

HENRIKSON DE SOUZA LIMA – CAP QOPM
KARISON FERREIRA SOBRINHO – CAP QOPM

BASE ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA MILITAR
Centralização como fator de otimização da administração

Monografia elaborada e apresentada à Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, para atender exigência do currículo do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (Cegesp/2008).

ORIENTADOR: Cel QOPM Reno Julius Mesquita
CO-ORIENTADOR: Cap QOPM Emerson Bernardes da Silva

Goiânia
2008

A meu Deus, minha esposa Deise, companheira e amiga,
minhas filhas queridas Bruna e Bianca, pela compreensão nos
momentos dedicados a este trabalho. (CAP PM HENRIKSON)

Ao Deus Criador, minha querida esposa Flávia, e meu filho
João Guilherme, pela força e apoio que me proporcionaram nos
momentos de exclusividade a este trabalho. (CAP PM
KARISON)

RESUMO

Trata da centralização administrativa na Polícia Militar de Goiás como forma de otimizar e maximizar os recursos humanos e materiais necessários para levar a efeito a atividade-meio da corporação. Analisa a evolução da Administração Pública nas concepções ideológicas e políticas dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. Compara os modelos de gestão centralizado e descentralizado e a sua utilização na PMGO. Caracteriza as Seções de Estado Maior Geral da Organizações Policiais Militares (OPM) como modelo tirado do Exército Brasileiro e sua repercussão na administração da corporação. Relata a busca da Polícia Militar de Goiás por uma identidade administrativa, por meio das reformas nas seções das OPMs com conseqüente alteração do seu modelo de Estado Maior. Ressalta a importância da informatização das atividades administrativas como forma de dinamizar os protocolos e garantir eficiência e eficácia nas atividades. Apresenta e caracteriza os programas e ações inovadores que estão agregados na Base Administrativa da corporação. Mostra o Sistema Integrado de Controle Administrativo (SICAD) e seus desdobramentos, como também, a função e a importância do Diário Oficial Eletrônico (DOE) e a relevância do Banco de Horas da corporação. Por fim, apresenta como possibilidade de contenção de custos e de emprego dos policiais militares na atividade-fim da PMGO, qual seja a operacionalidade, a contratação de civis, por meio da prática administrativa da terceirização.

Palavras-Chave: Administração; Centralização; Eficiência; Eficácia; Terceirização.

ABSTRACT

It treats of the administrative centralization in the Military Police of Goiás as form of to optimize and to maximize the human resources and necessary materials to take to effect to activity-middle of the corporation. It analyzes the evolution of the Public Administration in the ideological and political conceptions of the models patrimonial, bureaucratic and managerial. It compares the administration models centralized and decentralized and its use in PMGO. It characterizes the Sections of General Staff of the Organizations Military Police Agency (OPM) as removed model of the Brazilian Army and its repercussion in the administration of the corporation. It tells the search of the Military Police of Goiás for an administrative identity, through the reforms in the sections of OPMs with consequent alteration of its model of Staff. It emphasizes the importance of the TI on the administrative activities as dynamical form the protocols and to guarantee efficiency and effectiveness in the activities. It presents and it characterizes the programs and actions innovators that are joined in the Administrative Base of the corporation. Display the Integrated System of Administrative Control (SICAD) and their unfolding, as well as, the function and the importance of the Electronic Official Diary (DOE) and the relevance of the Bank of Hours of the corporation. Finally, it presents as possibility of contention of costs and of the military policemen's job in order to PMGO, which is the works against the crime on the streets, the civilians' recruiting, through the administrative practice of the others groups or members.

Key-words: Administration; Centralization; Efficiency; Effectiveness; Transfer of services to the third.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ENFOQUE EVOLUTIVO	10
1.1 A EVOLUÇÃO DO MODELO PATRIMONIALISTA AO GERENCIAL	10
1.2 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
1.3 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO NA PMGO.....	18
2 A PMGO E A BUSCA POR UMA IDENTIDADE ADMINISTRATIVA	21
2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS SEÇÕES DAS OPMS AOS MOLDES DA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	21
2.2 INÍCIO DE UMA REFORMA ADMINISTRATIVA NA PMGO.....	27
2.3 MODIFICAÇÃO DO ESTADO MAIOR GERAL DAS UNIDADES	28
3 BASE ADMINISTRATIVA: UMA VISÃO GERENCIAL MODERNA PARA A POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS	30
3.1 INFORMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS	30
3.2 SISTEMA INTEGRADO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO (SICAD)	32
3.3 DIÁRIO OFICIAL ELETRÔNICO (DOE)	34
3.4 BANCO DE HORAS	35
3.5 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	38
3.5.1 A terceirização e suas vantagens.....	39
3.5.2 Os riscos e as desvantagens da terceirização.....	40
3.5.3 A necessidade de terceirizar.....	41
3.5.4 Administração da Base Administrativa pela Fundação Tiradentes	46
3.5.5 Pesquisa de campo com comandantes de Unidades do 1º CRPM	46
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, a conjuntura em que se configura a administração pública é profundamente estigmatizada pela ausência de recursos e por uma exigência cada vez mais ampla da sociedade, refletindo, nos administradores públicos, uma elevada preocupação relacionada aos aspectos que tangem à existência de um controle mais eficiente nas entidades cuja administração é de sua responsabilidade (CALIXTO; VELÁZQUES, 2005, p. 01).

A Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, já prescrevia que “a sociedade tem direito de pedir conta a todo agente público de sua administração”. O dever de prestar contas é inerente a toda atividade pública e, sendo assim, são de extrema importância os meios à disposição ou a serviço da sociedade, para o exercício do controle do poder (BENDA, 2001).

Na administração pública, a eficiência e a eficácia devem estar presentes, atuando de forma decisiva, em todas as suas dimensões, quais sejam: administrativa, jurídica, orçamentária, contábil, financeira, patrimonial, de recursos humanos, dentre outras, na busca da realização dos objetivos a que se propõe.

Nesse sentido, a problemática principal deste estudo gira em torno do seguinte questionamento: a Administração Pública, em especial a Polícia Militar de Goiás terá mais eficiência e eficácia com a adoção de uma Base Administrativa? Partindo desse questionamento, elegeu-se como objeto de estudo: a análise da importância da centralização administrativa, a fim de favorecer parâmetros em que se perceba que a desoneração das OPMs desse trabalho, aliado ao fator de instrumentalizar um único órgão com novos modelos de gestão dos diversos

recursos necessários para o bom funcionamento da administração, com ênfase para a informatização, assume caráter indispensável na proteção do patrimônio, desempenhando maior segurança, além de gerar eficiência na consecução do objetivo social.

A formulação clássica da separação de poderes atribuiu a atividade administrativa a um grupo de órgãos inseridos no Poder Executivo; em virtude da idéia de Estado de direito, esse grupo de órgãos devia ter sua atuação norteadada por regras jurídicas, daí surgindo, em muitos países, um ramo jurídico específico para disciplinar essa atuação, o Direito Administrativo (MEDAUAR, 2000).

A Administração Pública integra o contexto geral do sistema político de um Estado, refletindo e expressando as características e distorções desse sistema. À medida que se foram ampliando as funções do Estado aumentaram as atividades da Administração; hoje adquiriu dimensões gigantescas e tomou-se fundamental na vida da coletividade, sendo fator condicionante de grande parte das relações econômicas e sociais dos indivíduos, com a responsabilidade, sobretudo, de buscar meios para a efetivação dos direitos assegurados pela Constituição (MEDAUAR, 2000).

Daí resulta a enorme variedade e complexidade das atribuições que exerce. A importância da Administração se revela pelo tratamento amplo que hoje recebe nas Constituições, inclusive a brasileira. Revela-se, ainda, pela preocupação, quase universal, em modernizá-la, para que tenha eficiência, atue sem corrupção, não desperdice recursos públicos e respeite o indivíduo, tratando-o como cidadão, portador de direitos, não como súdito que recebe favor (MEDAUAR, 2000; MEIRELES, 2004).

A tentativa de modernizar a Administração muitas vezes se expressa em propostas de reforma administrativa, que, em geral permanecem na condição de promessa de campanha ou se limitam a extinguir órgãos, com dispensa de servidores. O tema da reforma administrativa, então, vem sendo reiterado, também no Brasil, o que se mostra necessário, até que medidas efetivas propiciem melhoria contínua e crescente no funcionamento da Administração (BRESSER PEREIRA, 1991).

Algumas idéias de fundo devem nortear a reforma administrativa: Administração a serviço do público; Administração eficiente, ágil, rápida, para atender adequadamente às necessidades da população, o que facilitará o combate à

corrupção; economicidade e Administração de resultados; predomínio da publicidade sobre o segredo (MEDAUAR, 2000; MEIRELES, 2004; BRESSER PEREIRA, 1991; BRESSER PEREIRA, 1997).

A justificativa deste estudo sobre a importância da eficiência e da eficácia da Administração Pública dá-se em razão de se constituir, o controle gerencial, em uma atividade imprescindível a todo esforço humano coletivo pela busca dos objetivos firmados. Dessa forma, reunindo todo o gerenciamento da administração da Polícia Militar num único local, o controle das atividades fica facilitado, isso significa que Administração Pública, em tese, tem como mensurar o cumprimento de metas e a execução de suas atividades, pela observância focalizada.

A otimização dos recursos em uma corporação redundando na proteção do seu patrimônio, economia dos gastos desnecessários por sobreposição de funções, o que se manifesta como resultado, e, obviamente, constitui ferramenta de apoio a atividade-fim, qual seja a prevenção e o combate ao banditismo. Nesse contexto, ressalta-se a importância de expandir os limites das ações gerenciais para além do conhecimento de eficiência, incluindo-se também o conceito de eficácia dos resultados.

Este estudo também se justifica pela relevância na área do conhecimento sobre centralização e descentralização administrativa nas instituições públicas, tendo em vista que a bibliografia que versa sobre esse assunto se volta mais amplamente para discussões no âmbito das instituições privadas, o que confere a escassez de publicações alusivas ao tema.

Torna-se necessário, portanto, enfatizar que esta investigação possibilitará novas dimensões e tratamento conferidos ao objeto deste estudo, servindo como base para direcionar novas pesquisas. Contudo, não há pretensões de exaurir toda a problemática que envolve o tema, mas tão somente apresentar uma análise e uma maior reflexão e discussão com base na literatura pertinente, pois se considera a otimização dos recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, ferramentas fundamentais na gestão pública.

Consiste em objetivo deste trabalho, evidenciar a importância da otimização, por meio da centralização administrativa, como instrumento que proporciona à Administração Pública, especialmente à Polícia Militar, subsídios para assegurar o bom gerenciamento dos recursos humanos, possibilitando a prestação de serviços com economicidade, eficiência e eficácia, evitando a ocorrência de erros

potenciais, como era na administração capilarizada anteriormente. Propõe-se também com base nos pressupostos teóricos sobre o assunto, evidenciar e diferenciar as expressões “eficácia”, “eficiência”. “descentralização” e “centralização”. Além de se voltar para a descrição das características da centralização, destacando a agregação de funções e realçar a importância da informatização na Administração Pública, como fator inibidor de erros.

Sobre a concepção metodológica, trata-se de um estudo descritivo de natureza qualitativa sobre a importância do tema proposto, com o intuito de apresentar possíveis soluções, visando sanar ou minimizar os efeitos resultantes da problemática hoje existente, relacionados à ênfase dada aos modelos administrativos militares copiados do Exército Brasileiro, cuja finalidade e estruturas são diferentes das da Polícia Militar. Caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que o estudo consistiu na coleta, seleção, análise e interpretação da literatura pertinente ao assunto, composta de livros, manuais, teses, dissertações, artigos de revistas científicas, sites de internet especializados etc. Através da pesquisa descritiva de caráter bibliográfico pretendeu-se esclarecer sob o ponto de vista teórico o conceito e a evolução dos modelos administrativos: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial, que influenciaram toda a História da Administração Pública brasileira.

Buscou-se também caracterizar cada ferramenta disponível para a Base Administrativa para que seu objetivo seja levado a efeito com a respectiva otimização pretendida. São: o Sistema Integrado de Controle Administrativo (SICAD), o Banco de Horas e a editoração do Diário Oficial Eletrônico.

Realizou-se uma pesquisa de campo para inferir o grau de conhecimento por parte dos oficiais sobre as atividades da Base Administrativa e as ferramentas de aprimoramento administrativo.

Por fim, espera-se concluir no sentido de realçar que a Administração da Polícia Militar evoluiu quando adotou essa postura administrativa, maximizando recursos e minimizando custos, sugerindo que, dentro desse contexto, a terceirização administrativa das funções rotineiras da Base Administrativa traria ainda mais economia ao erário, como também, liberaria outro importante quantitativo de policiais militares para a atividade-fim da corporação.

1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ENFOQUE EVOLUTIVO

1.1 A evolução do modelo patrimonialista ao gerencial

Estado e sociedade formam, numa democracia, um todo indivisível. O Estado, cuja competência e limites de atuação estão definidos precipuamente na Constituição, deriva seu poder de legislar e de tributar a população, da legitimidade que lhe outorga a cidadania, via processo eleitoral. A sociedade, por seu turno, manifesta seus anseios e demandas por canais formais ou informais de contato com as autoridades constituídas. É pelo diálogo democrático entre o Estado e a sociedade que se definem as prioridades a que o governo deve ater-se para a construção de um país mais próspero e justo.

É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A reforma do aparelho do Estado tornou-se imperativa nos anos 90. Não apenas ela se constituiu em uma resposta à crise generalizada do Estado, mas também está sendo caracterizada como uma forma de defender o Estado enquanto *res publica* (coisa pública), enquanto patrimônio que, sendo público, é de todos e

para todos regionais (RAMOS, 1983; BRESSER PEREIRA, 1991; DINIZ, 1995; DINIZ, 1997).

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamada de "gerencial", baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e com condições para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna "cliente privilegiado" dos serviços prestados pelo Estado (CLEGG, 1992; VELLOSO, 1994; PRZEWORSKI, 1995).

A defesa da coisa pública vem sendo realizada nas democracias modernas em dois níveis distintos: o nível político e o administrativo. No nível político, tem-se as instituições fundamentais da democracia, através das quais se defendem não apenas os direitos individuais e sociais dos cidadãos, mas também os "direitos públicos" à participação igualitária na coisa pública. As eleições livres e a liberdade de pensamento e de imprensa são formas de defender o cidadão e a coisa pública. A explicitação dos direitos públicos ao patrimônio que é de todos é um passo que está hoje sendo dado em todo o mundo. Ainda no plano democrático, a prática cada vez mais freqüente da participação e controle direto da administração pública pelos cidadãos, principalmente no nível local, é uma nova forma de defender a coisa pública (ETZIONI, 1989; SIMON, 1965; VELLOSO, 1994; SHEPHERD e VALENCIA, 1996).

No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século passado conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Na medida, porém, que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, foi se percebendo que os custos dessa defesa podiam ser mais altos que os benefícios do controle. Por isso, neste século as práticas burocráticas vêm sendo substituídas por um novo tipo de administração: a administração gerencial (WEBER, 1968; WEBER, 1982; BRESSER PEREIRA, 1981).

A reforma do aparelho do Estado não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição do papel do Estado e, portanto, pressupõe o reconhecimento prévio das modificações observadas em suas atribuições ao longo do tempo. Dessa forma, partindo-se de uma perspectiva histórica, verificamos que a administração pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos

com os da administração das empresas privadas - evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (ABRUCIO, 1997; BRESSER PEREIRA, 1996; BRESSER PEREIRA, 1997).

Administração Pública Patrimonialista - No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis* (coisa do rei). Em conseqüência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável (BRESSER PEREIRA, 1996; BRESSER PEREIRA, 1997).

Administração Pública Burocrática - Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas (WEBER, 1982; BRESSER PEREIRA, 1996; BRESSER PEREIRA, 1997; GOULDNER, 1987).

Por outro lado, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em conseqüência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-

se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade (BRESSER PEREIRA, 1996; 1997; MANNHEIM, 1950; MORGAN; 1996; MOTA, 1986).

Administração Pública Gerencial - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (CARNEIRO, 1995; LAWRENCE, 1973; MELO, 1975; BRESSER PEREIRA, 1996).

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora, flexibilizando alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental (MELO e COSTA, 1995; BRESSER PEREIRA, 1996).

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas (BRESSER PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 1997).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por intermédio de políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é freqüentemente identificado com a afirmação do poder do Estado. Ao atuarem sob esse princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria burocracia, identificada com o poder do Estado. O conteúdo das políticas públicas é relegado a um segundo plano. A administração pública gerencial nega essa visão do interesse público, relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado (WEBER, 1982).

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

No presente momento, uma visão realista da reconstrução do aparelho do Estado em bases gerenciais deve levar em conta a necessidade de equacionar as assimetrias decorrentes da persistência de aspectos patrimonialistas na administração contemporânea, bem como dos excessos formais e anacronismos do

modelo burocrático tradicional. Para isso, é fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata simplesmente de descartá-la, mas sim de considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à administração pública.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do estatal significa, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas (BRESSER PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 1997).

Considerando essa tendência, pretende-se reforçar a governança - a capacidade de governo do Estado - através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão.

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal.

A visão administrativa gerencial é a que mais se coaduna com a gestão moderna, eficiente e eficaz e que tem por escopo sempre resultados e racionalização dos custos. Há que se concordar com esta prática, posto que dos modelos apresentados, é a que torna a administração pública mais ágil, comprometida com o serviço a ser prestado e com a satisfação da sociedade. Desse pensamento compartilham os pesquisadores dessa investigação científica.

1.2 Princípios constitucionais da Administração Pública

A denominada função administrativa do Estado submete-se a um especial regime jurídico. Trata-se do denominado regime de direito público ou regime jurídico-administrativo. Sua característica essencial reside, de um lado, na admissibilidade da idéia de que a execução da lei por agentes públicos exige o deferimento de necessárias prerrogativas de autoridade, que façam com que o interesse público juridicamente predomine sobre o interesse privado; e de outro, na formulação de que o interesse público não pode ser livremente disposto por aqueles que, em nome da coletividade, recebem o dever-poder de realizá-los. Consiste, na verdade, no regime jurídico decorrente da conjugação de dois princípios básicos: o princípio da supremacia dos interesses públicos e o da indisponibilidade dos interesses públicos.

Destarte, os princípios inerentes à Administração Pública são aqueles expostos no art. 37 da vigente Constituição. Alguns, diga-se de pronto, foram positivados de forma expressa. Outros, de forma implícita ou tácita.

Esta investigação científica não tem o escopo de aprofundar e detalhar os princípios que regem a Administração Pública, todavia cabe acentuar, que estes princípios se constituem mutuamente e não se excluem, não são jamais eliminados do ordenamento jurídico. Destaca-se ainda a sua função programática, fornecendo as diretrizes situadas no ápice do sistema, a serem seguidas por todos os aplicadores do direito (Di PIETRO, 1997).

Primeiramente, cumpre distinguir o que é Administração Pública. Assim, Meirelles (1996, p.187) elabora o seu conceito:

[...] Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

A Administração Pública, ainda, pode ser classificada como: direta e indireta. A Direta é aquela exercida pela administração por meio dos seus órgãos internos (presidência e ministros). A Indireta é a atividade estatal entregue a outra

pessoa jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações), que foram surgindo através do aumento da atuação do Estado (MEIRELLES, 1996).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), no art. 37, *caput*, trata dos princípios inerentes à Administração Pública: "Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência".

Trata-se, portanto, de princípios incidentes não apenas sobre os órgãos que integram a estrutura central do Estado, incluindo-se aqui os pertencentes aos três Poderes (Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário), mas também de preceitos genéricos igualmente dirigidos aos entes que em nosso país integram a denominada Administração Indireta, ou seja, autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações governamentais ou estatais (CARDOZO, 1999).

Destarte, os princípios explicitados no *caput* do art. 37 são, portanto, os da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Outros se extraem dos incisos e parágrafos do mesmo artigo, como o da licitação, o da prescritibilidade dos ilícitos administrativos e o da responsabilidade das pessoas jurídicas (inc. XXI e §§ 1.º a 6.º). Todavia, há ainda outros princípios que estão no mesmo artigo só que de maneira implícita, como é o caso do princípio da supremacia do interesse público sobre o privado, o da finalidade, o da razoabilidade e proporcionalidade (ROCHA, 1994).

São estes os princípios que fundamentam todo o ordenamento jurídico administrativo brasileiro e servem de apoio ao desiderato desta pesquisa, qual seja, dar suporte para dinamizar a administração pública para cumprir o seu papel de bem servir ao povo, com qualidade, eficácia, eficiência e racionalidade de custos.

1.3 Centralização versus descentralização da administração na PMGO

Para analisar qual modelo é o mais apropriado para a administração pública buscou-se entender que a Teoria Clássica de Fayol defendia a organização linear caracterizada pela ênfase dada à centralização da autoridade, enquanto que, a Administração Científica de Taylor defendia a organização funcional caracterizada pela descentralização da autoridade. O problema da centralização versus descentralização é um assunto amplamente discutido pela Teoria Neoclássica. A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está centrada no topo da organização. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é delegada aos níveis baixos da organização (CHIAVENATO, 2000; DECENZO e ROBBINS; 2001; ARAUJO; 2001).

A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma. A cadeia escalar — ou cadeia de comando — está intimamente relacionada à unidade de comando

A centralização foi valorizada no passado devido às seguintes vantagens:

As decisões são tomadas por pessoas que têm visão global da empresa.

Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os dos níveis mais baixos.

As decisões são mais consistentes com os objetivos globais.

A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.

Funções — como registros de informações pessoais — permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

Todavia, a centralização tem suas desvantagens, como:

As decisões tomadas na cúpula estão distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.

Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.

As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional. As decisões passam pela cadeia escalar através de pessoas intermediárias e possibilitam distorções no processo de comunicação das decisões.

A Polícia Militar de Goiás adotou um modelo de descentralização operacional que contempla diversas vantagens. A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas para os níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para dar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próximo da cena quanto possível. A descentralização em si não é boa nem má. Ela depende das circunstâncias. Há dois elementos principais que concorrem para aumentar a descentralização, segundo (CHIAVENATO, 2000; DECENZO e ROBBINS; 2001).

A uma: a complexidade dos problemas organizacionais e o avanço tecnológico, as inovações, a intensificação das comunicações, a diversificação das atividades e a exigências democráticas requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível quando a autoridade é concentrada em um só comandante no topo da corporação. Aí, um só pensa, enquanto a totalidade das pessoas trabalha dependendo de suas decisões. A descentralização utiliza todos os cérebros e músculos da corporação.

A duas: A delegação de autoridade. A corporação, como um organismo vivo, deve estar apta ajustar-se e expandir-se continuamente para atender todas as demandas sociais no que tange à segurança pública e de defesa social. O crescimento é um sinal de vitalidade e garantia de sobrevivência. Para não atrofiar essa vitalidade com sobrecarga de trabalho, a delegação de autoridade é a resposta correta para aumentar o esforço da corporação na consecução de seus objetivos.

Um fator importante, todavia, deve fortalecer a crença na centralização administrativa. Determinadas atividades, quando pulverizadas pelas diversas unidades da corporação, consomem muita mão de obra, com um volume de trabalho, às vezes, pequeno, ou seja, um servidor deve estar disponível para

desempenhar aquela tarefa, mesmo que o volume de serviço não consuma as oito horas diárias de trabalho. Desta forma, não há como ignorar tais situações, destacando o servidor para a atividade-fim, nem tão pouco, ele será plenamente aproveitado, em face da dependência de um funcionário com acompanhamento e ciência daquela atividade, ocasionando desperdício de tempo e emprego irracional do homem.

A Polícia Militar de Goiás, apesar de preconizar a descentralização operacional, mudou o seu foco com o objetivo de modernizar e aproveitar melhor os seus recursos humanos e utilizou a ferramenta da centralização administrativa para permitir que as unidades operacionais fossem desoneradas do trabalho administrativo para que pudessem investir massivamente na prevenção e combate à criminalidade.

Com base nessa situação, uma alternativa crível foi a criação de uma Base Administrativa para centralizar toda a atividade burocrática da PMGO na capital, sediada em Goiânia, com a missão de executar e coordenar todo o registro de informações dos policiais militares, por meio do Sistema Integrado de Controle Administrativo (SICAD), editar o Diário Oficial da PMGO, administrar e controlar o banco de horas¹, além de outras atividades correlatas.

¹ Banco de horas é o instrumento de que dispõe o comando geral da corporação para acompanhar o emprego dos policiais militares.

2 A POLÍCIA MILITAR E A BUSCA POR UMA IDENTIDADE ADMINISTRATIVA

2.1 Caracterização das Seções do Estado Maior Geral das OPMs aos moldes da administração do Exército Brasileiro

Na Polícia Militar de Goiás, como em praticamente todas as polícias militares brasileiras, até alguns anos atrás, adotava-se um modelo de administração similar ao utilizado pelo Exército Brasileiro². O modelo consistia em articular as Organizações Policiais Militares (OPM) com uma estrutura hierárquica composta de um comandante e um estado maior com a seguinte composição: subcomandante, P/1, P/2, P/3, P/4 e P/5. Essas OPMs se escalonavam em nível de batalhão e companhias independentes, conforme a área de abrangência, a densidade populacional e o efetivo empregado. Cada seção era chefiada por um oficial, tenente ou capitão, conforme o rol de atribuições, e tinha como auxiliares subtententes, sargentos, cabos e soldados compondo todas as repartições.

Neste modelo administrativo, o comandante é o responsável por tudo que a OPM faz ou deixa de fazer, desincumbe-se de suas atribuições realizando planejamentos, tomando decisões oportunas, emitindo ordens eficientes e

² As atribuições descritas nesse modelo são adaptações das funções previstas nas Organizações Militares do Exército Brasileiro. Modelo amplamente utilizado e copiado pelas corporações militares estaduais (BRASIL, 1957).

exercendo a supervisão e o comando. Seus deveres exigem que tenha um completo conhecimento sobre o emprego tático e técnico da sua tropa, bem como sobre os índices de criminalidade da sua área de atuação.

Para auxiliar o comandante na execução de suas atribuições a OPM possui um estado maior geral, com a missão de assessorar tecnicamente o comando nos diversos assuntos em relação aos quais deve decidir. O subcomandante é o principal auxiliar e assessor do comandante da OPM; coordena e supervisiona os pormenores das atividades operacionais e da administração, permitindo assim, ao comandante da OPM, concentrar-se em assuntos de comando mais importantes.

As atribuições específicas do subcomandante variam de acordo com a diretriz do comandante. Suas atribuições principais referem-se à orientação e à coordenação dos elementos do estado-maior da unidade. Determina as normas de ação no âmbito do estado-maior da OPM. Verifica se as instruções à tropa estão de acordo com as medidas e com os planos do comandante da OPM. Mantém-se a par da situação e dos futuros planos. Deve estar em condições de assumir o comando da unidade em qualquer ocasião. Providencia para que as informações pedidas sejam remetidas em tempo oportuno e que sejam preparados planos para contingências futuras.

O P/1 (oficial da ajudância geral) tem responsabilidade de estado-maior relacionada com o planejamento, a coordenação, a fiscalização e o cumprimento de funções inerentes às atividades de logística de pessoal. Assessora o comandante com informações sobre o pessoal, necessárias para o planejamento e a conduta das atividades operacionais.

As funções relacionadas com o pessoal compreendem: expedir instruções relacionadas com efetivos, registros e relatórios; Receber e encaminhar às respectivas subunidades o pessoal para o emprego; Realizar o controle do registro dos assuntos relativos à justiça e disciplina da unidade em Boletim Interno; Assegurar meios para a obtenção e a manutenção do estado moral da tropa; Apresentar as recomendações para citações, condecorações e punições; Supervisionar a distribuição e a coleta da correspondência; Coordenar com os capelães as atividades religiosas; Planejar, coordenar e fiscalizar o programa de recreação. Informar ao comandante de tudo que possa influir no estado disciplinar

da tropa; Planejar medidas preventivas e corretivas para a manutenção da disciplina; Supervisionar o comportamento, o reajustamento e o controle do pessoal; Recomendar as transferências, as designações, as promoções e as classificações do pessoal; Organizar o boletim interno, supervisionado pelo subcomandante da unidade; processar a correspondência oficial, com exceção da relativa às ordens e instruções sobre as operações; entre outras, de acordo com as determinações do comandante.

A principal responsabilidade do P/2 (oficial de inteligência) é manter o comandante e os oficiais do estado-maior plenamente informados sobre a situação e as possibilidades das atividades delitivas, sobre as áreas de abrangência da OPM. Apresenta, também, ao comandante sugestões sobre as medidas de contra-informação. Baseado nos elementos essenciais de informações (EEI), o P/2 estabelece um plano de busca para coleta de informes. Os informes, uma vez processados, através da avaliação, análise, integração e interpretação, são difundidos.

Atribuições específicas do P/2, além de outras determinadas pelo comandante: Preparar o plano diário de patrulhas da OPM, em coordenação com o P/3; planejar, supervisionar e assegurar a orientação final às patrulhas, com a finalidade de detectar suspeitos; fornecer a todas as patrulhas informes referentes às condições das áreas de atuação da OPM, sobre suspeitos ou infratores da lei; interrogar os comandantes e demais membros das patrulhas por ocasião do regresso; assegurar a preparação e a difusão dos relatórios das patrulhas, em coordenação com o P/3; supervisionar as atividades de vigilância da unidade e elaborar o plano de chamada, em coordenação com o P/3 e o P/1; Supervisionar as atividades das equipes de inteligência em reforço à unidade; Coordenar a busca de alvos, por todos os elementos orgânicos ou em reforço e difundir as informações obtidas para os órgãos de apoio; manter atualizados o estudo de situação de inteligência em coordenação com o P/3; assegurar que os informes e as informações importantes sejam registrados no Livro de Registro Diário da unidade e preparar os sumários de inteligência e as partes de informações referentes aos planos, às ordens e anexos, bem como aos relatórios sobre a situação e às normas gerais de ação

O oficial P/3 (oficial de operações e instruções) tem responsabilidade de estado-maior sobre assuntos referentes à organização, instrução e operacionalidade da OPM. São atribuições específicas do P/3, referentes à unidade: fazer o estudo continuado da organização das subunidades, apresentando sugestões para modificações dos quadros de organização e material; estudar os pedidos de pessoal e de material, de acordo com os P/1 e P/4.

Referentes à instrução o P/3 tem que preparar sugestões sobre as diretrizes de instrução, programas, ordens e exercícios no terreno ou manobras, baseado no plano aprovado pelo comandante; sugerir a escolha de áreas de instrução, aquisição de meios auxiliares e de outro qualquer material de instrução, em ligação com o P/4; organizar e dirigir os diferentes cursos, no âmbito da unidade. Baseado nas diretrizes do comandante, o P/3 organiza os programas de instrução, seleciona instrutores e monitores e orienta os comandantes de subunidades na indicação dos homens que deverão freqüentar os cursos.

O P/3 deve, ainda, apresentar sugestões relativas à indicação de pessoal para as escolas ou cursos ministrados fora da unidade e na proporção determinada pelo comando superior; inspecionar a instrução, organizar e fiscalizar as verificações, de acordo com os programas-padrão de instrução; organizar os registros e relatórios de instrução, inclusive dos oficiais da unidade e coordenar as atividades de inteligência e educação moral e cívica da tropa.

No que tange à operacionalidade o oficial P/3 tem como atribuição: informar ao comandante sobre a situação tática, ficando em condições de apresentar sugestões; estudar as possibilidades de intervenção em face do índice de criminalidade, das ordens do escalão superior, das ações das unidades vizinhas e das unidades de apoio; manter em dia as informações para facilitar a confecção dos relatórios, assim como manter um programa de atuação atualizado; apresentar sugestões sobre o emprego tático das subunidades, que deverão ser feitas após o estudo de situação e os entendimentos com os outros oficiais de estado-maior e os comandantes de subunidades; apresentar, em coordenação com o P/2, sugestões sobre as medidas para a manutenção do sigilo; elaborar a ordem de operações da OPM, para a aprovação do comandante.

Por fim, o oficial P/3 tem a incumbência de transmitir as ordens e instruções do comandante da unidade às subunidades subordinadas. Auxiliar os

comandantes subordinados na interpretação das ordens e instruções; organizar planos para as futuras operações, de acordo com as decisões do comandante e a situação da unidade.

O P/4 (oficial de logística e patrimônio) é responsável pelas atividades de suprimento, manutenção, e transporte da OPM. Deve manter-se a par da situação tática, coordenar suas atividades com as dos demais oficiais do estado-maior e apresentar sugestões oportunas sobre os assuntos que lhe estejam afetos. Deve manter seu comandante informado sobre a situação logística da unidade. Organiza o plano logístico da OPM, baseado na situação tática e na decisão do comandante; após a aprovação deste plano, o P/4 providencia sua difusão e fiscaliza sua execução. Pode ser também fiscal administrativo.

São atribuições específicas do P/4: planejar e supervisionar todas as atividades logísticas da OPM; controlar os elementos de transporte das companhias e da seção de manutenção e transportes. Tem como auxiliar, nesse serviço, o oficial de manutenção e transportes da unidade; coordenar, com o escalão superior, os pormenores relacionados com os suprimentos, a manutenção e os transportes; verificar os pedidos de suprimento das companhias e supervisionar sua obtenção e distribuição; coordenar e controlar o material carga, inclusive os armamentos, equipamentos e munições. Deverá coordenar com o médico, o P/1 e o P/2 do batalhão, respectivamente, as medidas relacionadas com acompanhamentos dos feridos e convalescentes, além de prestar assistências aos familiares dos policiais militares mortos; por fim, tem como atribuição a função de administrador geral das instalações da unidade, zelando pela sua conservação e limpeza, bem como, fiscalizar o fiel funcionamento do transporte, aprovisionamento, tesouraria, almoxarifado e reserva de armas.

O P/5 (oficial de assuntos civis e relações públicas) é aquele responsável pelo trabalho de relacionamento da unidade com a comunidade e também com o público interno. Tem como atribuições realizar o cerimonial das solenidades a cargo da unidade; receber e acompanhar os visitantes à OPM; interagir com os líderes comunitários e de segmentos organizados para difundir a política do comandante da OPM; planejar e coordenar os eventos festivos da OPM; organizar solenidades para comemoração das datas nacionais; ter controle sobre os aniversariantes do mês com o fim de assessorar o comando; acompanhar os

noticiários, jornais, rádios sobre as matérias de interesse do comando; manter estreito relacionamento com a comunidade jornalística e midiática.

Frisa-se que além dessas seções, ainda existiam outras que compunham o estado maior especial que, não serão aqui exploradas nesse trabalho, todavia, merecem uma menção. São elas: o provisionamento, responsável pela aquisição, preparação, distribuição e controle da alimentação da unidade; o almoxarifado, responsável pela aquisição, estocagem, distribuição de fardamentos, armamentos e equipamentos, e ainda, materiais de limpeza para a conservação da unidade; o transporte, com as atribuições de zelar pelo funcionamento das viaturas, limpeza, controle de combustível e manutenção das mesmas; tesouraria com a incumbência de planejar e controlar o pagamento de férias, gerir e prestar contas dos recursos financeiros disponibilizados para a unidade.

Todas essas seções faziam parte da estrutura administrativa das unidades da Polícia Militar de Goiás, nas dimensões de Batalhão (BPM) e Companhia Independente (CIPM) até o final dos anos 90 do século passado. Ressalte-se que cada seção além de ter um oficial à frente, como chefe, dependia de um corpo de praças para desempenhar os protocolos administrativos e auxiliar nos afazeres da seção. Em virtude disso a soma de efetivo disponível para a área administrativa era muito grande, o que acarretava um sobrecarga para atividade-fim da corporação.

Com os crescentes apelos dos segmentos organizados para que a Polícia Militar colocasse efetivo maior nas ruas, com a missão de diminuir a criminalidade, novas formas foram estudadas para dinamizar a seara administrativa, com redução desse efetivo, e conseqüente emprego na operacionalidade.

No final da década de 90 no século passado desenhou-se um novo modelo da administração policial militar para as unidades da PM, em nível de Batalhão e Companhia Independente, com vistas a reduzir o número de seções, buscando uma identidade própria da Polícia Militar em face dos seus objetivos e missões constitucionais.

2.2 Início de uma reforma administrativa na PMGO

A Polícia Militar de Goiás, buscando se adequar aos novos anseios da sociedade por uma segurança de qualidade, e tratou de reinventar-se e modificou suas características, que eram cópia do modelo de administração do Exército Brasileiro.

Uma das primeiras modificações foi em relação ao provisionamento. Na década final dos anos 1900, praticamente extinguiram-se todos os ranchos das unidades da PMGO. O Estado que pagava uma quantia com o nome de etapa no contracheque do servidor militar e, logo em seguida autorizava o desconto desse valor para ser empregado na aquisição e preparo da alimentação no próprio quartel, suspendeu esse desconto e determinou que cada policial militar adquirisse seu próprio alimento, quando estivesse de serviço.

Em virtude disso, não havia mais razão de existir essa seção do estado maior especial, o que acarretou a extinção do provisionamento. Com essa modificação, vários policiais militares foram desonerados da administração e foram deslocados para a operacionalidade.

Havia alguma variação de unidade para unidade de acordo com o tamanho do efetivo, todavia, sempre se encontravam nos provisionamentos das OPM: 1 tenente; 1 sargento e 4 soldados no mínimo.

Com essa modificação administrativa, acabou-se com um dos instrumentos mais tradicionais nos quartéis, o que gerou diversas discussões à época. Todavia, hoje nem sequer é lembrada a época dos “ranchos”.

O ganho desse rearranjo administrativo foi considerável, pois, além de permitir com que o policial militar se alimentasse da forma que mais lhe fosse salutar, desincumbiu a alta administração da corporação de manter um quantitativo razoável de efetivo empregado numa área dispensável.

Assim, em dias de hoje pela quantidade de OPMs em nível de batalhão, em torno de 35, em nível de Companhia Independente, em torno de 39, acrescida das outras unidades de apoio e de ensino, em torno de 09, seriam necessários no

mínimo 83 tenentes, 83 sargentos e 332 soldados, totalizando quase 500 policiais militares, no Estado de Goiás, à disposição dos aprovisionamentos nas OPMs.

Portanto, parece não restar dúvidas do acerto dessa medida de reforma administrativa que maximizou o emprego da tropa na operacionalidade e permitiu mais dignidade ao policial militar ao escolher o seu tipo de alimentação.

2.3 Modificação do Estado Maior Geral das unidades

A primeira reforma administrativa da PMGO repercutiu positivamente. O modelo de administração adotado pelo Exército não parecia atender as necessidades da corporação que constantemente era questionada pelos grandes efetivos aquartelados, à disposição da administração.

Algumas medidas foram tentadas no sentido de minimizar esses problemas, com as chamadas “operações fecha quartel”, nas quais toda a administração do quartel era colocada nas ruas em operações pontuais, muito mais como resposta às críticas do que com vistas táticas e estratégicas bem definidas.

Diante desse quadro uma nova proposta foi desenhada para se alterar o quadro administrativo da PMGO no tocante às suas unidades operacionais. Foram extintas as seções de estado maior geral, conforme descritas na subseção 2.1, e foram criadas as Seções: Administrativa e Operacional (SAD) e (SOP) respectivamente.

Portanto, cada unidade operacional da corporação, como também, as unidades de apoio e de ensino foram significativamente alteradas no seu aspecto administrativo. Pode-se afirmar que nesse momento a corporação ensaiava uma concepção de identidade própria, com vistas a atender as demandas pertinentes de sua missão que guardam diferenças marcantes com as do Exército Brasileiro, o qual emprestava sua estrutura administrativa, todavia, formulada para outra missão e com características distintas das da Polícia Militar.

Num primeiro plano foram agrupadas as seções P/1, P/4 e P/5 e todas as seções do estado maior especial, quais sejam: almoxarifado, transporte, tesouraria na Seção Administrativa (SAD) e P/3 e P/2 na Seção Operacional (SOP).

O objetivo dessa reformulação e condensação de funções era dinamizar e “enxugar” a administração dos quartéis. O modelo preconizado tinha como sustentação duas seções que absorveram toda a carga administrativa das OPMs.

A SAD ficou com as funções das antigas seções de P/1, P/4 e P/5, além das derivadas do estado maior especial. Portanto, ficou encarregada de todo o controle e administração de pessoal, da legislação, controle de material e patrimonial e relações públicas. A SOP ficou com as funções de P/2 e P/3, portanto, encarregada das atribuições de inteligência, instrução, planejamento e emprego operacional da unidade.

Com o advento dessa reforma, houve uma centralização das atividades burocráticas das OPMs. As conseqüências iniciais foram a diminuição de recursos humanos destinados a movimentar a engrenagem da atividade-meio da corporação. Assim, aonde antes eram necessários 08 oficiais, empregados nas seções P/1, P/2, P/3, P/4, P/5, almoxarifado, transporte e tesouraria, passou-se para somente 2 oficiais que se responsabilizariam por toda essa atividade.

Foram rearticuladas também as funções de praças auxiliares de tal forma que, centralizadas as atividades, ganhou-se em escala e potencializou os recursos humanos disponíveis.

3 BASE ADMINISTRATIVA: UMA VISÃO GERENCIAL MODERNA PARA A POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

3.1 Informatização das práticas administrativas

A PMGO como também o setor público de forma generalizada é portadora de uma tradição burocrática e organizada segundo uma estrutura funcional estanque e fragmentada, encontra-se pressionada a adotar modelos gerenciais de administração, que são pautados por uma lógica diversa da atual, que está em fase de transição, tanto em termos da forma de organização, como em termos dos objetivos pretendidos.

Nesse contexto, a informação aparece como condição tanto para o seu funcionamento quanto para a concretização dos seus objetivos, embora, em cada um deles, sejam diferentes as demandas informacionais. Nesse sentido, é importante ter em mente que o setor público, ao levar a efeito um processo de mudança administrativa, não se desfaz da sua herança isolacionista e fragmentada de um dia para o outro. A essa herança agregam-se ainda o aumento da “complexidade e urgência das demandas por tecnologia em uma administração pública recém-reorganizada, ávida por resultados que viabilizem maior integração sistêmica de suas funções e a melhoria do acesso a informações.” (FRAGA, BEMFICA e BRETAS, 2008, p. 2).

A década de 90 marcou uma fase de diversas mudanças em relação ao quadro descrito. Entre elas são destacadas, pelas autoras mineiras Fraga, Bemfica e Bretas (2008), a generalização do uso de microcomputadores interligados em redes, a disseminação da Internet para uso extra-acadêmico, a pressão para a adoção, pelo setor público, de modelos gerenciais de administração e a colocação da discussão sobre a democracia, com impactos iniciais significativos em relação ao acesso à informação do setor público. De acordo com essas pesquisadoras, essas mudanças fizeram emergir a demanda pela agregação de valor às informações brutas, não apenas para apoio à administração e ao Governo na formulação das políticas públicas e efetiva prestação de contas, mas também tendo em vista torná-las disponíveis para acesso público.

Aduz esse estudo que, como política pública, é importante destacar que sua efetividade não resulta apenas de um ato de vontade do governante, mas requer a negociação entre os diversos atores envolvidos e afetados por ela. Como processo que não parte do zero, mas que se inscreve num meio cultural e organizacional pré-dados, o planejamento da gestão informacional tem por desafio negociar, com esse conjunto de atores, as estratégias de produção, atualização, circulação e disseminação da informação.

Nessa negociação, um ponto central a ser considerado em relação à informação é o seu caráter dinâmico, não-linear e inter-relacionado com as demais políticas públicas bem como com os processos de planejamento, execução, monitoramento e controle social das ações governamentais, uma vez que a informação é resultado indireto destas (FRAGA, BEMFICA e BRETAS, 2008).

Um planejamento da gestão informacional com essa orientação pressupõe a existência de uma instância interinstitucional, de natureza coordenada, constituída a partir da identificação dos atores relevantes tanto para sua implementação como para a posterior gestão da informação. Pressupõe também o estabelecimento das atribuições e responsabilidades, tanto no nível do detalhamento de projetos como de sua execução.

A identificação dos fluxos informacionais, suas origens e destinos, a consideração das necessidades operacionais, gerenciais e estratégicas da PMGO e a identificação das necessidades de investimento, formação e capacitação são requisitos para a elaboração de uma arquitetura de informação capaz de consubstanciar as diretrizes da política de informação estabelecida. Isso posto, a

reafirmação da vigência de uma informática pública requer a consideração dos seguintes pontos, conforme o estudo de Fraga, Bemfica e Bretas (2008): qualificação do quadro de profissionais para emprego dos recursos tecnológicos e incorporação de novas tecnologias tendo como referência o caráter público do setor governamental, em contraposição ao modelo de consumismo tecnológico que alimenta o mercado das tecnologias de informação; qualificação de quadros da administração pública para o uso desses recursos, com vistas à configuração de uma cultura informacional mais consoante com as mudanças em andamento; desenvolvimento de capacidade crítica para a incorporação de novas tecnologias, a partir de parcerias com o setor privado e com instituições de ensino e pesquisa; desenvolvimento de projetos de aplicação da tecnologia voltados à integração sistêmica das funções governamentais, referenciados em uma arquitetura global de informações; estabelecimento de padrões voltados para ambientes abertos e cooperação com outras instituições do setor público.

Esse conceito indica racionalidade para a área de informática e serve de parâmetro para balizar o enquadramento informacional que está em fase de implementação na Polícia Militar de Goiás.

3.2 Sistema Integrado de Controle Administrativo (SICAD)

O Sistema Integrado de Controle Administrativo (SICAD) é um software adquirido pela Secretaria Nacional Segurança Pública (SENASP) e cedido à Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás (SSPGO), e tem por destinação ser uma ferramenta de utilização administrativa para as instituições Polícia Militar (PM), Bombeiros Militares (BM) e Polícia Civil (PC).

A utilização do SICAD na administração da PMGO trouxe uma dinâmica à sua informatização, modernizando o sistema de dados da corporação, proporcionando dar funcionabilidade ao homem (agente público – policial militar), definindo sua função exata na instituição; bem como fornecer dados, estatísticas e

relatórios confiáveis; ou seja, municiar a PMGO de informações com maior agilidade e acertos.

Dentre as atribuições do SICAD, as mais importantes são:

Criação da ficha individual de alterações (virtual): até a pouco tempo, a ficha individual do policial era de papel, existindo 02 (duas) vias, ficando uma na unidade em que o policial militar servia e outra na DAAF (Diretoria de Assuntos Administrativos e Financeiros), e a inserção ou alteração de dados era procedida via publicação em BI (boletim interno) e BG (boletim geral) e posteriormente transcritos de forma mecânica à mesma. As fichas antigas se encontram hoje arquivadas na Base Administrativa.

Automatizar os dados e lançamento das fichas individuais com as seguintes informações: dados pessoais e profissionais; antiguidade; comportamento das praças e sua modificação conforme critérios legais; classificações; promoções; elogios e punições; procedimentos administrativos; afastamentos; dependentes e se há pensão alimentícia; funções; pontuação das praças analisando medalhas e condecorações, cursos, estágios, TAP (teste de aptidão profissional) e TAF (teste de aptidão física).

Gerar automaticamente a certidão de tempo de serviço trabalhado pelo policial militar (anos, meses e dias), bem como, inclusão, exclusão, reinclusão, férias, afastamentos, licenças, averbação de tempo de serviço e restrições.

Fornecer relatórios específicos por tipos ou grupos: tempo de serviço, idade, sexo, postos, local e etc.

Controlar e emitir relatórios de viaturas: quilometragem rodada diária e mensalmente; média de quilometragem por litro de combustível; manutenção preventiva e realizada, sinistros e custos do veículo mensal e anual.

Controlar e emitir relatórios diários e mensal de combustível: quantidade de abastecimentos, quais as viaturas e quantos litros abasteceram, qual o local de abastecimento.

Controlar e emitir relatórios de armas e munições: quantidade por calibres, marcas, onde estão, com quem está cautelada pessoalmente, estado de conservação, ocorrências e histórico.

Emitir relatório geral financeiro: cabendo à Gerência de Finanças extrair o relatório e aplicá-lo ao caso.

Dentro do SICAD existe a Seção de Gestão, encarregada de: qualificar, treinar e orientar cadastradores; atualizar os dados das fichas individuais (legado); controlar senhas acesso ao sistema; auxiliar na correção de falhas do sistema; auditar, fiscalizar e corrigir cadastros; controlar o lançamento progressivo de dados das fichas individuais dos policiais militares no SICAD.

Enfim, o SICAD aflorou a necessidade de se modernizar e otimizar a administração da PMGO, entretanto, caso não o aplique de maneira correta e eficiente, o caos estará estabelecido na instituição, não abrindo brechas para empirismo ou ajeitamentos.

3.3 Diário oficial eletrônico (DOE)

Cumprindo um dos princípios constitucionais da administração pública, o da publicidade, a PMGO sempre publicou seus atos administrativos e financeiros, portarias e decisões por meio dos BI (boletim interno – relativos à itens das unidades PM e transcrição do BG) e BG (boletim geral – relativos à itens da Corporação e transcrição de BI), que posteriormente eram lançados dos dados pertinentes de forma mecânica (digitada ou datilografada) nas fichas individuais de alterações do policiais militares.

No intuito de modernizar sua publicação, a PMGO informatizou-a por meio do SICAD, havendo inicialmente a concepção de que se deveria existir o BGE (boletim geral eletrônico) e BIE (boletim interno eletrônico), no entanto, com o intuito de se aglutinar as informações da corporação, criou-se em 2007 o Diário Oficial Eletrônico (DOE).

O diário oficial eletrônico é alimentado por meio dos dados emitidos via e-mail pelas unidades e comandos da PMGO para a Base Administrativa por meio de sua seção de editoração, que os confere e após os lança no DOE, que concluído,

gera automaticamente estes dados no SICAD, alcançando os seguintes resultados: distribuição dos dados de todos os envolvidos simultaneamente; alterações imediatas nas fichas individuais de alterações dos policiais militares (sua vida na instituição); retificação de itens e auditoria.

Após a conclusão, o DOE é impresso em 02 (duas) vias, e após assinado pelos comandante da Base Administrativa e Chefe do Estado Maior, é devidamente arquivado.

3.4 Banco de horas

O Banco de Horas tem como finalidade controlar as horas trabalhadas pelo efetivo da PMGO, alimentado eletronicamente a partir dos dados encaminhados pelas Unidades, visando o cumprimento da carga horária legal de no mínimo 40 horas semanais. Tão logo esteja consolidado o levantamento geral destas horas trabalhadas, passará a gerar informações, para que as Unidades providenciem escalas operacionais de recobrimento. São atribuições do Banco de Horas:

Controlar as horas trabalhadas pelos policiais militares na PMGO;

Conferir quais policiais não atingem a carga horária mínima de 40 (quarenta) horas semanais;

Permitir que qualquer unidade possa gerar uma escala extra eletronicamente, bastando para isso senhas de acesso de acordo com a hierarquia existente entre as Unidades;

Controlar as escalas extras retiradas pelos policiais militares por mês ou qualquer outro período;

Controlar todos os afastamentos retirados pelos policiais militares, acompanhando para isso as publicações no Diário Oficial;

Permitir ao comando geral ter acesso a estatísticas tais como: quantidade de escalas existentes na PMGO, no interior, na capital; quantidade de oficiais por quadro (QOPM, QOS, QOA), por posto, tanto no interior quanto na capital;

quantidade de praças por quadro e por graduação; quantas escalas extras cada policial tirou em determinado período e quais foram; quantidade de afastamentos por Unidade e quais os tipos; quais os locais que o policial trabalhou desde 2008 em diante e por quanto tempo; proporção de policiais em condições de serviço e que estão baixados por algum motivo;

Permitir que o policial em sua Unidade consulte as escalas que tirou em cada mês, inclusive as extras;

Controlar todas as escalas retiradas pelo policial tanto as ordinárias quanto as extraordinárias e estas últimas se são operacionais ou administrativas.

ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA BASE ADMINISTRATIVA - BA

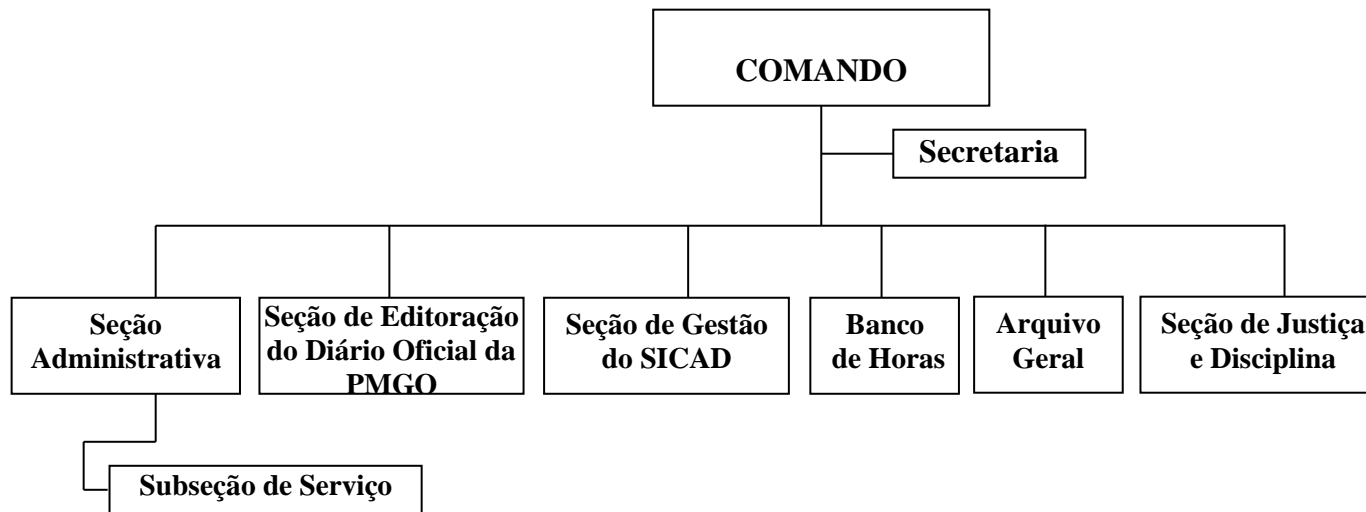


FIGURA 1. Organograma da Base Administrativa da PMGO

Fonte: Comando da Base Administrativa.

3.5 Terceirização na administração pública

A terceirização é uma prática que ocorre a partir do momento em que determinada empresa, objetivando melhor qualidade, maior agilidade ou diminuição nos custos, transfere a outra empresa, a “terceira”, determinado serviço para que este seja executado por ela em sua totalidade.

De acordo com o artigo 37, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2006), a Administração Pública, direta ou indireta, ficará sujeita ao princípio da legalidade, ou seja, diferentemente da administração privada, que tem como direito realizar todas as atividades em que a lei não proíba. A Administração Pública somente poderá beneficiar-se das atividades e procedimentos estabelecidos em lei.

Para que haja um controle sobre as execuções indiretas, o Poder Executivo regulamentou, por meio do Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997, (BRASIL, 1997, p.1), a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo, assim, por meio dos parágrafos 1º e 2º, do artigo 1º, as atividades que poderão ou não ser repassadas a terceiros. Eis o que diz este artigo e seus parágrafos:

[...] Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

No âmbito do estado de Goiás, a Lei nº. 16.017, de 27 de fevereiro de 2007, regulamentou a contratação de serviços na administração pública estadual, conforme se vê:

[...] Art. 1º Esta Lei estabelece normas suplementares de licitação e contratação administrativa pertinentes a serviços terceirizados de

Conservação, Limpeza, Vigilância, Segurança e cessão de mão-de-obra no âmbito da Administração Pública Estadual direta e indireta.

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

I – Empresa de Conservação e Limpeza: sociedade empresarial, regida pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), legalmente registrada, especializada na prestação de serviço de limpeza, higienização, manutenção, zeladoria, conservação em geral, com fornecimento ou não de material, equipamento e tecnologia;

II – Empresa de Vigilância e Segurança: sociedade empresarial, regida pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), legalmente registrada, cujas normas de constituição e funcionamento são fixadas pela Lei federal nº 7.102, de 20 de junho de 1983;

III – Empresa de cessão de mão-de-obra: sociedade empresarial, regida pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), em cujo objeto social conste o fornecimento do serviço de colocação de mão-de-obra à disposição da Administração Pública, em suas dependências, de trabalhadores que realizem serviços contínuos e especializados, relacionados com a sua atividade meio e que não exerçam funções próprias de cargos e empregos do quadro de pessoal da Contratante;

3.5.1 A terceirização e suas vantagens

A delegação de atividades a terceiros, apesar de ser conduta desempenhada ao longo do tempo, passou a ganhar maior destaque nos últimos anos. As empresas estão cada vez mais centradas em seu objetivo principal nas organizações, desprendendo-se de atividades secundárias e contratando empresas especializadas para a execução das mesmas. Na área pública, o emprego da terceirização deverá estar em conformidade com a lei, que estabelece quais os serviços e de que forma eles poderão ser repassados a terceiros.

A concentração de esforços em atividades consideradas de maior relevância resultará à Administração Pública maior agilidade em seus serviços essenciais e, conseqüentemente, à coletividade, bem como melhoria na administração de seus interesses em comum. Conforme Leiria, Saratt e Souto (1993, p. 54), “quanto mais emperrada e menos ágil a organização, maior o risco de sua desestruturação”.

Além da redução de custos, a contratação ainda proporcionará a melhoria da qualidade dos serviços; afinal, os contratos serão acertados com empresas

especializadas na área, que capacitam o seu pessoal para a prestação de um serviço qualificado, que satisfaça o seu cliente e atenda as suas expectativas. Na visão de Di Pietro (2002, p. 16),

[...] o que muda é principalmente a ideologia, é a forma de conceber o Estado e a Administração Pública. Não se quer mais o Estado prestador de serviços; quer-se o Estado que estimula, que ajuda, que subsidia a iniciativa privada; quer-se a democratização da Administração Pública pela participação dos cidadãos nos órgãos de deliberação e consulta e pela colaboração entre público e privado na realização das atividades administrativas do Estado; quer-se a diminuição do tamanho do Estado para que a atuação do particular ganhe espaço; quer-se a flexibilização dos rígidos modos de atuação da Administração Pública, para permitir maior eficiência; quer-se a parceria entre o público e o privado para substituir-se a Administração Pública dos atos unilaterais, a Administração Pública autoritária, verticalizada, hierarquizada.

Destarte, é forçoso reconhecer que a terceirização é instrumento que permite a Administração Pública dinamizar seus propósitos.

3.5.2 Os riscos e as desvantagens da terceirização

O processo de terceirização, embora dotado de inúmeras vantagens que podem contribuir para a melhoria da Administração Pública, é caracterizado, também, pelos seus aspectos negativos, que deverão ser analisados cautelosamente, pois estes, ao se efetivarem, poderão acarretar graves descontentamentos, tanto para a Administração Pública quanto para o administrado.

Uma das desvantagens da terceirização é a possibilidade de grande ocorrência de rotatividade nas empresas contratadas, interferindo, dessa forma, na execução das atividades para a qual foi contratada. Segundo Fortini (2006-2007, p. 4),

[...] o administrado não pode ficar às voltas com diversas empresas que revezam ao longo do tempo. As mudanças podem levar à constante substituição das pessoas físicas executoras das tarefas, gerando descontinuidade incompatível com preceito constitucional. Com efeito, a eficiência fixada na Constituição da República não é alcançada quando se verifica a mutação desenfreada de pessoas na realização de atividade-fim do Estado.

A falta de comprometimento do pessoal terceirizado é outro risco preocupante à Administração Pública no momento da contratação, por provocar o serviço terceirizado, resultando em outra empresa que não a dele mesmo, e pelo fato de que, muitas vezes, a supervisão ao funcionário acaba por não se realizar de forma eficiente, podendo este acomodar-se e o estado estar sujeita à probabilidade de um serviço que não se enquadre nas expectativas desejadas.

Devido à clara insatisfação da coletividade em relação à administração pública, provocada por aborrecimentos que abalaram a confiança daquela, a terceirização é também encarada como a geração de “empreguismo” e denota a incapacidade dos funcionários públicos na prestação de seus serviços, bem como a falta de dedicação e eficiência quanto às suas obrigações.

A terceirização gera, também, a sensação de “perda” de direitos preestabelecidos. É o que explica Mello (2003, p. 87), ao enfatizar que a terceirização “altera o inciso IX do art. 37 da Constituição, no sentido de coibir sensivelmente a possibilidade de admitir servidores públicos sem concurso”. Além disto, há ainda a visão de que os funcionários terceirizados recebam um tratamento “diferenciado”, no que tange à subordinação destes à Administração Pública.

3.5.3 A necessidade de terceirizar

O Estado, do mesmo modo que a empresa privada, não se encontra imune a problemas que possam surgir no decorrer do cumprimento do contrato terceirizado. Porém, da forma como a estrutura da Administração Pública se manifesta nos dias atuais, a terceirização faz-se necessária e não se pode simplesmente dispensá-la ou negar a sua importância. Na visão de Leiria, Saratt e Souto (1993, p. 54),

[...] É hoje consensual a urgência de práticas de reforma administrativa que encolham os gastos públicos com a máquina burocrática. Afinal, de atividade-meio, as corporações de servidores públicos passaram à atividade-fim-de-si-mesmo. Vale lembrar que o estado tem a finalidade de prestar serviço aos cidadãos. Quando a organização, pública ou privada, passa a ser o fim de si mesmo, esquece o objetivo da relação, a satisfação do cliente ou do administrado.

A principal finalidade do setor público é a prestação de serviços à população e não é passível de aceitação que o estado perca maior parte do seu tempo em tarefas direcionadas a ela mesma. A terceirização, dessa forma, passa a ser uma solução. Terceirizando, o estado poderá direcionar sua atenção para as atividades de maior relevância, alcançando um melhor gerenciamento do seu tempo e uma melhoria na estruturação e organização da Administração Pública.

Sendo assim, a terceirização pode ser apontada como uma alternativa para a construção de uma organização pública estruturada, ágil, flexível, objetiva e econômica. Grande cuidado, porém, deve ser tomado ao optar por serviços terceirizados. Funções administrativas, por exercerem grande responsabilidade e influência para a organização, geralmente não são uma boa escolha de terceirização. Por outro lado, ao terceirizar certas funções, tais como limpeza, manutenção de máquinas, equipamentos ou veículos, vigilância, serviços de transporte, etc., a Administração ganha tempo, reduz custos e torna-se mais ágil na prestação de seus serviços essenciais.

Elaborou-se uma comparação entre as atividades da Base Administrativa, com sua configuração atual, com todas as funções ocupadas por policiais militares e seus respectivos custos, em virtude do que recebem um título de subsídio.

QUADRO DE FUNÇÕES E SUBSÍDIOS DA BASE ADMINISTRATIVA

SEÇÃO	FUNÇÃO	POSTO/GRAD	QTDE / SALÁRIO
COMANDO	COMANDO BASE ADMINISTRATIVA	CEL QOPM	1x R\$ 12.000,00
SECRETARIA	SECRETARIO	MAJ QOPM	1x R\$ 9.720,00
	AUXILIAR DA SECRETARIA	1º SGT QPPM	2x R\$ 3.348,00 = R\$ 6.696,00
SEÇÃO ADMINISTRATIVA	CHEFE DA SEÇÃO ADMINISTRATIVA	TC QOPM	1x R\$ 10.800,00
	ADJUNTO DA SEÇÃO ADM.	CAP QOPM	1x R\$ 8.748,00
	CADASTRADOR DE FICHA	SD QPPM	2x R\$ 2.711,00 = R\$ 5.422,00
	AUXILIAR DA SEÇÃO ADM.	1º SGT QPPM	4x R\$ 3.348,00 = R\$ 13.392,00
	RECEPCIONISTA	SD QPPM	2x R\$ 2.711,00 = R\$ 5.422,00
	MOTORISTA DO COMANDO	SD QPPM	1x R\$ 2.711,00
	ESTAFETA	SD QPPM	2x

			R\$ 2.711,00 = R\$ 5.422,00
SEÇÃO GESTÃO DO SICAD	CHEFE DA SEÇÃO GESTÃO DO SICAD	TC QOPM	1x R\$ 10.800,00
	ADJUNTO DA SEÇÃO DO SICAD	CAP QOPM	1x R\$ 8.748,00
	CHEFE DO SUPORTE AO SICAD	1º TEN QOPM	1x R\$ 6.000,00
	AUXILIAR DO SUPORTE AO SICAD	2º SGT QPPM	2x R\$ 3.120,00 = R\$ 6.240,00
	ATENDENTE SO SUPORTE DO SICAD	SD QPPM	2x R\$ 2.771,00 = R\$ 5.422,00
SEÇÃO D.O.E	CH. SEÇÃO EDITORAÇÃO D.O.	TC QOPM	1x R\$ 10.800,00
	ADJ. DA SEÇÃO EDITORAÇÃO D. O.	CAP QOAPM	2x R\$ 8.748,00 = R\$ 17.496,00
	AUX. DA SEÇÃO EDITORAÇÃO D.O.	1º SGT QPPM	2x R\$ 3.348,00 = R\$ 6.696,00
	CADASTRO DE ITENS	CB QPPM	6x R\$ 2.880,00 = R\$ 17.280,00
	PROTOCOLISTA	SD QPPM	2x R\$ 2.771,00 = R\$ 5.422,00
BANCO DE HORAS	CHAFE DO BANCO DE HORAS	TC QOPM	1x R\$ 10.800,00
	AUXILIAR DO BANCO DE HORAS	1º SGT QPPM	6x R\$ 3.348,00 = R\$ 20.088,00
ARQUIVO GERAL	CHEFE DO ARQUIVO GERAL	CAP QOPM	1x R\$ 8.748,00
	AUXILIAR DO ARQUIVO GERAL	1º SGT QPPM	4x R\$ 3.348,00 = R\$ 13.392,00
SEÇÃO DE JUST. E DISCIPLINA	CH. SEÇÃO DE JUSTIÇA E DISC.	MAJ QOPM	1x R\$ 9.720,00
	ADJ. SEÇÃO DE JUSTIÇA E DISC.	1º TEN QOPM	1x R\$ 6.000,00
	AUX. SEÇÃO DE JUSTIÇA E DISC.	3º SGT QPPM	4x R\$ 3.000,00 = R\$ 12.000,00
	ESTAFETA	SD QPPM	2x R\$ 2.771,00 = R\$ 5.422,00
T O T A L		57 PMs	R\$ 237.431,00

Tabela 1. Quadro de efetivo da Base Administrativa, por funções, postos e graduações e valor dos subsídios.

Fonte:Elaborado pelos autores.

A Base Administrativa, atualmente, conta com um efetivo de 57 homens e mulheres, todos policiais militares, conforme o Quadro de Organização e Distribuição (QOD) da PMGO. Comparando esse efetivo com os valores dos subsídios destinados aos pagamentos desses servidores, tem-se a soma de R\$ 237.431, 00.

Todavia, esse mesmo trabalho pode ser executado por terceiros, civis, por meio do processo de terceirização o qual redundaria em economia ao erário, além

de liberar um quantitativo considerável de policiais militares para a operacionalidade, conforme se constata na Tabela 2.

QUADRO DE FUNÇÕES E SALÁRIOS DA BASE ADMINISTRATIVA

SEÇÃO	FUNÇÃO	POSTO/ GRADUAÇÃO	QUANT./ SALÁRIO
COMANDO	COMANDO BASE ADMINISTRATIVA	CEL QOPM	1x R\$ 12.000,00
SECRETARIA	SECRETÁRIO	MAJ QOPM	1x R\$ 9.720,00
	AUXILIAR DA SECRETARIA	ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO	2x R\$ 1.134,00 = R\$ 2.268,00
	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	2x R\$ 748,00 = R\$ 1.496,00
	MOTORISTA DO COMANDANTE	SD QPPM	1x R\$ 2.711,00
	ESTAFETA	MOTOQUEIRO	2x R\$ 776,00 = R\$ 1.452,00
SEÇÃO ADMINISTRATIVA	CHEFE DA SEÇÃO ADMINISTRATIVA	GERENTE ADMINISTRATIVO	1x R\$ 4.644,00
	ADJUNTO DA SEÇÃO ADM.	ASSISTENTE ADMINISTRAÇÃO	1x R\$ 1.034,00
	CADASTRADOR DE FICHA	DIGITADOR	2x R\$ 847,00 = R\$ 1.694,00
	AUXILIAR DA SEÇÃO ADM.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4x R\$ 886,00 = R\$ 3.544,00
	ESTAFETA	MOTOQUEIRO	2x R\$ 776,00 = R\$ 1.452,00
SEÇÃO GESTÃO DO SICAD	CHEFE DA SEÇÃO GESTÃO DO SICAD	GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA	1x R\$ 5.934,00
	ADJUNTO DA SEÇÃO DO SICAD	ANALISTA DE SISTEMA SÊNIOR	1x R\$ 3.940,00
	CHEFE DO SUPORTE AO SICAD	PROGRAMADOR SÊNIOR	1x R\$ 2.107,00
	AUXILIAR DO SUPORTE AO SICAD	PROGRAMADOR PLENO	2x R\$ 1.862,00 = R\$ 3.724,00
	ATENDENTE DO SUPORTE DO SICAD	PROGRAMADOR JÚNIOR	2x R\$ 1.646,00 = R\$ 3.292,00
SEÇÃO DE D.O.E	CH. SEÇÃO D.O.E	TEN CEL QOPM	1x R\$ 10.800,00
	ADJ. DA SEÇÃO EDIT. D. O.	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	2x R\$ 1.034,00 =

			R\$ 2.068,00
	AUX. DA SEÇÃO EDITORAÇÃO D.O.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2x R\$ 986,00 = R\$ 1.872,00
	CADASTRO DE ITENS	DIGITADOR	6x R\$ 847,00 = R\$ 5.082,00
	PROTOCOLISTA	AUXILIAR DE CADASTRO	2x R\$ 827,00 = R\$ 1.654,00
BANCO DE HORAS	CHEFE DO BANCO DE HORAS	GERENTE RECURSOS HUMANOS	1x R\$ 5.131,00
	AUXILIAR DO BANCO DE HORAS	AUXILIAR DE PESSOAL	6x R\$ 1.036,00 = R\$ 6.216,00
ARQUIVO GERAL	CHEFE DO ARQUIVO GERAL	CAP QOPM	1x R\$ 8.748,00
	AUXILIAR DO ARQUIVO GERAL	AUXILIAR DE PESSOAL	4x R\$ 1.036,00 = R\$ 4.144,00
SEÇÃO DE JUSTIÇA E DISCIPLINA	CH. SEÇÃO DE JUSTIÇA E DISC.	MAJ QOPM	1x R\$ 9.720,00
	ADJ. SEÇÃO DE JUSTIÇA E DISC.	ADVOGADO SÊNIOR	1x R\$ 3.205,00
	AUX. SEÇÃO DE JUSTIÇA E DISC.	ACADÊMICO DE DIREITO	4x R\$ 1.385,00 = R\$ 5.540,00
	ESTAFETA	MOTOQUEIRO	2x R\$ 776,00 = R\$ 1.452,00
TOTAL GERAL			R\$ 117.896,00

Tabela 2. Quadro de efetivo da Base Administrativa, por funções, com emprego de civis, por meio da terceirização, nas atividades de assessoramento e de auxílio.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme se visualiza, o total do investimento necessário para fazer funcionar a Base Administrativa da PMGO, em se tratando dos recursos humanos seria R\$ 117.896,00. Dessa forma, a Polícia Militar teria uma economia de R\$ 119.535,00, por mês, e no ano, chegaria ao montante de R\$ 1.434.420,00, quantia considerável para se economizar. Conforme se comprova, a terceirização é uma alternativa viável para a administração policial militar.

3.5.4 Administração da Base Administrativa pela Fundação Tiradentes

A Fundação Tiradentes exerce um papel muito importante no suporte dos interesses dos policiais militares relacionados à saúde. Desde sua criação, foram agregadas diversas atividades no bojo de suas atribuições. Destacam-se a gestão das atividades do Hospital da Polícia Militar (HPM), a confecção e distribuição dos fardamentos e a assistência ao policial militar e seus dependentes, inclusive, com a operacionalização de uma academia de musculação.

Todas essas atividades tem proporcionado satisfação aos usuários, pela presteza, qualidade e eficiência empregadas. Por essas razões, e pelos motivos apresentados no subitem anterior, em relação à terceirização dos recursos humanos da Base Administrativa (BA), sugere-se que tal empreendimento seja açambarcado, também, pela Fundação Tiradentes, a qual ficaria encarregada de gerir todas as ferramentas de administração da BA, com o mesmo zelo e responsabilidade com que cuida das atividades de gestão do HPM, da confecção e distribuição de uniformes da Polícia Militar de Goiás.

Para que essa ação seja desenvolvida, basta que o governo do Estado de Goiás, faça a previsão na Lei do Orçamento Anual (LOA) da verba necessária para realizar a terceirização e contratação de profissionais no mercado, via Fundação Tiradentes, os quais assumiriam as funções pertinentes nas seções da Base, e desonerariam os policiais militares para a atividade-fim da corporação.

3.5.5 Pesquisa de campo com comandantes de Unidades do 1º CRPM

Foi realizada uma pesquisa de campo em Goiânia, com 10 oficiais, comandantes de unidades operacionais, subordinadas ao 1º Comando Regional da Polícia Militar de Goiás. Foi aplicado um questionário com 10 perguntas sobre as atividades da Base Administrativa da PMGO.

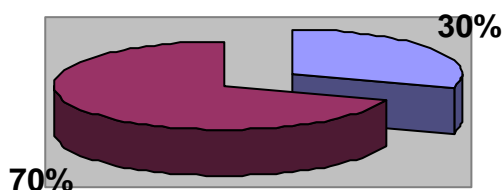
A primeira pergunta questionava qual a visão dos oficiais entrevistados sobre a BA. Com a tabulação dos dados concluiu-se que no bojo das respostas obtidas qualitativamente, era recorrente as expressões que definiram a Base Administrativa como sendo o setor responsável pelo desenvolvimento eficaz da

administração da corporação, por meio da centralização das atividades e controle de pessoal e patrimônio aliviando as unidades operacionais para desenvolverem a atividade-fim da PMGO.

A segunda pergunta, questionava se a BA cumpria os seu papel ao centralizar as atividades administrativas da corporação. Para essa resposta foram oferecidas duas alternativas, uma positiva e outra negativa. Para surpresa, 100% dos entrevistados responderam que a BA não cumpre o seu papel.

A terceira pergunta questionou se o oficial conhecia a ferramenta SICAD. 70% dos oficiais responderam que não.

RESPOSTAS DOS OFICIAIS SOBRE O QUE ERA O SICAD



■ SIM CONHEÇO ■ NÃO CONHEÇO

Gráfico 1. Questionamento sobre o conhecimento do SICAD na Base Administrativa da PMGO. 2008.

Fonte: os autores

Elaboração: os autores.

A quarta pergunta questionou se o oficial conhecia as atribuições do Banco de Horas. Novamente 70% dos oficiais responderam que não.

RESPOSTAS DOS OFICIAIS SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DO BANCO DE HORAS

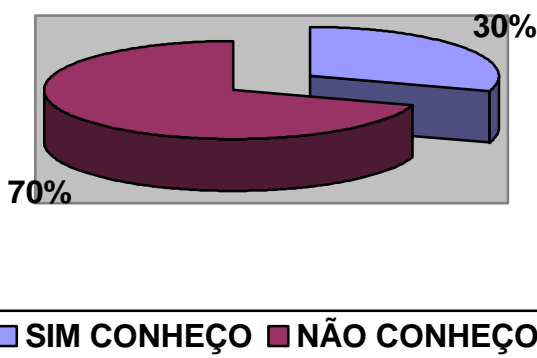


Gráfico 2. Questionamento sobre o conhecimento das atribuições do Banco de Horas da Base Administrativa da PMGO. 2008.

Fonte: os autores

Elaboração: os autores.

A quinta pergunta questionou se o Diário Oficial Eletrônico (DOE) melhorou a publicação dos atos das unidades e da corporação. A resposta foi de 50% para sim e o mesmo quantitativo para não.

RESPOSTAS DOS OFICIAIS SOBRE O MELHORAMENTO DAS PUBLICAÇÕES COM DOE

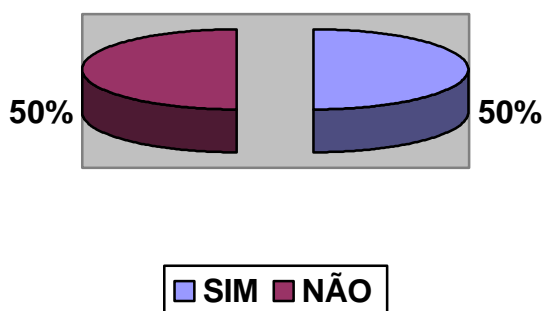


Gráfico 2. Questionamento sobre o conhecimento das atribuições do Banco de Horas da Base Administrativa da PMGO. 2008.

Fonte: os autores

Elaboração: os autores.

O que se infere das respostas obtidas é que a corporação peca na comunicação interna sobre as atividades realizadas pela BA. Todos os entrevistados disseram que a BA não cumpre o seu papel, todavia, um número expressivo de 70%, no diagnóstico de conhecimento sobre duas importantes ferramentas SICAD e Banco de Horas e 50% sobre a outra ferramenta (DOE) denotam que há uma ignorância sobre as potencialidades desses instrumentos e suas vantagens para a administração pública e especialmente para a PMGO.

Por essas razões, uma política de divulgação deveria ser incluída no sentido de divulgar as atividades da BA em todas as OPM da corporação.

CONCLUSÃO

Este estudo possibilitou demonstrar que a otimização dos recursos é de suma importância na Administração Pública, considerando-se a relevância de seus objetivos que devem estar voltados para a satisfação da sociedade por meio da ação governamental no que diz respeito ao cumprimento de metas e prestação de uma Segurança Pública moderna e dedicada à redução da criminalidade, permitindo a avaliação da gestão dos administradores públicos nos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia.

Também foi constatado que a centralização fundada em um conjunto de normas e procedimentos, com destaque para a agregação de funções, constitui-se em antídoto contra os desvios e sobreposição de funções.

As análises e resultados desta investigação com base em sua fundamentação teórica e na conquista de atingir os objetivos a que se propôs demonstraram que, atuando de forma centralizada e com métodos e técnicas que envolvem procedimentos típicos, com ênfase para a informatização e possibilidade de terceirização das atividades, em função de suas atribuições constitucionais e legais, a Polícia Militar desempenha papel relevante na Administração Pública, principalmente, pela orientação e vigilância do sossego da comunidade, sendo assim, maximizando seus recursos e minimizando o emprego de homens e mulheres na atividade-meio, terá condições de liberar contingente maior para o combate ao banditismo.

Culturalmente, o gestor público brasileiro, em sua maioria, e na Polícia Militar não é diferente, costuma rejeitar o novo. Romper barreiras, superar paradigmas, minimizar custos, maximizar resultados, são conceitos que devem ser perseguidos incansavelmente pelos gestores em toda a Administração Pública. As diversas mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos, relatadas neste trabalho, propiciaram personalizar a identidade de uma corporação que pretende ingressar de fato e de direito no século 21. Reinventar-se é desafio que deve ser vencido cotidianamente e esta é a tarefa do homem e gestor moderno.

Contudo, observou-se que embora muitos recursos já se tornaram mais racionais, outros tantos poderiam ser direcionados para a operacionalidade, se algumas tarefas rotineiras da Base Administrativa fossem terceirizadas.

As sugestões e proposições levantadas em relação ao modelo de administração centralizado idealizado para a Base Administrativa ainda não atingiu a sua plenitude. Várias ferramentas, como o Diário Oficial Eletrônico (DOE), o Sistema Integrado de Controle Administrativo (SICAD) e o Banco de Horas já estão em funcionamento, todavia, carecem de serem aperfeiçoadas e difundidas para sua total eficiência e eficácia.

Torna-se relevante evidenciar que esta pesquisa descritiva, em função de suas peculiaridades e limitações próprias, não pretendeu esgotar o tema em questão e nem tampouco alcançar respostas para todos os questionamentos que a problemática suscitou, mas tão somente apresentar uma análise e uma maior reflexão e discussão com base na literatura pertinente sobre a importância da otimização, por meio da centralização administrativa das atividades burocráticas da Polícia Militar de Goiás.

Apesar da exigüidade do tempo de investigação, cuidou-se de realizar uma pesquisa de campo, na qual diagnosticou-se que há um desconhecimento das atividades da Base Administrativa, o que redundou em descrédito por parte da tropa sobre a eficiência e eficácia da BA. Sendo assim, é aconselhável que uma divulgação seja realizada para esse mister.

O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica, a qual evidenciou a necessidade da criação de uma identidade própria da administração da Polícia Militar desvinculada das concepções administrativas das Forças Armadas, das quais em muito é diferente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo sobre a Experiência Internacional Recente**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, Cadernos ENAP, n°. 10, 1997.

ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo, in Sader, E. e Gentili, P. **Pós-Neoliberalismo: As Políticas Sociais e o Estado Democrático**, Paz e Terra, São Paulo, 1995.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos - e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. Ed. Atlas, 2001.

BENDA, et al. **Manual de Derecho Constitucional**. Traducción de Antonio López Pina. 2 ed. Madrid: Marcial Pons, 2001.

BRASIL. Decreto N. 42.018 - de 09 de agosto 1957. **Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R/1)**. Rio de Janeiro. 1957.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. 2006.

_____. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. **Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências**. Brasília. 1997.

_____. **Portal Previdência da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm>. Acesso em: 08 novembro 2007.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A Sociedade Estatal e a Tecnoburocracia**. São Paulo: Brasiliense. 1981.

_____. **A Crise do Estado**. São Paulo: Nobel, 1991.

_____. Reconstruindo um Novo Estado na América Latina. Palestra apresentada no seminário: **Os Novos Caminhos da América Latina: Estado, Mercado e Equidade**. Banco Interamericano de Desenvolvimento/Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento (BID/PNUD), Montevideú. 1996.

_____. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público. 1996.

_____. **A Reforma do Estado nos Anos 1990: Lógica e Mecanismos de Controle**. Trabalho apresentado na segunda reunião do Círculo de Montivideo, Barcelona, 1997.

CALIXTO, Giniglei Eudes; VELÁSQUEZ, Maria Dolores Pohmann. Sistema de Controle Interno na Administração Pública Federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Jul/2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIInEspecial/a05vIIInesp.pdf> . Acesso em: 02 de out. de 2008.

CARDOZO, José Eduardo Martins. **Princípios Constitucionais da Administração Pública** (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). IN MORAES, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CARNEIRO, A.M.M. Teorias Organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, abr/jun, 1995.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed. Campus. 2000.

CHIAVENATTO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. Ed. Campus. 2000.

CLEGG, S.R. **Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações**. Revista de Administração de Empresas/EAESP. São Paulo: FGV, nov/dez, 1992.p.69-95.

CURY, A. **Organização e Métodos - uma Visão Holística**. Ed. Atlas. 2000.

DAFT, R. L. **Administração**. Ed. LTC. 1999.

DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Ed. LTC. 1999.

DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. LTC. 2001.

DINIZ, E. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90**. Rio de Janeiro 1995.

DINIZ, E. **Crise, Reforma do Estado e Governabilidade**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 1997.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Direito administrativo**. 6. ed. São Paulo: Atlas.1997.

DUBRIN, A. J. **Princípios de Administração**. Ed. LTC. 1998.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FORTINI, Cristiana. O perfil do direito administrativo atual e o emprego da terceirização pela Administração Pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, **2006-2007**. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE8DEZEMBRO2006CRISTIANA20FORTINI.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2008.

FRAGA, E. B., BEMFICA, J.C., BRETAS, N.L. **Informática pública e reforma administrativa**. Disponível em: http://www.ip.pbh.gov.br/ANO3_N1_PDF/ip0301bossi.pdf. Acesso em: 06 nov. 2008.

GOIÁS. Lei n.º 16.017, de 27 de fevereiro de 2007. **Institui normas suplementares de licitação e contratação administrativa** pertinentes a serviços terceirizados de Conservação, Limpeza, Vigilância, Segurança e cessão de mão-de-obra no âmbito do Estado de Goiás. Goiânia. 2007

GOULDNER, A. Conflitos na teoria de Weber. In: COELHO, E. C. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro:Zahar, 1987.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles; SOUTO, Carlos Fernando. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

MANNHEIM, K. **Ideologia e utopia: introdução à sociologia do conhecimento**. Porto Alegre: Globo, 1950.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Atlas. 2000.

MELLO, Antônio Correia de. **Seminário A Reforma do Sistema Previdenciário Brasileiro**, 585/03, 2003. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/internet/conheca/ouvidoria/seminarios/notasrspb.html>>. Acesso em: 17 nov. 2008.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 4. ed. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21. ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros, 1996

MELO, M. A. e COSTA, N. R. A Difusão das Reformas Neoliberais: Análise Estratégica, Atores e Agendas Internacionais. In: REIS, E., ALMEIDA, M. H. T. e FRY, P. orgs.: **Pluralismo, Espaço Social e Pesquisa**. São Paulo: Editora Hucitec. 1995.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito administrativo**. 7. ed. São Paulo: Malheiros. 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P. **Organização e poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

PRZEWORSKI, A. **O Que os Países Civilizados Têm em Comum**. *Folha de São Paulo*, 2 de abril, 1995.

RAMOS, A . G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV,1983.

_____. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Ed. LTC. 1999.

ROCHA, Carmem Lúcia Antunes. **Princípios Constitucionais da Administração Pública**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SHEPHERD, G. e VALENCIA, S. Modernizando a Administração Pública na América Latina: Problemas Comuns sem Soluções Fáceis. In. **Revista do Serviço Público**. setembro, 1996.

TENÓRIO, F.G. **O mythos da razão administrativa**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, jul/set,1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. Ed. Makron Books. 2001.

VELLOSO, J. P. R. **Governabilidade, Sistema Político e Violência Urbana**. Rio de Janeiro. VI Fórum Nacional. Rio de Janeiro: José Olympio e Fórum Nacional. 1994.

WEBER, M. **Economy and society: an outline of interpretative sociology**. New York: Bedmenster, 1968.

_____. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro Guanabara, 1982.