



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



GABRIEL MATOS COSTA

**GESTÃO DE PROCESSOS, UMA ANÁLISE DO ARCABOUÇO LEGAL
FINANCEIRO DENTRO DOS BATALHÕES DA POLÍCIA MILITAR.**

GOIÂNIA-GO

2024

GABRIEL MATOS COSTA

**GESTÃO DE PROCESSOS, UMA ANÁLISE DO ARCABOUÇO LEGAL
FINANCEIRO DENTRO DOS BATALHÕES DA POLÍCIA MILITAR**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Geyson Alves Borba.

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO DE PROCESSOS, UMA ANÁLISE DO ARCABOUÇO LEGAL FINANCEIRO DENTRO DOS BATALHÕES DA POLÍCIA MILITAR.

PROCESS MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE FINANCIAL LEGAL FRAMEWORK WITHIN MILITARY POLICE BATTALIONS.

Gabriel Matos Costa¹

Geyson Alves Borba²

Resumo

Este estudo proporciona uma análise completa da gestão financeira e operacional dos batalhões da polícia militar de Goiás, destacando os desafios e as oportunidades de aprimoramento. O estudo das normativas revela a complexidade do quadro legal que orienta a gestão dentro dos batalhões. A metodologia adotada consiste em analisar inicialmente os atos normativos que regem os batalhões, fornecendo um contexto legal para o estudo. Em seguida, serão realizadas pesquisas de campo para avaliar aspectos práticos, como infraestrutura e dinâmica operacional, complementadas por entrevistas para capturar perspectivas individuais. As pesquisas oferecem apontamentos sobre a realidade prática dos batalhões, abordando aspectos como infraestrutura, logística e dinâmica operacional, assim como as percepções dos membros da tropa sobre os obstáculos enfrentados no cotidiano. Desde a distribuição do número de batalhões em que trabalharam até a avaliação da qualidade da estrutura dos batalhões em diversos aspectos, como alojamentos, equipamentos e condições de trabalho. Contudo, a diversidade de opiniões expressas em relação à qualidade da estrutura dos batalhões sugere deficiências na gestão dos recursos e na manutenção das instalações, sendo essencial que a PMGO adote medidas para fortalecer suas práticas de gestão, visando melhorar significativamente as condições de trabalho dos militares, e, por conseguinte, sua capacidade de cumprir sua missão de proteger e servir a comunidade de forma eficaz.

Palavras-chave: Gestão de processos; Gestão Financeira.; Finanças nos batalhões.

Abstract

This study provides a comprehensive analysis of the financial and operational management of the Military Police battalions in Goiás, highlighting challenges and opportunities for improvement. The study of regulations reveals the complexity of the legal framework guiding management within the battalions. The methodology adopted consists of initially analyzing the regulatory acts governing the battalions, providing a legal context for the study. Subsequently, field research will be conducted to assess practical aspects such as infrastructure and operational dynamics, supplemented by interviews to capture individual perspectives. The research provides insights into the practical reality of the battalions, addressing aspects such as infrastructure,

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, email: gabriellmatoscosta@gmail.com. Telefone: (61)98213-8302.

² Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Tenente-Coronel Geyson Alves Borba, Professor da Pós-Graduação de MBA de Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito, Mestrando em Gestão do Conhecimento – UFSC, Pós Graduado Alto sensu em Gestão Prisional - UFG, Inteligência Competitiva - IPOG, Gestão em Segurança Pública - UEG, Polícia Comunitária – UNISUL, Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública – FAAP e Pessoas, Gestão e Inovação – Escola de Governo Goiás. E-mail: geysongborba@hotmail.com. Fone: 62 9 9812-6984.

logistics, and operational dynamics, as well as the perceptions of troop members regarding the obstacles faced in everyday life. From the distribution of the number of battalions they worked in to the evaluation of the quality of the battalion's structure in various aspects such as accommodations, equipment, and working conditions. However, the diversity of opinions expressed regarding the quality of the battalion's structure suggests deficiencies in resource management and facility maintenance, making it essential for PMGO to adopt measures to strengthen its management practices, aiming to significantly improve the working conditions of military personnel, and consequently, their ability to fulfill their mission of protecting and serving the community effectively.

Keywords: Process Management; Financial Management; Financial at Battalions

1 INTRODUÇÃO

As operações policiais demandam recursos financeiros substanciais, que vão desde salários e equipamentos até o treinamento e infraestrutura, e ao analisar a gestão financeira dos batalhões permite identificar possíveis áreas de otimização, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficiente para fortalecer a capacidade operacional.

Deste modo, este trabalho visa demonstrar atualmente o arcabouço legal para a captação de recursos financeiros pela polícia militar, bem como realizar uma análise crítica acerca disto, evidenciando fatores que poderiam ser melhorados.

Como as regulamentações legais afetam a eficácia da gestão financeira e operacional dos batalhões da polícia militar, considerando especialmente a gestão de processos que envolvem a aquisição de equipamentos, treinamento de pessoal e manutenção de infraestrutura?

Tal problema de pesquisa propõe-se a aprofundar de forma meticulosa a compressão interação entre o arcabouço legal, a gestão financeira e operacional nos batalhões de polícia militar.

O objetivo geral consiste na minuciosa análise de como as regulamentações exercem um impacto direto e intrincado na eficiência dos processos administrativos e operacionais. Ao identificar de maneira precisa e detalhada os problemas e desafios específicos enfrentados neste contexto, almeja-se estabelecer uma base sólida e abrangente para a implementação de melhorias substâncias na vida do policial militar, para que a população seja melhor atendida. Este estudo visa oferecer uma visão abrangente, explorando minuciosamente as interações complexas entre as práticas financeiras, as regulamentações legais e o desempenho operacional nos contextos dos batalhões de polícia militar.

A administração financeira na Polícia Militar desempenha um papel crucial na garantia da eficiência e eficácia das operações, tanto administrativas quanto operacionais. Pesquisas,

como as realizadas por Perovano (2023), ressaltam a relevância da gestão por processos na esfera policial militar para aprimorar o planejamento estratégico e a eficiência organizacional.

Dessa forma, a pesquisa não apenas se concentra na análise crítica dos problemas existentes, mas também se posiciona como um guia prático para a formulação de medidas concretas que impulsionem a eficácia operacional dos batalhões de polícia militar.

O tema se mostra importante por diversas razões, sendo que visa contribuir para a segurança pública de um modo geral, pois ao abordar a gestão de processos nos batalhões de polícia militar, estará diretamente envolvido na melhoria da eficiência operacional de todos, o que por sua vez, contribui para a segurança pública, e para toda a sociedade.

Por outro lado, ao se analisar o tema proposto busca-se a relevância social sobre o tema, pois ao trabalhar para melhorar a eficácia da instituição ocorre a contribuição para uma sociedade mais segura, melhorando o bem-estar social como um todo. E por fim, visa também a inovação e desenvolvimento, visto que busca identificar oportunidades de aprimoramento na gestão financeira e de processos, contribuindo para a inovação e desenvolvimento contínuo da polícia militar como um todo.

Com relação aos objetivos específicos do trabalho, visa-se analisar o arcabouço legal, ou seja, examinar as regulamentações legais que influenciam as atividades financeiras nos batalhões de polícia militar, identificando quais suas diretrizes e restrições.

Ademais, avaliar a eficiência dos processos de gestão se investigando a eficácia dos processos de gestão existentes, destacando os pontos fortes, bem como as mazelas, visando alcançar as áreas de melhoria, sendo feito o mapeamento para compreender os desafios específicos enfrentados na gestão financeira nos batalhões, considerando as implicações legais e operacionais;

E por fim explorar as oportunidades de aprimoramento com as oportunidades para aprimorar a gestão de finanças, propondo estratégias inovadoras que possam melhorar a eficiência operacional e administrativa.

Resumidamente, a gestão de processos financeiros na Polícia Militar requer a implementação de práticas eficazes de gestão, o uso de ferramentas de análise de desempenho e a superação de desafios ligados à disponibilidade de recursos financeiros. (Batitucci, 2019), e este trabalho irá abordar este escopo.

Em consequência do retromencionado a metodologia da pesquisa proposta adotará uma abordagem multifacetada para examinar a gestão financeira na Polícia Militar. Inicialmente, serão analisados os atos normativos que regem os batalhões, fornecendo um contexto legal para o estudo. Em seguida, serão realizadas pesquisas de campo para avaliar aspectos práticos, como

infraestrutura e dinâmica operacional, complementadas por entrevistas para capturar perspectivas individuais. Essa combinação de métodos visa compreender tanto as diretrizes legais quanto a realidade vivenciada pelos membros das unidades, proporcionando uma visão completa e enriquecedora do tema em questão, adotando uma abordagem qualitativa sobre o tema.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 EFICIÊNCIA NO TRABALHO POLICIAL MILITAR

A discussão sobre o conceito de segurança não é algo recente. A busca pela proteção e sobrevivência remonta aos primórdios da espécie humana, destacando a relevância contínua dessa questão “tão importante como a condição humana” (Guinote, 2005, p. 951).

O decorrer do tempo evidencia que este conceito é objeto de crescente debate e exploração, revelando uma abordagem cada vez mais aprofundada, sendo que a temática da “segurança é, manifestamente, uma das mais ambíguas, debatidas e contestadas noções em todo o edifício concetual das relações internacionais”, cuja definição continua por concretizar (Duque, 2015).

Importante conceituação de segurança é a de Bengochea (2004, p. 120):

A segurança pública é um processo sistêmico e otimizado que envolve um conjunto de ações públicas e comunitárias, visando a assegurar a proteção do indivíduo e da coletividade e a aplicação da justiça na punição, recuperação e tratamento dos que violam a lei, garantindo direitos e cidadania a todos. Um processo sistêmico porque envolve, num mesmo cenário, um conjunto de conhecimentos e ferramentas de competência dos poderes constituídos e ao alcance da comunidade organizada, interagindo e compartilhando visão, compromissos e objetivos em comum; e otimizado porque depende de decisões rápidas e de resultados imediatos.

Neste sentido, a intervenção policial ocorre:

O cotidiano urbano, onde ocorre a intervenção da polícia, é o palco desses conflitos, exigindo do policial a compreensão dessas diferenças e o equilíbrio de suas ações no encaminhamento, respeitando a todos, mesmo que no momento um dos participantes esteja classificado, pela sua conduta, como delinquente. Isso exige um policial qualificado, que possua uma maior capacidade de compreensão e de decisão em cada

ato, a partir de uma reflexão sobre a ambiência em questão (GUIMARÃES, 2000, p. 53).

Ademais, cumpre dispor que para Bittner, o policial, e apenas o policial, está equipado, autorizado e é necessário para lidar com toda emergência em que possa ter de ser usada a força para enfrentá-la. (BITTNER, 2003, p.240). Ou seja, se pelo entendimento teórico apenas o policial está habilitado para enfrentar o que se dispõe como segurança pública, deve-se disponibilizar as melhores condições para que este assim o faça.

Ademais, preconiza o art. 37 da Constituição Federal o princípio da eficiência (BRASIL, 1988). A inclusão da eficiência como um princípio explícito no dispositivo mencionado, o artigo 37, abrange todas as atividades administrativas de todos os Poderes em todas as esferas da Federação. Essa mudança foi uma decorrência da implementação do modelo de administração pública gerencial. (Vicente Paulo, Marcelo Alexandrino, 2017, p.360)

2.2 ARCABOUÇO LEGAL DE ESTUDO

O cerne deste trabalho está ancorado na Lei Estadual 18.282, que servirá como o alicerce para as análises e reflexões apresentadas. Esta legislação estadual será explorada para compreender como suas disposições moldam as práticas e operações nos setores abrangidos pela legislação. Ao eleger essa lei como base normativa, busca-se uma investigação aprofundada e contextualizada, reconhecendo sua relevância no cenário estadual e sua influência direta sobre o tema em análise.

Tal lei criou o Fundo de Reaparelhamento e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado de Goiás (FREAP). O art. 2º do texto legal (GOIÁS, 2013):

Art. 2º O FREAP/PM, criado pelo art. 1º, tem por finalidade cobrir despesas relativas ao custeio, a investimentos e inversões financeiras, objetivando a estruturação, o aparelhamento e equipamento da Polícia Militar, bem como o aprimoramento técnico-profissional dos seus integrantes.

Parágrafo único. Os recursos financeiros do FREAP/PM não poderão ser utilizados para quitação de folha de pagamento de pessoal.

Ademais, segundo o texto são fontes de receita do FREAP:

Art. 3º São fontes de receita do Fundo de Reaparelhamento e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado de Goiás

I – o produto da arrecadação da Taxa de Serviços Estaduais –TSE– devida nas situações enumeradas na Tabela Anexo III do Código Tributário do Estado –CTE–, instituído pela Lei nº 11.651 , de 26 de dezembro de 1991, a que se referem os seguintes itens:

a) Item A:

1. Subitem A.4 – POLÍCIA MILITAR – exceto o número 01, que trata de “extrato de ocorrência policial”;

2. Subitem A.6 – SERVIÇOS ESPECÍFICOS E PREVENTIVOS, POR SOLICITAÇÃO DO USUÁRIO – abrangendo os números 1, 1.2, 2, 2.1, 2.2 e 3; - Subitem 1.2 declarado inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal (Ag. Reg. no Recurso Extraordinário 535.085 Goiás, de 09.04.13)

b) Item D: 1. Subitem D.3 – TAXAS DO POLICIAMENTO RODOVIÁRIO – abrangendo os números 1 a 3.3;

II – valores referentes a multas aplicadas em decorrência de autuações e notificações realizadas pela Polícia Militar, multas administrativas, condenações judiciais, Termos de Ajustes de Conduta –TAC– e Termos Circunstanciados de Ocorrência – TCO;

III – recursos gerados pelas atividades de proteção e educação ambiental, que serão revertidos e utilizados exclusivamente nessa área;

IV – contribuições, donativos e legados de pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, nacionais e internacionais;

V – recursos financeiros provenientes de acordos, contratos e convênios;

VI – dotações orçamentárias que lhe forem destinadas pelo Estado;

VII – juros e rendimentos de seus depósitos bancários; - Revogado pela Lei nº 19.505, de 21-11-2016, art. 3º, XXII.

VIII – auxílios ou subvenções concedidos pelo Estado de Goiás, pela União e por município, bem como por suas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista; IX – produto de alienação de bens móveis do patrimônio no uso da Corporação; X – outras eventuais. Parágrafo único. As receitas ordinárias classificadas como Fonte 100 serão registradas contabilmente no Tesouro Estadual.

É essencial buscar que a oferta de serviços públicos, em um sentido abrangente, ocorra de maneira simples, rápida e econômica, aprimorando a relação custo/benefício das atividades administrativas. O administrador deve constantemente procurar soluções que atendam da melhor forma possível aos interesses públicos, considerando a otimização dos recursos disponíveis por meio de uma análise criteriosa dos custos e benefícios associados. (Vicente Paulo, Marcelo Alexandrino, 2017, p.363)

A abordagem da pesquisa não se limitará à análise da legislação, estendendo-se também à avaliação do planejamento estratégico da Secretaria de Segurança Pública e da Polícia Militar. Ao direcionar o foco para essas estratégias, busca-se compreender como as diretrizes estabelecidas nesses planos impactam a implementação prática das políticas de segurança.

Ao incorporar o planejamento estratégico da Secretaria de Segurança Pública e da Polícia Militar no escopo da pesquisa, pretende-se não apenas identificar as intenções declaradas, mas também analisar como essas estratégias são traduzidas em ações concretas no ambiente operacional. Essa abordagem visa enriquecer a compreensão do panorama de segurança, considerando não apenas os aspectos normativos, mas também as práticas estratégicas que moldam a atuação dessas instituições no estado de Goiás.

Dentro do planejamento da secretaria de segurança pública se extrai como objetivo estratégico viabilizar soluções inteligentes para reduzir o gasto com a gestão administrativa, mapeando e implementando ações que reduzam despesas com o funcionamento institucional. (Plano Estratégico da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado de Goiás 2022-2031, 2022)

Por outro lado, o Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás elaborado para os anos de 2022-2031, traz alguns apontamentos importantes com relação a gestão financeira, sendo fundamental estabelecer colaborações - buscar a eficácia envolve estabelecer parcerias. Compreender um resultado como um conjunto, atribuindo a cada setor social o seu papel. Promover a integração e potencializar todos os esforços para o bem comum são ações essenciais. (Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás 2022-2031, 2022)

Sendo assim, percebe-se que a proposta de gestão da PMGO visa buscar parcerias que forneçam um melhor sustento financeiro para a polícia como um todo. Além disso, a tabela a seguir mostra quais os objetivos e metas da polícia militar:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS TÁTICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	GESTOR
FINANÇAS E LOGÍSTICA	Promover Gestão de Captação de Recursos Financeiros.	Taxa de captação de recursos orçamentários da Polícia Militar.	Aumentar 10%.	FL.1 - Reestruturar o sistema de captação e Recursos Financeiros, por meio da padronização das regras de controle, fluxo, matriz de atribuição, além da criação de uma interface regional e realização de reuniões periódicas de monitoramento.	Implementar uma diretriz definindo regras, fluxos e atribuições claras.	CALTI AsPM
				FL.2 - Ampliar captação de recursos junto aos órgãos federais, estaduais e municipais.	Elaborar e apresentar projetos para captação de recursos junto aos órgãos federais, estaduais e municipais.	PM/4 PM/8 AsPM
				FL.3 - Redefinir a estrutura de gestão de custos, abrangendo investimento, despesas operacionais e matriz de responsabilidade compartilhada.	Realizar uma análise dos custos de investimento e despesas operacionais, identificando oportunidades de redução e eficiência.	CGF CALTI
	Otimizar a gestão de recursos orçamentários e financeiros.	Índice de avaliação de investimentos e resultados institucionais.	Aumentar 5%.	FL.4 - Adotar medidas efetivas de controle e ajuste de contratos e convênios.	Revisar contratos e convênios, implementando medidas para atingir as metas setoriais de redução de custos.	PM/4 CALTI
				FL.5 - Implantar melhorias no processo de planejamento, controle orçamentário e execução financeira.	Desenvolver um sistema de monitoramento mensal para acompanhar e avaliar o processo de finanças.	CGF PM/6
				FL.6 - Obter autonomia da Gestão orçamentária da Polícia Militar.	Reduzir a dependência de fontes externas e fortalecendo a capacidade de autogestão financeira.	CGF PM/6
	Adequar a infraestrutura física, tecnológica e de sistemas de informação.	Quantidade de softwares atualizados e desenvolvidos pela PMGO.	Atualizar e desenvolver 10% dos softwares utilizados pela PMGO.	FL.7 - Elaborar e implementar projeto de adequação de infraestrutura e sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação, visando garantir a produção, gerenciamento e disponibilização de informações, a manutenção de softwares e o aprimoramento da plataforma tecnológica da PMGO.	Realizar a avaliação e atualização dos sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), garantindo a interoperabilidade, a segurança e a disponibilidade de informações essenciais para a Polícia Militar de Goiás.	CALTI CGF
				FL.8 - Implementar melhorias e automação no processo de gestão e manutenção de frotas.	Implementar um plano de automação para registro e acompanhamento das atividades de manutenção.	CALTI
				FL.9 - Implementar melhorias e automação no processo de gestão da cadeia de suprimentos, abrangendo a aquisição, locação, distribuição, fornecedores, contratos e fundo rotativo.	Implementar um plano de gestão integrado para automatizar e otimizar a gestão da cadeia de suprimentos.	CALTI
	Prover os recursos necessários para garantir o pleno funcionamento das atividades institucionais da Polícia Militar.	Taxa de economicidade e praticidade gerada em função da eficiência dos gastos públicos.	Atingir 10% de economicidade e praticidade.	FL.10 - Implantar gestão eficiente de uso dos bens e regularização de imóveis da PMGO.	Efetivar um plano para levantamento completo e atualizado dos imóveis.	CALTI PM/4
				FL.11 - Implantar melhorias no programa de fardamento.	Implementar um plano de fardamento atualizado e de qualidade.	CALTI
				FL.12 - Reestruturar a matriz organizacional da PMGO, estabelecendo requisitos estruturais básicos para implantação de unidade padrão (Batalhão e Companhia).	Realizar um levantamento das necessidades físicas e logísticas para a implantação de unidades padrão, incluindo infraestrutura e equipamentos necessários.	PM/1
		Índice de melhoria da gestão das ajudas de custo.	Aumentar em 50% a efetividade da gestão das ajudas de custos.	FL.13 - Atualizar a normatização interna destinada a operacionalização das ajudas de custo no âmbito da Polícia Militar.	Revisar e atualizar os procedimentos internos da Polícia Militar relacionados à concessão e controle das ajudas de custo, garantindo maior eficiência e transparência no seu uso.	CGF PM/1

Plano Estratégico da PMGO 2023-2028 (48122938)

SEI 202200002102986 / pg. 18

15

Fonte: Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás 2022-2031/ Secretaria de Estado da Segurança Pública. – Goiânia: - 2022. 200 p. : il.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

A responsabilidade do Estado pelos resultados de interesse público, que devem derivar das atividades governamentais, requer métodos eficazes de execução. Nesse contexto, o princípio da eficiência emerge como o ponto de partida da era pós-moderna, marcando um período de compromisso com os resultados. Isso demanda uma combinação desafiadora de características, incluindo racionalidade, conhecimento, profissionalismo e ética na administração pública. (PEREIRA, 2011)

E a eficiência da administração pública perpassa pela gestão de processos, pois para que uma entidade pública proporcione benefícios aos seus usuários, é essencial adotar uma administração que esteja alinhada com uma abordagem baseada em processos, sendo integrada em todos os níveis da instituição. E tudo isso ocorrerá com planejamento, e com relação ao tema, Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2010, p.3), há cinco dimensões básicas do planejamento:

Primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser de produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc., ou seja, está relacionada com as funções desempenhadas pelas empresas. Segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, como propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, entre outros. Terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento que pode ser de curto, médio ou longo prazo. Quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, podendo ter um planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócio, de departamentos etc. Quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que pode ser complexo ou simples, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, qualitativo ou quantitativo, formal ou informal, econômico ou caro.

O planejamento nada mais é do que estratégia, e sobre o tema tem-se que:

Percebe-se que estratégia significava, inicialmente, a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000), um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano, como o político, o econômico e o contexto empresarial. Em todos os seus usos, mantém-se a mesma raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Adotar uma visão empresarial nos batalhões militares representa uma abordagem inovadora e estratégica. Ao incorporar princípios de gestão empresarial, a polícia militar pode otimizar recursos, promover eficiência operacional e melhorar a tomada de decisões. Elementos como liderança, gestão de recursos humanos e análise de dados podem contribuir para um ambiente mais ágil e eficaz, refletindo a busca constante por aprimoramento e excelência nas operações policiais militares. Essa abordagem inovadora busca alinhar os objetivos operacionais com as práticas modernas de gestão, visando o aumento da eficiência e da eficácia nas missões estratégicas.

Por outro lado, o planejamento estratégico deve analisar o ambiente interno e externo que envolve a organização policial militar, a direcionando para o caminho que deve seguir, bem como para monitorar suas ações, garantindo a eficácia do planejamento realizado. Para Pereira (2010, p. 47):

planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competência) e fracos (incompetência ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externos, com o objetivo de

formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Ao integrar estratégias eficientes de captação de recursos, o projeto visa assegurar a viabilidade financeira necessária para implementar e manter as melhorias propostas, permitindo uma gestão mais eficaz no âmbito operacional militar.

Além de buscar recursos através de fontes tradicionais, este projeto visa uma abordagem inclusiva ao envolver a população interessada no serviço policial. A criação de programas de arrecadação de fundos voltados para cidadãos que valorizam a segurança pública permite uma participação mais direta da comunidade no fortalecimento das capacidades operacionais dos batalhões. (PENHA, 2020) Esse engajamento público não apenas proporciona apoio financeiro, mas também promove um senso de colaboração entre a polícia e a sociedade. (ROLIM & HERMANN, 2018).

Adicionalmente, a captação de recursos pode ser estendida à esfera parlamentar. Buscar emendas parlamentares destinadas a aprimorar as operações e a gestão empresarial nos batalhões oferece uma oportunidade estratégica de garantir apoio institucional e financeiro. Ao alinhar as metas do projeto com as prioridades legislativas, cria-se uma base sólida para a obtenção de recursos governamentais que contribuam para a implementação bem-sucedida dessas iniciativas inovadoras.

A PMGO em 2022 recebeu em seus batalhões algumas emendas, que mostram como tal modalidade de angariação de fundos pode ser muito mais bem utilizada:

ORD	DEPUTADO (A)	ÁREA	EMENDA	OBJETO DA EMENDA - IMPOSITIVA	CORPORAÇÃO BENEFICIADA	UNIDADE	VALOR	SEI	ORDEN DE PAGAMENTO
4	DEP. CORNEL ADALTON	SEGURANÇA PÚBLICA	474	Reforma, ampliação e construção da academia de treinamento e musculação para melhorias na corporação. Goiânia.	PM	GIRO	100.000,00	202200016002579	R\$ 81.499,00
5	DEP. CORNEL ADALTON	SEGURANÇA PÚBLICA	618	Aquisição de mobiliário para o Caril da PM de Goiânia. A aquisição será de muita valia para a unidade do Caril da Polícia Militar do Estado de Goiás. Goiânia	PM	BPCÂES	70.000,00	202200002066332	R\$ 46.800,00
9	DEP. CORNEL ADALTON	SEGURANÇA PÚBLICA	866	Aquisição de tela para cercar o Batalhão Rodoviário da Cidade de Goiânia. Terá de grande valia para que os Policiais Militares tenham uma unidade que possa ter condições de atender a população. Goiânia	PM	BPM TRANSITO	150.000,00	202200016005326	R\$ 74.777,43
11	DEP. HELIO DE SOUSA	SEGURANÇA PÚBLICA	941	Melhorar o nível dos servidores desta unidade - PM - Ofício 62/2022. Goiânia	PM	6º BPM	50.000,00	202200002064913	R\$ 41.050,00
13	DEP. JUIZO PINA	SEGURANÇA PÚBLICA	1361	Recursos destinados a aquisição de equipamentos específicos do tipo Fuel, para 13ª Companhia Regional da Polícia Militar - PCRM, com intenção de contribuir com o desenvolvimento e fortalecimento segurança pública e do Estado Democrático do Brasil.	PM	13ª CRPM	70.000,00	202200002134228	R\$ 66.000,00
14	DEP. MAJOR ARAUJO	SEGURANÇA PÚBLICA	1655	Aquisição de computadores e aparelhos de Ar Condicionado para 31ª Batalhão da Polícia Militar de Goiânia. Para de suma importância para o exercício e o atendimento da população que preserva a unidade. Goiânia	PM	31ª BPM	76.000,00	202200002055190	R\$ 10.070,00 e R\$ 42.020,00
17	DEP. MAJOR ARAUJO	SEGURANÇA PÚBLICA	2136	Reequipar as unidades operacionais subordinadas ao 3º CRPM, a fim de aprimorar a análise criminal pelo serviço policial. Anápolis	PM	3º CRPM	24.000,00	202200002062991	R\$ 15.960,00
19	DEP. MAJOR ARAUJO	SEGURANÇA PÚBLICA	2199	Proporcionar a conservação de próprio, assegurando condições de trabalho adequadas. Itaberal	PM	34ª BPM	30.000,00	202200002064986	R\$ 25.152,12
22	DEP. RAFAEL GOUVEIA	SEGURANÇA PÚBLICA	2343	Aquisição de equipamentos e mobiliário para o Centro De Polícia Comunitária - CPCOM, de Goiânia. A presente Emenda será de suma importância para o atendimento da comunidade de Goiânia, por ter uma comunidade excedente. Goiânia.	PM	CPCOM	110.000,00	202200016005301	R\$ 15.000,00 / R\$ 13.500,00 e R\$ 69.000,00
23	DEP. RUBENS MARQUES	SEGURANÇA PÚBLICA	2479	Distribuição de recursos para construção de unidade assistencial (batalhão rural) a população rural localizada na cidade de Itapiranga-GO.	PM	BPM RURAL	50.000,00	202200002062082	R\$ 49.208,63
24	DEP. WILDE CAMBÃO	SEGURANÇA PÚBLICA	2639	A presente emenda visa aquisição de equipamentos para segurança urgente das instalações, mobiliários e equipamentos audiovisuais e de tecnologia da informação, para melhoria das instalações do presente comando - 15ª CRPM da Polícia de Militar do Estado de Goiás (Goiatânia)	PM	15ª CRPM	130.000,00	202200002038030	R\$ 20.482,00 / R\$ 17.920,00 / R\$ 26.939,00 / R\$ 4.466,57 / R\$ 10.209,37 / R\$ 7.369,83
TOTAL							860.000,00		637.423,38

Fonte: <https://www.pm.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/09/emendas-parlamentares-estaduais-executadas-20221-1.pdf>

Em síntese, a Lei Estadual 18.282 serve como o arcabouço legal que fundamenta este trabalho, delineando as diretrizes específicas para o contexto local. Ao focar minuciosamente nas disposições desta legislação, buscamos compreender como suas nuances moldam as práticas e operações nos setores abrangidos. A criação do Fundo de Reparcelamento e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado de Goiás (FREAP), conforme estabelecido pelo art. 2º, apresenta-se como uma fonte vital de recursos destinada à estruturação e aprimoramento da Polícia Militar, delineando claramente suas finalidades e restrições de uso.

Além disso, a abordagem de captação de recursos, envolvendo tanto a população engajada quanto emendas parlamentares, oferece uma perspectiva inovadora para fortalecer financeiramente os batalhões. Ao incentivar a participação ativa da comunidade e buscar apoio legislativo, o projeto visa garantir uma base sólida e diversificada de recursos para impulsionar as melhorias propostas. Essa estratégia híbrida não apenas atende às demandas operacionais, mas também fortalece os laços entre a polícia e a sociedade, promovendo uma colaboração essencial para a segurança pública.

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento deste trabalho, será adotada uma abordagem qualitativa para a análise dos dados. Visto que se oferece mecanismo para uma compreensão do tema, como entrevistas, observações e análise de documentos, busca-se não apenas quantificar, mas também compreender os processos sociais, culturais e organizacionais que permeiam a gestão financeira na Polícia Militar.

A técnica a ser utilizada neste trabalho será multifacetada, ou seja, visa realizar abordagens diferentes para se demonstrar como o impacto financeiro ocorre atualmente, para que então se proceda uma análise crítica com apontamentos acerca das melhorias a serem realizadas. Sendo assim, a condução da pesquisa proposta será pautada pela análise de atos normativos, pesquisas de campo e entrevista para proporcionar uma compreensão abrangente da realidade atual dos batalhões. Essa metodologia visa explorar tanto a perspectiva normativa quanto a experiência prática, enriquecendo o estudo com uma visão holística.

Iniciaremos a pesquisa com uma análise aprofundada de atos normativos relacionados aos batalhões em foco. A revisão crítica dessas normas permitirá estabelecer o quadro legal que orienta as atividades dessas unidades. Essa base normativa será fundamental para contextualizar as observações obtidas nas fases subsequentes da pesquisa.

Os atos normativos, que incluem leis, decretos, regulamentos e outras normas jurídicas, servirão como ponto de partida para a investigação. A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de uma compreensão aprofundada do arcabouço legal que envolve o tema em questão.

A segunda vertente da metodologia envolverá pesquisas de campo, proporcionando uma imersão na realidade dos batalhões. Observações serão conduzidas para avaliar aspectos práticos, como infraestrutura, logística e dinâmica operacional. Esse método permitirá uma compreensão mais aprofundada dos desafios e das práticas cotidianas enfrentadas pelos batalhões, proporcionando apontamento valiosos.

Além da análise dos elementos tangíveis, a pesquisa de campo também se concentrará na interação com os membros dos batalhões, promovendo entrevistas informais e diálogos abertos. Essa abordagem qualitativa permitirá capturar perspectivas subjetivas, experiências individuais e nuances que podem não ser totalmente evidentes nas observações objetivas. O contato direto com os profissionais militares enriquecerá a pesquisa ao incorporar as vozes daqueles que vivenciam diariamente os desafios e as conquistas no contexto operacional.

Complementando essas abordagens, destaca-se que será conduzida uma única entrevista, consolidando-se como uma ferramenta crucial para capturar a perspectiva humana. Essa abordagem direta possibilitará uma compreensão sensível e contextualizada das dinâmicas internas, aproveitando a profundidade única que uma entrevista individual pode oferecer.

Durante a entrevista, será adotada uma abordagem estruturada, permitindo flexibilidade para explorar temas emergentes e aprofundar em áreas específicas conforme necessário. As perguntas serão cuidadosamente formuladas para abranger aspectos-chave, como liderança, adaptação às mudanças e cooperação entre os membros da tropa. Essa estratégia visa não apenas capturar uma variedade de perspectivas, mas também promover uma análise aprofundada das nuances e complexidades inerentes ao ambiente militar.

Ao integrar a análise normativa, pesquisas de campo e entrevistas, a metodologia busca unir a teoria à prática, proporcionando uma visão completa dos batalhões em estudo. Essa abordagem multifacetada visa não apenas compreender as diretrizes legais que regem essas unidades, mas também capturar a complexidade da realidade vivenciada por aqueles que as compõem. O resultado será um retrato detalhado e enriquecedor que contribuirá significativamente para o avanço do conhecimento nesta área específica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussões deste estudo proporcionam uma análise completa da gestão financeira e operacional dos batalhões da polícia militar, destacando os desafios existentes e as oportunidades de aprimoramento. Inicialmente, a análise das normativas revela a complexidade do quadro legal que orienta as atividades dos batalhões, ressaltando a importância de compreender profundamente essas diretrizes para guiar decisões eficazes.

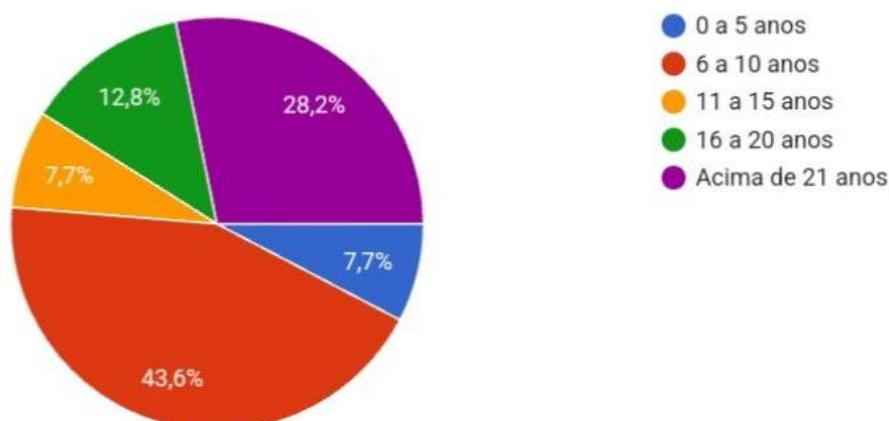
Além disso, as investigações de campo oferecem apontamentos valiosos sobre a realidade prática dos batalhões, abordando aspectos como infraestrutura, logística e dinâmica operacional, assim como as percepções dos membros da tropa sobre os obstáculos enfrentados no cotidiano.

4.1 PESQUISA ACERCA DA ESTRUTURA DA PMGO

Antes de adentrar na pesquisa sobre a estrutura dos batalhões de polícia militar, é crucial compreender o contexto em que essas unidades operam e sua importância para a segurança pública. Os batalhões de polícia militar desempenham um papel fundamental na manutenção da ordem e na proteção da população, sendo responsáveis por uma série de atividades que abrangem desde o policiamento ostensivo até ações de combate ao crime. Nesse sentido, investigar a estrutura organizacional e operacional dessas unidades é essencial para compreender como elas estão configuradas para enfrentar os desafios do cenário atual da segurança pública.

A pesquisa teve como base os discentes do Comando da Academia de Polícia Militar (CAPM) que estão realizando o curso de CHOA (Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares), sendo um total de 125 alunos e CAS (Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos), com um total de 233 alunos. A pesquisa foi respondida por 39 discentes do CAPM, sendo que seus resultados serão apontados a seguir.

Gráfico 1 – Há quanto tempo trabalha como policial militar?



Fonte: O autor (2024)

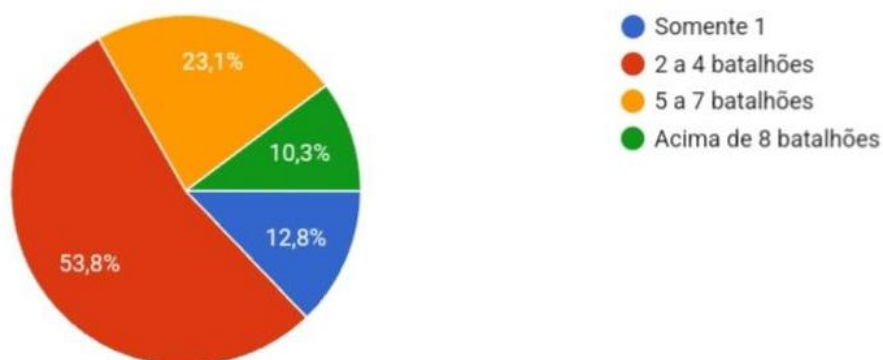
Os dados apresentam a distribuição do tempo de serviço dos funcionários da Polícia Militar de Goiás (PMGO), revelando uma variedade de experiências entre eles.

A maior parte dos militares, representando 43,6%, está na faixa de 6 a 10 anos de serviço, sugerindo uma presença estável e experiente na instituição. Além disso, 28,2% têm mais de 21 anos de serviço, indicando uma significativa parte da força de trabalho com longa experiência.

Outra parcela considerável, 12,8%, possui 16 a 20 anos de serviço, representando uma presença importante de funcionários com experiência intermediária. Por outro lado, uma proporção menor está nas faixas de 0 a 5 anos (7,7%) e 11 a 15 anos (7,7%) de serviço.

Esses dados refletem uma diversidade de experiências entre os militares da PMGO, desde novatos até veteranos, o que pode contribuir para um ambiente de trabalho enriquecedor e dinâmico.

Gráfico 2 - Em quantos batalhões de polícia militar trabalhou durante a carreira

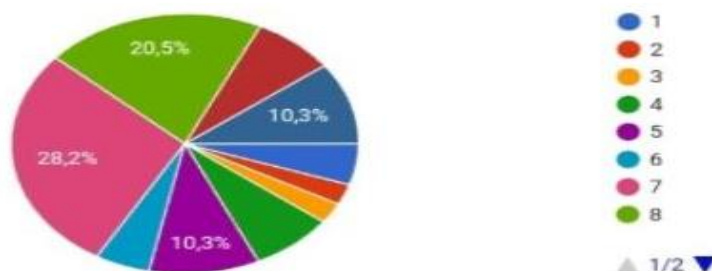


Fonte: O autor (2024)

O gráfico revela a distribuição dos profissionais da polícia militar de acordo com o número de batalhões em que trabalharam ao longo de suas carreiras. Os resultados destacam uma variedade significativa de experiências profissionais.

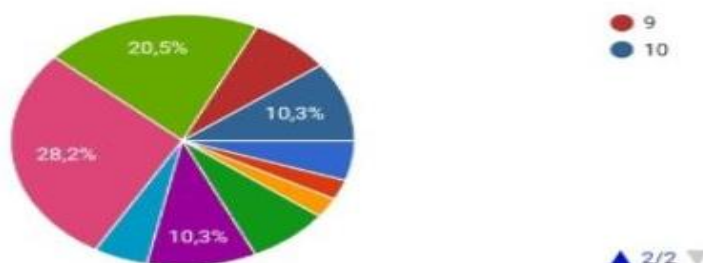
Cerca de 12,8% dos profissionais permaneceram em um único batalhão durante toda a sua carreira, sugerindo uma estabilidade. Por outro lado, a maioria dos profissionais (53,8%) teve uma experiência mais diversificada, trabalhando em dois a quatro batalhões, indicando uma certa mobilidade na carreira. Uma parcela menor (23,1%) trabalhou em cinco a sete batalhões, refletindo uma trajetória ainda mais variada. Surpreendentemente, 10,3% dos profissionais tiveram uma carreira extremamente diversificada, trabalhando em mais de oito batalhões, o que sugere uma grande flexibilidade e adaptabilidade em diferentes ambientes de trabalho. Essa distribuição oferece dados valiosos sobre a dinâmica da carreira na polícia militar, destacando tanto a estabilidade quanto a mobilidade como características distintas da experiência profissional nesse campo, e além disso demonstram um conhecimento de realidades diferentes dentro da PMGO.

Gráfico 3 - Com relação a estrutura apresentadas pelo batalhão em que estava lotado antes de ser transferido ao CAPM, avalie de 1 a 10:



Com relação a estrutura apresentadas pelo batalhão em que estava lotado antes de ser transferido ao CAPM, avalie de 1 a 10:

39 respostas



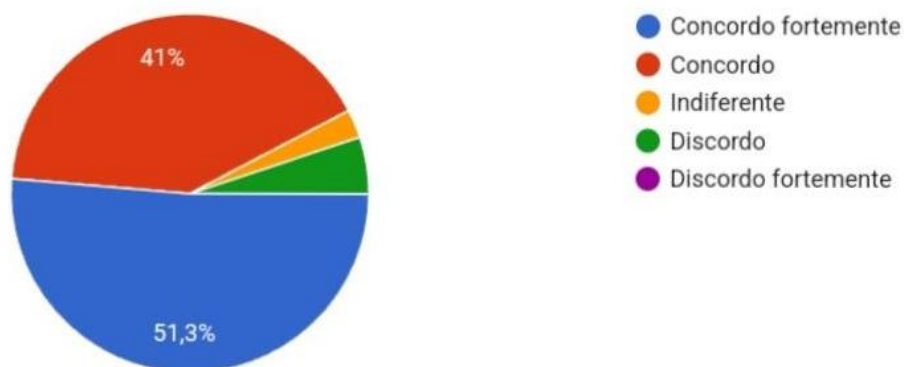
Fonte: O autor (2024)

O gráfico oferece uma análise detalhada das percepções dos indivíduos sobre a qualidade da estrutura dos batalhões em que estavam lotados antes de serem transferidos para o CAPM, usando uma escala de avaliação de 1 a 10. Os resultados revelam uma gama de opiniões, destacando tanto pontos fortes quanto áreas de preocupação. Uma parcela minoritária, representando 10,3% dos participantes, deu a nota máxima de 10, indicando uma percepção extremamente positiva da estrutura do batalhão anterior. Uma proporção similar, 7,7%, avaliou como muito boa, atribuindo uma nota de 9. No entanto, a maioria dos participantes expressou uma avaliação mais moderada: 20,5% deram nota 8, enquanto 28,2% deram nota 7. Apenas uma pequena porcentagem, 5,1%, avaliou entre 5 e 6, sugerindo uma percepção de estrutura mediana. Em contraste, 15,4% dos participantes classificaram a estrutura como insatisfatória, atribuindo notas entre 1 e 4.

Essa distribuição de avaliações destaca a diversidade de experiências e perspectivas entre os profissionais, enfatizando a importância de abordar questões organizacionais para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e a eficácia das operações. A diversidade de notas atribuídas suscita uma preocupação legítima sobre as distintas experiências e percepções dos profissionais,

destacando a urgência de abordar questões organizacionais para promover melhorias significativas no ambiente de trabalho e na eficácia das operações.

Gráfico 4 - A estrutura atrapalha as condições para o melhor serviço da tropa.



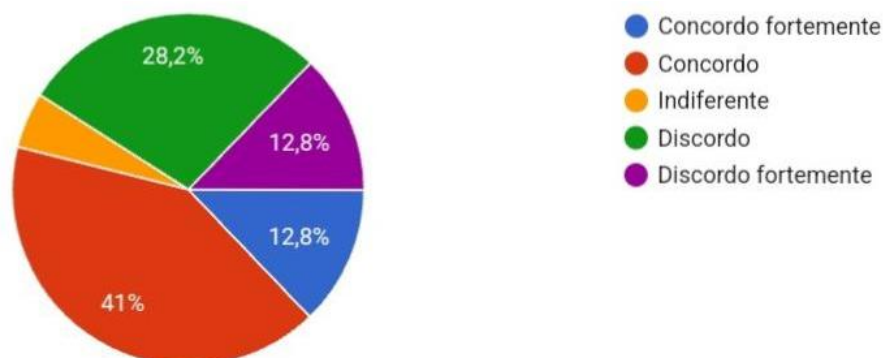
Fonte: O autor (2024)

O gráfico apresenta uma análise das opiniões dos participantes sobre como a estrutura organizacional afeta a capacidade da tropa de fornecer o melhor serviço possível. Os resultados são reveladores e indicam uma preocupação predominante entre os participantes. Mais da metade, totalizando 51,3%, concorda fortemente que a estrutura existente está prejudicando as condições para o serviço ideal da tropa. Além disso, uma parcela considerável, correspondendo a 41%, concorda com essa afirmação, embora de forma menos enfática. Apenas uma minoria, representando 2,6% dos participantes, demonstra indiferença em relação ao impacto da estrutura na prestação de serviços.

É interessante observar que não houve participantes que discordaram fortemente da afirmação, e apenas 5,1% discordaram dela em algum grau. Esses resultados sugerem uma percepção generalizada de que a estrutura organizacional atual está representando um desafio significativo para a tropa. Isso levanta questões importantes sobre a necessidade de revisão e reforma para otimizar o desempenho e a eficácia das operações militares.

Essa análise evidencia a importância de abordar questões relacionadas à estrutura organizacional dentro da tropa, levando em conta a gestão, considerando como elas impactam diretamente na capacidade de cumprir suas missões de forma eficiente e eficaz.

Gráfico 5 - Dentro da escala de trabalho, a estrutura do batalhão atende para que as 24 horas de serviço sejam as melhores executadas.



Fonte: O autor (2024)

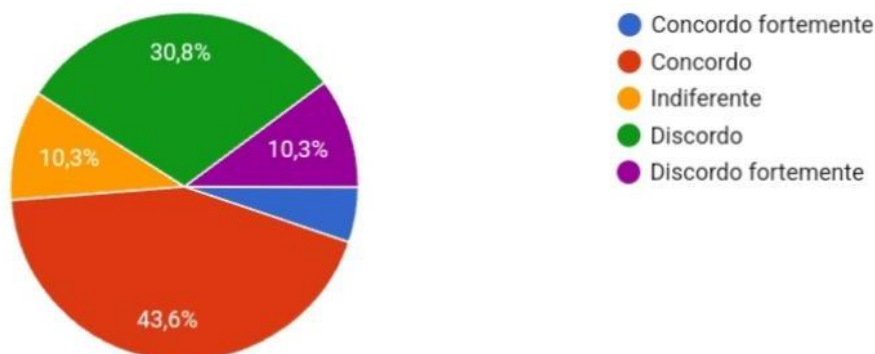
O gráfico retrata as visões dos participantes sobre se a estrutura do batalhão possibilita a execução ideal do serviço durante as 24 horas do dia. Os resultados revelam uma diversidade de opiniões entre os participantes.

Uma minoria, composta por 12,8% dos participantes, concorda fortemente que a estrutura do batalhão é eficiente para assegurar a melhor execução do serviço ao longo do dia. Além disso, 41% concordam que a estrutura do batalhão atende a esse objetivo de maneira geral.

No entanto, uma parcela considerável, totalizando 28,2%, discorda que a estrutura do batalhão seja adequada para garantir a melhor execução do serviço durante as 24 horas. Outros 12,8% discordam fortemente dessa afirmação.

Esses resultados apontam para uma divergência de opiniões sobre a eficácia da estrutura do batalhão em garantir a execução ideal do serviço ao longo do dia. As percepções dos participantes destacam áreas que podem necessitar de melhorias na estrutura organizacional para otimizar o desempenho e garantir a eficácia operacional contínua.

Gráfico 6 - Em relação as instruções de aperfeiçoamento, a estrutura dos batalhões atende as expectativas para o ensino da tropa.



Fonte: O autor (2024)

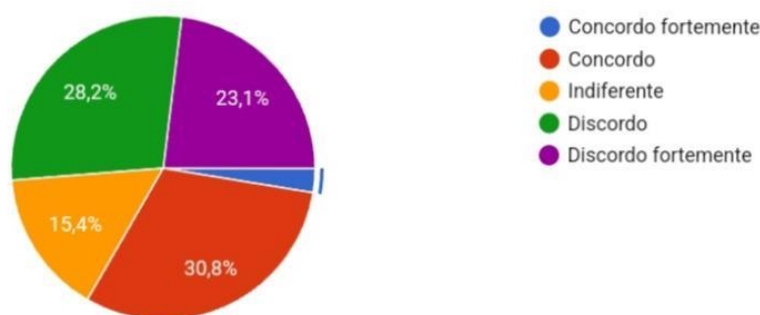
O gráfico analisa as opiniões dos participantes sobre se a estrutura dos batalhões está alinhada com as expectativas para o ensino da tropa em termos de instruções de aperfeiçoamento. Os resultados revelam uma diversidade de perspectivas entre os participantes.

Uma minoria, compreendendo 5,1% dos participantes, concorda fortemente que a estrutura dos batalhões satisfaz plenamente as expectativas para o ensino da tropa. Adicionalmente, uma proporção significativa de 43,6% concorda que a estrutura atende a essas expectativas, embora de forma menos enfática.

Por outro lado, uma parcela considerável de 30,8% discorda que a estrutura dos batalhões seja apropriada para cumprir as expectativas de ensino da tropa, com 10,3% discordando fortemente dessa afirmação. É digno de nota que 10,3% dos participantes permaneceram indiferentes em relação à eficácia da estrutura para esse propósito.

Esses resultados destacam uma variedade de pontos de vista entre os participantes sobre a adequação da estrutura dos batalhões para o ensino da tropa. Enquanto alguns expressam confiança na eficácia da estrutura, outros questionam sua capacidade de atender às expectativas de ensino da tropa. Essas perspectivas oferecem apontamentos valiosos sobre áreas que podem exigir melhorias na estrutura organizacional para garantir um ensino eficaz e de alta qualidade para a tropa.

Gráfico 7 - Em relação aos dormitórios, a estrutura dos batalhões atende as expectativas para a boa qualidade do serviço e descanso da tropa.



Fonte: O autor (2024)

O gráfico analisa as opiniões dos participantes sobre se a estrutura dos batalhões está alinhada com as expectativas para garantir a boa qualidade do serviço e o descanso adequado da tropa, especialmente nos dormitórios. Os resultados revelam uma variedade de perspectivas entre os participantes.

Uma minoria, compreendendo 2,6% dos participantes, concorda fortemente que a estrutura dos batalhões atende plenamente às expectativas nesse aspecto. Adicionalmente, 30,8% concordam que a estrutura está em conformidade com essas expectativas, embora de forma menos enfática.

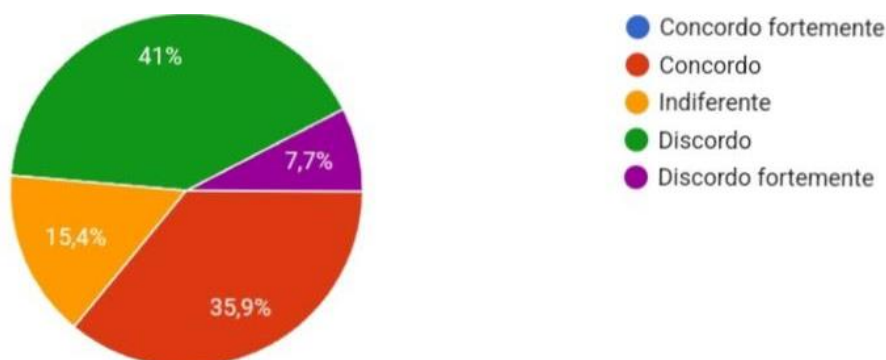
Por outro lado, uma proporção considerável de 28,2% discorda que a estrutura dos batalhões seja suficiente para satisfazer as expectativas em relação aos dormitórios. Além disso, 23,1% discordam fortemente da adequação da estrutura para esse propósito. É interessante observar que 15,4% dos participantes não expressam uma opinião clara sobre a eficácia da estrutura para garantir a qualidade do serviço e o descanso da tropa nos dormitórios.

Esses resultados ressaltam uma variedade de pontos de vista entre os envolvidos, com uma parcela considerável levantando questionamentos sobre a capacidade dos batalhões em satisfazer plenamente as expectativas em relação à qualidade do serviço e ao descanso dos soldados nos dormitórios. Essas perspectivas oferecem apontamentos cruciais sobre áreas que possivelmente carecem de aprimoramentos na infraestrutura dos batalhões, visando garantir um ambiente propício ao descanso e bem-estar da tropa.

Por outro lado, os resultados também sugerem uma lacuna significativa entre as expectativas dos participantes e a realidade operacional dos batalhões. A falta de conformidade com as expectativas de qualidade do serviço e descanso da tropa pode indicar falhas graves na gestão dos recursos e no planejamento estratégico das operações. Essas questões não apenas comprometem a eficácia das unidades militares, mas também colocam em risco o bem-estar e a

prontidão da tropa, destacando a necessidade urgente de uma revisão abrangente da infraestrutura e dos processos organizacionais dos batalhões.

Gráfico 8 - Em relação aos banheiros e instalações de higiene, a estrutura dos batalhões atende as expectativas para a boa qualidade do serviço.



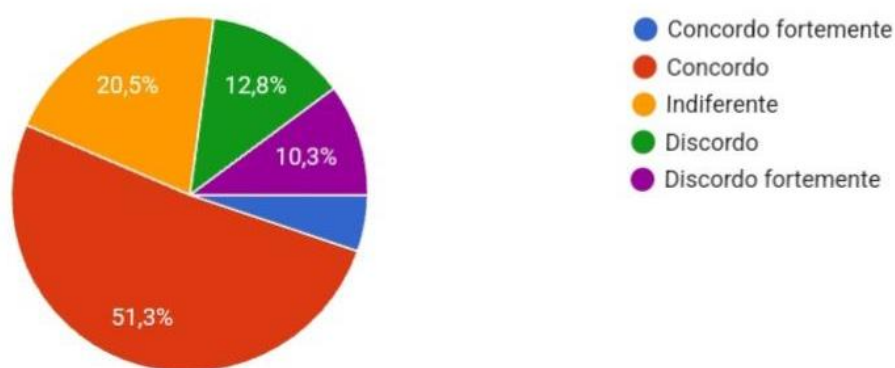
Fonte: O autor (2024)

Os dados apresentados no gráfico refletem as opiniões dos participantes quanto à capacidade da estrutura dos batalhões em atender às expectativas em termos de qualidade do serviço, especificamente relacionadas aos banheiros e instalações de higiene. É notável que nenhum dos participantes tenha expressado uma concordância forte de que a estrutura dos batalhões seja completamente adequada nesse aspecto específico. No entanto, 35,9% concordam que a estrutura é satisfatória, embora de maneira menos enfática. Além disso, 15,4% permaneceram neutros em relação à capacidade da estrutura de atender a essas expectativas. Por outro lado, a maioria dos participantes, representando 41%, discorda que a estrutura dos batalhões seja suficiente para atender às expectativas em relação aos banheiros e instalações de higiene, com 7,7% discordando fortemente dessa afirmação. Esses resultados evidenciam uma diversidade de opiniões entre os participantes, com uma parcela significativa expressando desacordo em relação à adequação da estrutura dos batalhões para garantir a boa qualidade do serviço em termos de banheiros e instalações de higiene.

Analisando criticamente os resultados, fica evidente que a gestão dos batalhões enfrenta desafios significativos na manutenção de instalações adequadas para atender às necessidades básicas dos membros da tropa. A falta de concordância expressa pela maioria dos participantes em relação à qualidade dos banheiros e instalações de higiene indica uma lacuna preocupante na gestão dos recursos e na priorização das necessidades dos militares. Essa falta de adequação não

apenas afeta a moral e o bem-estar dos membros da tropa, mas também levanta questões sobre a eficácia geral da gestão dos batalhões em proporcionar um ambiente de trabalho seguro e confortável. Esses resultados destacam a urgência de uma revisão abrangente das políticas e práticas de gestão para garantir que as necessidades básicas dos soldados sejam atendidas de maneira adequada e consistente.

Gráfico 9 - Em relação aos equipamentos de informática, e itens de cunho administrativo, a estrutura dos batalhões atende as expectativas para a boa qualidade do serviço.



Fonte: O autor (2024)

Os dados apresentam as visões dos participantes sobre se a estrutura dos batalhões cumpre as expectativas para garantir a boa qualidade do serviço em termos de equipamentos de informática e itens administrativos. Os resultados revelam uma variedade de opiniões.

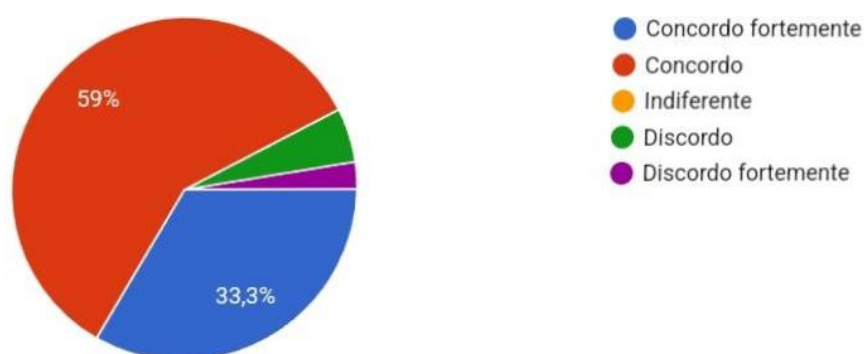
Uma minoria, representando 5,1% dos participantes, concorda firmemente que a estrutura atende plenamente essas expectativas. Entretanto, a maioria expressiva, com 51,3%, concorda que a estrutura é adequada para esse fim.

Ademais, 20,5% permanecem neutros sobre a adequação da estrutura para essa finalidade. Por outro lado, 12,8% discordam que a estrutura dos batalhões seja suficiente para atender às expectativas nesses aspectos. Adicionalmente, 10,3% discordam fortemente dessa afirmação.

Esses dados ilustram uma diversidade de pontos de vista entre os participantes, onde a maioria está de acordo com a capacidade da estrutura dos batalhões em fornecer um serviço de qualidade em relação aos equipamentos de informática e itens administrativos. No entanto, uma parte considerável permanece neutra ou discorda dessa afirmação, indicando a importância de

uma avaliação mais detalhada da infraestrutura dos batalhões e possíveis áreas de aprimoramento para atender às expectativas dos membros da tropa.

Gráfico 10 - Em relação ao material bélico fornecido pela instituição, a estrutura de cautela dos batalhões atende as expectativas para a boa qualidade do serviço.



Fonte: O autor (2024)

Os dados retratam as visões dos participantes sobre se a estrutura de cautela dos batalhões atende às expectativas para a qualidade do serviço em relação ao material bélico fornecido pela instituição. A maioria dos participantes demonstra forte concordância, avaliando positivamente a eficácia dessa estrutura.

Um terço dos participantes, equivalente a 33,3%, concorda firmemente que a estrutura atende plenamente às expectativas em relação ao material bélico. Adicionalmente, uma maioria expressiva de 59% concorda que a estrutura é adequada para esse propósito. É notável que nenhum dos participantes tenha demonstrado neutralidade em relação à adequação dessa estrutura.

Por outro lado, uma pequena parcela de 5,1% discorda que a estrutura dos batalhões seja suficiente para atender às expectativas em relação ao material bélico. Adicionalmente, apenas 2,6% discordam fortemente dessa afirmação.

Esses resultados sugerem uma confiança generalizada na capacidade da estrutura de cautela dos batalhões para garantir a boa qualidade do serviço em relação ao material bélico fornecido pela instituição. Sendo assim, o melhor quesito avaliado nesta pesquisa.

Após a análise abrangente dos dados apresentados em todas as pesquisas, é evidente que há uma variedade de perspectivas e experiências entre os funcionários da Polícia Militar de Goiás

(PMGO). Desde a distribuição do número de batalhões em que trabalharam até a avaliação da qualidade da estrutura dos batalhões em diversos aspectos, como alojamentos, equipamentos e condições de trabalho, os dados oferecem apontamentos valiosos sobre a dinâmica da força de trabalho da PMGO.

Contudo, a diversidade de opiniões expressas em relação à qualidade da estrutura dos batalhões em diversos aspectos, como alojamentos, equipamentos e condições de trabalho, sugere que pode haver deficiências na gestão dos recursos e na manutenção das instalações.

A falta de recursos financeiros aliado a falta de gestão adequada podem resultar em alojamentos inadequados, equipamentos obsoletos e condições de trabalho precárias, afetando diretamente o bem-estar e a eficácia dos militares da PMGO. Além disso, a distribuição desigual das avaliações em várias áreas da estrutura dos batalhões pode indicar a necessidade de uma abordagem mais abrangente e equitativa na gestão dos recursos e na garantia de padrões consistentes de qualidade em toda a instituição.

Portanto, é essencial que a PMGO adote medidas para fortalecer suas práticas de gestão, promovendo uma abordagem mais transparente, participativa e responsável na alocação e manutenção de recursos. Ao fazer isso, a instituição pode melhorar significativamente as condições de trabalho de seus servidores e, por conseguinte, sua capacidade de cumprir sua missão de proteger e servir a comunidade de forma eficaz.

4.1 ANÁLISE DO ARCABOUÇO LEGAL E GESTÃO DE PROCESSOS

Para uma análise aprofundada do arcabouço legal e da gestão de processos nos batalhões da polícia militar, é fundamental compreender as bases normativas que regem as atividades dessas unidades e como essas regulamentações se relacionam com a eficiência operacional.

Além disso, ao examinar a gestão de processos, é essencial investigar como os procedimentos e protocolos são implementados na rotina dos batalhões, identificando pontos fortes e áreas de melhoria para otimizar a eficiência e eficácia das operações policiais.

Após a revisão bibliográfica realizada, observou-se que, dado o caráter pouco explorado do tema abordado neste trabalho, não há uma ampla gama de literatura específica disponível. Portanto, para embasar este estudo, foram consultadas as legislações existentes e artigos científicos relevantes relacionados ao assunto.

Recentemente, constatou-se que o Fundo de Reaparelhamento e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado de Goiás (FREAP) não está mais atendendo adequadamente às necessidades dos batalhões. Apesar de sua finalidade inicial ser cobrir despesas relacionadas ao

custeio, investimentos e aperfeiçoamento da Polícia Militar, evidenciou-se que as demandas operacionais e administrativas dos batalhões ultrapassaram a capacidade de financiamento do FREAP. Essa constatação levanta questões importantes sobre a eficácia do atual modelo de financiamento e ressalta a urgência de explorar alternativas viáveis para garantir recursos adequados para fortalecer as capacidades operacionais da polícia militar.

A importância de desenvolver novas ferramentas para melhorar a estrutura dos batalhões da polícia militar é fundamental para fortalecer a capacidade de resposta das forças de segurança diante dos desafios contemporâneos. Com o avanço da tecnologia e a complexidade das ameaças, é essencial equipar as unidades policiais com recursos modernos que aumentem a eficiência operacional e a segurança tanto dos agentes quanto da comunidade que eles protegem. Visto que a pesquisa acima mostrou um certo descontentamento da tropa com o que é apresentado atualmente, cabendo aos gestores angariarem fundos, bem como trabalhar para que atualizações legislativas possam abastecer a polícia militar.

Visto que ao se implementar essas ferramentas, os batalhões da polícia militar podem não só melhorar sua eficiência operacional, mas também fortalecer a confiança e a colaboração com a comunidade, essenciais para a construção de sociedades mais seguras e justas.

4.2 CONFIABILIDADE E MARGEM DE ERRO DA PESQUISA

A pesquisa teve como base os discentes do Comando da Academia de Polícia Militar (CAPM) que estão realizando o curso de CHOA (Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares), sendo um total de 125 alunos e CAS (Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos), com um total de 233 alunos.

A pesquisa foi respondida por 39 discentes do CAPM, demonstrando assim uma margem de erro de 12,08%, com confiabilidade de 90%, utilizando-se da calculadora Solvis, que demonstra a exemplificação dos dados apresentados.

5 CONCLUSÃO

Para finalizar, é imprescindível reconhecer que os avanços discutidos ao longo deste artigo são essenciais para enfrentar os desafios emergentes no campo abordado. A implementação das estratégias e inovações apresentadas não apenas promove melhorias significativas nas práticas atuais, mas também prepara o terreno para um desenvolvimento contínuo e de melhora na gestão de recursos dentro da polícia militar do Estado de Goiás.

Ademais, conforme fora explicitado urge a necessidade de uma melhoria das condições de trabalho para os policiais militares, e este resultado pode ser alcançado com a colaboração entre diferentes setores e o investimento contínuo são pilares fundamentais para o sucesso das iniciativas mencionadas. Somente através de uma visão integrada e do esforço conjunto do governo, instituições privadas e a gestão da polícia militar será possível alcançar os objetivos delineados e enfrentar as adversidades que se apresentam.

Por outro lado, este estudo revelou a importância crítica de uma gestão financeira e operacional eficiente nos batalhões de polícia militar, destacando como o arcabouço legal vigente e os processos de gestão influenciam diretamente a eficácia dessas unidades.

A análise do Fundo de Reparelhamento e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado de Goiás (FREAP) mostrou que ele não está mais atendendo adequadamente às necessidades dos batalhões, evidenciando a necessidade urgente de revisar e potencialmente reformular os mecanismos de financiamento.

A revisão bibliográfica indicou uma lacuna significativa na literatura específica sobre o tema, obrigando o estudo a recorrer a legislações e práticas de outros estados, bem como a julgados de Tribunais e artigos científicos pertinentes. A pesquisa sobre a estrutura dos batalhões de polícia militar demonstrou a complexidade e a essencialidade dessas unidades na manutenção da segurança pública.

Sendo assim, sugere-se a reformulação ou substituição do FREAP para melhor atender as necessidades financeiras dos batalhões, bem como, uma nova medida legislativa que propicie esse contato direto entre batalhões e outras esferas de governo para que se evite a burocracia demasiada que todos os projetos devem passar, a fim de que acelere as medidas necessárias para uma reforma estrutural dentro da PMGO.

Através do estudo deste trabalho nota-se que a gestão de processos requer uma implementação moderna de gestão, que vise otimizar a eficiência dos gestores, mas para que isso deve ser utilizados novas fontes de financiamento, adotando estratégias que melhorem a eficiência como um todo, com o desenvolvimento de planos estratégicos de longo prazo, que perpassem por diversos governos e gestão de batalhões diferentes, mas que não percam seu foco principal, que é a melhora da operacionalidade da polícia militar.

Além disso, o constante monitoramento e avaliação da gestão através da implementação de sistemas mais robustos que garantam a eficiência, com uma análise comparativa de modelos de gestão de batalhões de polícia em outros estados, ou até em outras áreas de governo tendem a melhorar a gestão de processos.

Portanto, é fundamental que futuras iniciativas se concentrem em aprimorar tanto a legislação quanto a gestão de processos para garantir que os batalhões tenham os recursos e a organização necessários para cumprir sua missão de forma eficaz e eficiente.

REFERÊNCIAS

Batitucci, E. C. (2019). Gerencialismo, estamentalização e busca por legitimidade: o campo policial militar no Brasil. *Revista Brasileira De Ciências Sociais*, 34(101).

BENGOCHEA, Jorge Luiz Paz, et al. A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã. *São Paulo em Perspectiva*, n. 18, p. 119-131, 2004.

BITTNER, Egon. Aspectos do Trabalho Policial. São Paulo: Edusp, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição Federal nº 1, de 05 de outubro de 1988. Constituição Federal. 1. ed. Brasília, BRASIL, 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05 março. 2024.

Duque, R. (2015). Singularidades da coexistência da liberdade e da segurança em democracia. In E. P. Correia, (coord.), *Liberdade e Segurança*. Lisboa. ISCPSI-ICPOL. pp. 55-69.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOIÁS. Lei nº 18.282. Dispõe sobre a criação do Fundo de Reaparelhamento e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado de Goiás –FREAP/PM– e dá outras providências. Goiânia, GO. Disponível em: <<https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/90417/pdf#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20cria%C3%A7%C3%A3o%20do,Art>>. Acesso em: 05 de mar. de 2024.

GRAVE, P.S.; MENDES, A.A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas/SP. Anais... Campinas/SP, XXV EnANPAD, 2001.

GUIMARÃES, Luiz Antônio Brenner. Valores institucionais, a prática policial militar e a cidadania. Unidade: revista de assuntos técnicos de Polícia Militar. Porto Alegre. n. 41, jan/mar2000, p. 45-85, Porto Alegre, 2000.

Guinote, H. (2005). Volume Comemorativo dos 20 anos - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Coimbra: Almedina.

Paulo, Vicente, 1968- Direito Constitucional descomplicado I Vicente Paulo, Marcelo Alexandrino. - 16. ed. rev., atual. e ampl. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2017.

PEREIRA, M. F. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

Penha, M., Penha, R., & Andrade, D. C. T. d. (2020). Inovação em serviços de comunicação: utilização das mídias sociais na redução do índice criminal. *Revista Brasileira De Estudos De Segurança Pública*, 13(1), 1-8.

Perovano, D. (2023). Gestão por processos como prática de aperfeiçoamento do planejamento estratégico da polícia militar do paraná. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar* - ISSN 2675-6218, 4(4), e443027.

Plano Estratégico da Secretaria de Estado da Segurança Pública 2022-2031 / Secretaria de Estado da Segurança Pública. – Goiânia: - 2022. 48 p. : il.

Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás 2022-2031/ Secretaria de Estado da Segurança Pública. – Goiânia: - 2022. 200 p. : il.

Rolim, M. and Hermann, D. (2018). Confiança nas polícias: percepção dos residentes e desafios para a gestão. *Sociologias*, 20(48), 188-211.

.