Assessoria jurídica dentro da estrutura de organizações militares é um obstáculo para as instituições. Em diversos estados a defesa da instituição é prestada por órgãos externos, o que corrobora para a lentidão de processos licitatórios e a assessoramento das corporações. Em 2018, o Cap QOPM Roberto Cleyton dos Santos Gomes, defendeu a criação de uma assessoria jurídica interna na Polícia Militar do Maranhão, trouxe a seguinte visão sobre o problema:

A Polícia Militar do Estado do Maranhão (PMMA) não possui uma unidade voltada diretamente para a prática da advocacia, mas realiza operações descentralizadas por meio de seus diversos órgãos. Além disso, a empresa encontrou obstáculos na defesa técnica prestada pela Procuradoria-Geral do Estado quando compareceu como ré em processos judiciais. A questão é como melhorar o aconselhamento da sede da empresa sobre requisitos legais internos e externos. Foi proposta a criação de uma assessoria jurídica dentro da estrutura organizacional da Gendarmaria do Estado do Maranhão, o que poderia trazer benefícios para a empresa, como assistência técnica ao comando na tomada de decisões, representação legal nos procedimentos administrativos do Secretarias e Departamentos do PMMA, assessoria à Procuradoria-Geral do Estado, etc (CLPM, 2004, p. 12).

Portanto, Santos (2018), no estudo da viabilidade de implementação de uma Assessoria Jurídica dentro do órgão, menciona que sua criação pode levar a instituição a segurança jurídica em processos decisórios, resguardando as ações administrativas do comando. Além de dar apoio técnico-jurídico a militares em processos extrajudiciais e a Procuradoria Geral do Estado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise da estrutura organizacional de nível estratégico das Polícias Militares revela a importância vital dessa camada hierárquica para o sucesso e eficiência das operações. A estrutura é essencial para a eficiência das operações, proporcionando uma visão ampla das estratégias e objetivos organizacionais. Essa camada hierárquica é responsável por traduzir as diretrizes estratégicas em ações táticas concretas.

Dessa forma, alguns fatores externos relacionados à instituição podem impactar a produtividade de um policial militar do Estado de Goiás, e como esses fatores têm evoluído

para proporcionar uma melhor qualidade de vida ao policial, tanto dentro do órgão como em sua vida pessoal. Fica evidente que mudanças em fatores externos, como estrutura organizacional, políticas governamentais, condições socioeconômicas e dinâmicas de segurança pública, exercem influência direta na produtividade do policial militar.

Os resultados destacam a responsabilidade do nível estratégico na tomada de decisões estratégicas. Os líderes nesse patamar têm a incumbência de avaliar ameaças, oportunidades e recursos disponíveis para orientar a organização em direção a seus objetivos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da república federativa do brasil de 1988**. Emendas Constitucionais de Revisão.

BRASIL. **Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019**. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 4363 de 2001**. Estabelece normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação e mobilização das polícias militares e corpos de bombeiros militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados.

CLEYTON, Roberto. **Proposta de criação da assessoria jurídica na estrutura organizacional da polícia militar do maranhão**. São Luís: UFM, 2018.

CLPM. **Consolidação das Leis da Polícia Militar**. João Pessoa: Coletânea das Leis da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

LIRA, Philipe; ANTÔNIO, Marcos; CYNATRA, Frank. **Assistência jurídica: necessidade de normatização para defesa dos policiais militares do Tocantins processados judicialmente devido ao cumprimento regular de suas atribuições**. Tocantins: Humanidades e Inovação, 2020.

PIEIDADE, Eduardo. **Motivação no Trabalho: uma avaliação do Nível de Satisfação de Policiais Militares**. Revista Multidisciplinar e de Psicologia, 2016.

PINA, Miguel. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH, 2014.

SANTOS, Ricardo. **Prática jurídica**. Brasília: Átila, 2018.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de Espanã, 1998.

VENTURINI, Jonas. **Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro: um estudo de caso**. Foz do Iguaçu: UFR, 2007.