

EDENER FRANCO DA SILVA
MARCELO DI MELO GAMA

PROCESSO DECISÓRIO NA POLÍCIA
MILITAR DO ESTADO DO ACRE

GOIÂNIA
2011

EDENER FRANCO DA SILVA
MARCELO DI MELO GAMA

PROCESSO DECISÓRIO NA POLÍCIA
MILITAR DO ESTADO DO ACRE

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado para obtenção do Título de Especialista ao Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.
Orientadora: Prof^ª. M.Sc. Daiana Paula Pimenta.

Goiânia
2011

EDENER FRANCO DA SILVA

MARCELO DI MELO GAMA

Processo decisório na Polícia Militar do Estado do Acre

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG para obtenção do Título de Especialista em Gestão Organizacional.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. M.Sc. Daiana Paula Pimenta

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
Presidenta e Orientadora

Professor

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
Examinador

Professor

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
Examinador

Examinado o Artigo Científico

Conceito:

Goiânia-GO: ____/____/2011

A Deus pela sua benignidade em nos propiciar sabedoria e oportunidades para galgarmos funções tão nobres em nosso campo profissional.

Aos nossos pais que orientaram a construção de nossos caminhos e nos prepararam para confiarmos em nossa autenticidade.

AGRADECIMENTOS

À Professora Mestra Daiana Paula Pimenta que, na qualidade de orientadora, nos orientou no caminho necessário à sustentação do tema e elaboração do trabalho em epígrafe.

À professora Suely Moreira de Melo, pela revisão textual, ortográfica e gramatical deste trabalho.

Ao Capitão PMAC Estene Teixeira e ao Sargento PMAC Danilo, pelo apoio moral e na consecução do preenchimento dos questionários junto aos tenentes-coronéis e coronéis da Polícia Militar do Estado do Acre e encaminhamento aos autores.

Aos professores do “Curso de Especialização em Gestão Organizacional” que socializaram seus conhecimentos e contribuíram para a ampliação do nosso universo intelectual.

Aos Governos dos Estados do Acre, Amapá e Goiás pelo apoio logístico e incentivo à especialização e atualização intelectual de seus servidores.

A nossas famílias, que suportarem a ausência e nos deram apoio nos momentos difíceis, sendo compreensíveis e conscientes da importância deste trabalho.

Aos colegas de turma que, somando seus esforços para atingirmos nossos ideais, contribuíram para aumentar nossa autenticidade e a compreender melhor os novos paradigmas do Sistema de Segurança Pública do Brasil.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram na elaboração deste trabalho.

Nada é mais difícil e, portanto, mais
precioso do que a habilidade de decidir.

Napoleão Bonaparte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ACRE	13
2.1.1 Da Carreira Institucional	13
2.1.2 A Administração na Polícia Militar	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	18
2.3 PROCESSO DECISÓRIO	21
3. METODOLOGIA	28
3.1 Tipo de Pesquisa	28
3.2 Métodos de coleta de dados	28
3.3 População e amostra	29
3.4 Instrumentos	30
3.5 Tratamento dos dados	30
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
APÊNDICE – Questionário aplicado aos tenentes-coronéis e coronéis da PMAC	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Grau de instrução dos tenentes-coronéis e coronéis da PMAC.....	15
Gráfico 2	Modelo de processo decisório de tomada de decisões utilizado pelos pesquisados.....	16
Gráfico 3	Nível motivacional atual para o serviço policial militar dos tenentes-coronéis e coronéis da PMAC.....	19
Gráfico 4	Melhor forma de escolha do comandante-geral da PMAC.....	23
Gráfico 5	Como os pesquisados costumam tomar as decisões institucionais.....	24
Gráfico 6	Todos os coronéis da PMAC estão preparados para ser comandante-geral?.....	35
Gráfico 7	Concorda com o critério atual de escolha do comandante-geral.....	37
Gráfico 8	Haveria mais motivação se mudasse o critério de escolha do comandante-geral?.....	41
Gráfico 9	O sistema atual está gerando contribuição negativa para o comando e execução das ordens na PMAC?.....	41
Gráfico 10	Em virtude do critério atual de escolha do comandante-geral, você cumpre fielmente as determinações e orientações deste?.....	41
Gráfico 11	Em virtude do critério atual de escolha do comandante-geral, os outros comandantes estão cumprindo as ordens do comandante-geral?.....	45
Gráfico 12	A administração do comandante-geral seria mais satisfatória se tivesse o aval do público interno?.....	46
Gráfico 13	A escolha do comandante-geral tem algum caráter técnico?.....	47

RESUMO

GAMA, Marcelo di Melo. SILVA, Edener Franco da. Processo Decisório na Polícia Militar do Estado do Acre. Orientadora: Prof^a. M.Sc. Daiana Paula Pimenta. Goiânia. UFG, 2011. (Artigo Científico).

Este estudo tem como foco de análise uma instituição pública, a Polícia Militar do Estado do Acre (PMAC), que como as demais sofre questionamentos, tanto do público interno como do externo. Um dos principais pontos de indagação diz respeito ao processo decisório relacionado à escolha do comandante-geral. Neste sentido, a pesquisa tem como principal objetivo identificar de que forma o processo decisório de escolha do comandante-geral na Polícia Militar do Estado do Acre é percebido pelos candidatos ao cargo. Assim como, propor sugestões para aperfeiçoar tal processo. Como metodologia realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de um questionário. Como resultado percebeu-se que os oficiais estão motivados; contudo, a ausência de procedimentos técnicos e meritórios para indicação do comandante gera descontentamentos e contribuições negativas, necessitando assim de proposição e condução de mudanças, escolhendo-se àquele coronel da ativa com habilidades técnicas, humanas, conceituais e aprovação do público interno.

Palavras-Chave: Processo Decisório; Polícia Militar do Estado do Acre; Comandante-Geral.

ABSTRACT

GAMA, Marcelo di Melo. SILVA, Edener Franco da. Decision-making process in Military Police of the State of Acre. Advisor: Prof^ª. M.Sc. Daiana Paula Pimenta. Goiânia. UFG, 2011. (Research Article).

This study focuses on analysis of a public institution, the Military Police of the State of Acre (PMAC), which suffers as other questions from both the internal and the external public. One of the main points of inquiry concerns the decision-making process related to the choice of the general-commander. In this sense, the research has as main objective to identify how the decision process of choosing the general-commander of the Military Police of the State of Acre is perceived by candidates for the position. As well as proposing suggestions improvements to that process. The methodology was carried out with a descriptive qualitative approach, data were collected through a questionnaire. As a result it was noted that officers are motivated, however, the absence of technical and meritorious procedures to indicate the commander generates discontent and negative contributions, requiring propositions and directive changes, choosing that colonel of active with technical, human and conceptual skills and the approval of internal public.

Keywords: Decision-making process; Military Police of the State of Acre; General-Commander.

1. INTRODUÇÃO

Conforme Pereira (2006), o modelo de administração pública vem sofrendo questionamentos, necessitando por isso que se busquem novas soluções para atender a um cidadão cada vez mais exigente.

Este estudo tem como foco de análise uma instituição pública em particular, a Polícia Militar do Estado do Acre (PMAC), que como as demais sofre questionamentos, tanto do público interno como do externo. Um dos principais pontos de indagação diz respeito ao processo decisório relacionado à escolha do comandante-geral.

A escolha do comandante-geral da PMAC é a maior promoção que o Oficial pode ter e a que todos almejam e se inspiram quando iniciam sua carreira, devendo ser feita para incentivar, com avanço justo e baseado no mérito, livre de favoritismo e minimizando a insatisfação, gerando assim um grande estímulo para o bom desempenho na administração.

O comandante-geral da PMAC é um cargo de confiança do Governador do Estado, sendo, portanto, conforme a legislação vigente, de livre nomeação e exoneração deste, não havendo necessidade de se considerar nenhum critério técnico ou meritório, apenas pessoal, escolhendo um entre os coronéis da ativa ou da reserva remunerada, o que acaba por gerar descontentamento, pois o escolhido fica atrelado aos interesses políticos e não passa pelo aval do público interno, principal responsável por contribuir para concretizar a política de segurança da instituição.

Outras instituições públicas têm critérios diferentes para escolha de seus gestores maiores, entre elas o Ministério Público Federal e Estadual, onde o critério de escolha do procurador-geral se dá por meio de lista tríplice dentre integrantes da carreira, escolhida por seus membros, conforme preceitua art. 128 da CF/88.

Neste contexto, a seguinte questão foi formulada: Como o processo decisório de escolha do comandante-geral na Polícia Militar do Estado do Acre é percebido pelos candidatos ao cargo?

Como objetivo geral pretende-se identificar de que forma o processo decisório de escolha do comandante-geral na Polícia Militar do Estado do Acre é percebido pelos candidatos ao cargo. Busca-se também propor sugestões para aperfeiçoar tal processo.

O estudo justifica-se por sua relevância para o público interno, bem como para população acriana, pois o processo decisório de tomada de decisões na PMAC, principalmente a referente à escolha adequada do comandante-geral, pessoa esta que administrará toda organização militar e ditará a sua política institucional, poderá gerar prejuízos e colocar em risco a instituição e a população, que não receberá uma prestação de serviço público satisfatório de segurança pública.

O trabalho está estruturado em cinco seções. Na Introdução apresenta-se o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa do estudo e a estrutura da pesquisa. No Referencial Teórico detalha-se sobre a Polícia Militar do Estado do Acre, a Gestão de Pessoas e de Processo Decisório, embasando-se em pesquisa documental, com levantamento, seleção e análise de fontes bibliográficas e eletrônicas.

Na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, especificando o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados, população e a amostra, instrumentos e tratamento dos dados. Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa e as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ACRE - PMAC

2.1.1 Da Carreira Institucional

Conforme dados do site oficial da PMAC, após a incorporação do território acriano ao brasileiro em 1904, o Estado passou a ser designado Território Federal e ficou sob administração do Governo Federal, sendo designado para realizar a segurança pública o Exército Brasileiro.

Tal instituição permaneceu com essa competência até 25 de maio de 1916, momento em que foram criadas pelo Governo Federal as Companhias Regionais, consideradas embriões da Polícia Militar, e a partir daí foram se formando novas estruturas e novos nomes para designar o corpo responsável pela segurança pública até 1963, data da promulgação da primeira constituição estadual, que criou a atual Polícia Militar, porém em virtude da falta de estrutura, só foi verdadeiramente implantada em 1974.

Nessa data passou a instituição a ser comandada por policiais militares; contudo, por falta de pessoal, ainda permaneceu vinculada ao Exército Brasileiro, primeiramente com a continuação de coronéis dessa organização no comando da PMAC e, posteriormente, com a contratação de oficiais que não tiveram formação específica para Polícia Militar e sim para o Exército. Permanecendo até os dias atuais, pois ainda tem tenentes coronéis e coronéis com tal formação, em virtude dessa contratação ter se encerrado apenas com a promulgação da constituição estadual de 1989.

Nos últimos anos ocorreu, em virtude disso, bem como por também terem sido incorporados oficiais com formação específica para Polícia Militar, alternância de tais quadros de oficiais no comando da corporação.

Apesar da contribuição do Exército Brasileiro, conforme Campos e Soares (2008), tal vínculo prejudica a atuação da Polícia Militar como instituição de segurança pública, pois é vista pela sociedade como mera força militar dos governantes. Com a democratização e advento da CF/88, a sociedade exige um novo modelo de comandante da Polícia Militar, que seja verdadeiro chefe de polícia, capaz de avaliar os riscos de seu meio social, que seja gestor, não das coisas do Estado, e sim da aplicação dos meios e recursos, com o objetivo de agir preventivamente.

Para os referidos autores, tais resquícios dificultam modificar essa ideologia e criar característica própria para a Polícia Militar, principalmente para se adaptar à realidade imposta pela Carta Magna de 1988, buscando voltar-se para a população e desvincular-se de seu histórico vínculo com o Exército Brasileiro.

Atualmente apenas é possível iniciar carreira na instituição por meio de concurso público e após conclusão de curso específico da Polícia Militar, sendo que a ascensão ocorre de forma seletiva, gradual e sucessiva, de conformidade com o disposto no Estatuto dos Militares Estaduais (Lei N. 164/2006), Leis e Regulamentações de Promoções de Oficiais e Praças.

Conforme o referido Estatuto, a promoção é um ato administrativo que tem como finalidade básica o preenchimento seletivo das vagas pertinentes ao grau hierárquico superior e poderá ser efetuada por três critérios: antiguidade, merecimento e 'post-mortem'.

A promoção por antiguidade se dá única e exclusivamente àquele que for o mais antigo no posto ou graduação, sendo somente este o critério para as praças; já para oficiais, esse critério ocorre exclusivamente até o posto de capitão, posteriormente, aos postos de major e tenente coronel, a promoção se dá, porém por meio de uma porcentagem prevista na Lei de Promoções de Oficiais.

O post-mortem ocorre para aquele militar que chegar a falecer em serviço, sendo uma forma de agradecimento pelo seu serviço e a doação de sua vida à sociedade.

A promoção por merecimento para oficial é a mais complicada, haja vista que leva em conta critérios subjetivos, apesar de a Lei de Promoções apregoar que se baseia em uma análise dos atributos e qualidades do oficial no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões.

Na realidade, a escolha dentre aqueles que preencheram os requisitos previstos fica a critério do governador. Tal fato gera descontentamentos e necessita de um estudo mais amplo sobre todas as promoções, porém não é objeto deste trabalho, que tratará especificamente da influência da promoção a comandante-geral, não se aprofundando nas demais.

A lei especifica em cada posto a quantidade de vagas por merecimento ou antiguidade, porém a promoção a coronel ocorre exclusivamente pelo critério de merecimento.

Conforme Portaria nº 197/DRH/2009 da PMAC, a instituição é estruturada em três órgãos: Direção, Apoio e Execução. Cabe aos órgãos de direção, administrados pelos tenentes-coronéis e coronéis, o comando e a administração da instituição, bem como o planejamento, em geral visando à organização de pessoal, de material e do emprego da corporação no cumprimento de sua missão.

Para Amorim et al. (2007), é no nível da alta administração, que se encontra a capacidade política na sua grande amplitude, responsável pelo nascimento das normas institucionais, planos de articulação, desdobramentos, políticas setoriais e as diretrizes para que as atividades fim e meio fluam.

Legalmente (Constituição Estadual/89 combinada com as Leis Complementares nº 164/2006 e nº 191/2008), o comandante-geral da Polícia Militar do Acre será um oficial

superior, do quadro de militares combatente do serviço ativo ou inativo da Polícia Militar, de nomeação e exoneração privativa do governador do Estado, tendo no âmbito estadual, honras, prerrogativas, regalias e responsabilidades de secretário de Estado.

Conforme a Lei Complementar nº 209/10, no quadro organizacional da PMAC, são previstas 4 (quatro) vagas para coronéis do quadro de militares combatentes, sendo escolhido entre estes o comandante da corporação; contudo, a partir da Lei Complementar nº 191/2008, pode o governador, além desses, indicar qualquer coronel da reserva para assumir o cargo, fato que não ocorre em situação normal em outros Estados, onde só pode ser escolhido aquele que estiver no serviço ativo.

A PMAC integra o sistema administrativo do poder executivo do Estado, sendo sua administração, comando e emprego de competência e responsabilidade do comandante- geral.

Cabe ao comandante, entre outras atribuições, auxiliar o governador no exercício da direção superior da administração pública estadual, exercendo a administração do órgão, praticando todos os atos necessários ao exercício dessa administração na área de sua competência, notadamente os relacionados com a orientação, coordenação e supervisão das atividades a cargo das unidades administrativas integrantes do órgão.

Para que tal administração ocorra de forma satisfatória, é necessário que o comandante tome decisões não somente utilizando o método burocrático, que por muitos anos foi o único adotado pelas organizações militares, mas também outros que surgiram com os estudiosos de administração.

2.1.2 A Administração na Polícia Militar

Historicamente as organizações militares foram destacadas como contribuintes ao campo da administração, por meio da utilização dos conselheiros de apoio ao Estado Maior,

de métodos padronizados para desempenho de tarefas e de disciplina, e uma fonte importante para estudos de liderança, autoridade e conflito (HOBBS, 2005).

As instituições militares têm um modelo de tomada de decisão burocrática que apesar de contribuir demonstrou não ser o ideal para uma boa administração, pois conforme Motta (2009) os processos de tomada de decisão e as organizações estão longe de ser bem-estruturados como quer o modelo burocrático, pois este é imprevisível, fluido e contraditório.

Vergara (2009) relata que a burocracia é uma forma de organização do trabalho que Weber identificou como espaço de poder de controle, previsibilidade e eficiência, porém havendo nestas consequências indesejadas, chamadas disfunções. Entre elas estão o exagerado apego a regras e regulamentos, conflito entre as regras formais e as informais, papelada, ritualismo, resistência à mudança, impessoalidade no relacionamento entre os membros da organização, atrito com o público, posição hierárquica com base do processo decisório e exibição de sinais de autoridade; além dessas, o autor cita lentidão e visão compartimentalizada.

O modelo foi útil e importante na sociedade industrial, porém atualmente acaba se distanciando da realidade, não sendo o ideal em vários aspectos, entre estes podemos citar a aceleração da mudança que torna o conhecimento rapidamente perecível, requerendo decisões também aceleradas, provocando a burla das regras para que a empresa possa sobreviver, e faz com que a informação transborde dos canais formais para as redes informais, fato este que não ocorre no modelo burocrático (VERGARA, 2009).

A busca de novas técnicas em outros setores fora das instituições militares só ocorreu há pouco tempo, porém apenas teoricamente, porque na prática ainda é muito incipiente, sendo ideal mesclar a técnica militar com as demais para gerar bons frutos e obter uma melhor prestação de serviço por parte da PMAC. Conforme Jordan (2007), apud Roglio et al. (2010),

é impossível generalizar as práticas civis para a militar, porém existem pontos de excelência que merecem atenção e maiores estudos em ambos os lados.

Apesar dos Oficiais terem noções teóricas de administração em seus cursos de formação e aperfeiçoamento, na realidade poucos as colocam em prática. Pereira (2006) constatou que o discurso e a prática são diferentes, principalmente no que se refere à participação de todos os componentes da organização, percebendo que envolvê-los ainda é um ponto delicado para a alta administração, não só no meio militar, mas também no setor privado.

Para isso, é necessário realizar uma boa gestão de pessoal na instituição, pois somente assim poderá o administrador contar com pessoas capazes e motivadas para colocar em prática a política organizacional.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Lacombe (2008), uma administração bem-sucedida deve se apoiar em três habilidades básicas: técnica - compreensão e domínio da atividade, sendo adquirida por meio da experiência, educação e treinamento pessoal; humana - trabalhar com eficácia e com cooperação do grupo para conseguir o objetivo; e conceitual - visualizar a organização como um conjunto integrado, interna e externamente. Todas elas são interligadas e devem estar presentes em quaisquer instituições, inclusive nas militares.

Pouco daquilo que os governantes fazem para colocar a pessoa certa numa posição administrativa pública é eficaz, principalmente porque não estão adotando uma visão sofisticada da situação e processos como centros de avaliação que tornem as decisões sobre a escolha dos gerentes provavelmente mais bem-sucedidas do que o faria uma seleção ao acaso (HOBBINS, 2005).

Deve-se buscar um administrador com experiência de vida e profissional que possa unir as pessoas, fazendo com que se sintam responsáveis e realizem as atividades com mais empenho. Deve ser escolhida não só em função de seu potencial pessoal, mas também daquilo que trará para a equipe (ROSENBLUTH e PETERS, 2004).

A empresa necessita não de um administrador apenas, mas de vários e em vários níveis, áreas e funções para produzirem as diversas especialidades, dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos da instituição (SOARES E MORAES, 2008).

É fundamental para o êxito ou derrota institucional a valorização dos seus recursos humanos, pois a empresa é feita por homens e mulheres, e estes, quando insatisfeitos, podem mudar seu comportamento e comprometer o seu desempenho funcional. A insatisfação pode levá-los a infringir regras de comportamento humano, inclusive, tornando-os um complicador para corporação.

A motivação estimula a pessoa na direção de seus objetivos, sendo puramente intrínseca. Nasce de necessidades interiores, razão pela qual ninguém motiva ninguém, a não ser que a própria pessoa se motive. O que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação, sendo esta indispensável no ambiente de trabalho e existindo de formas distintas: estimulada positivamente pelas pessoas que gostam de nós e impulsionada por pressões externas (RAMOS e SOUZA, 2005).

Além de ser um estímulo pessoal, a promoção à chefia na organização é uma grande fonte de poder, que todos procuram. Conforme Vergara (2009), é a fonte de poder mais importante na era contemporânea, pois gera uma variedade de acesso a redes e poder, mas também há o uso de forma negativa, seja impedindo que as coisas aconteçam, retardando-as, distorcendo-as ou interrompendo-as.

A escolha do comandante-geral da PMAC é a maior promoção que o oficial pode ter e a que todos almejam e se inspiram quando iniciam sua carreira, devendo ser feita para incentivar, com avanço justo e baseado no mérito, livre de favoritismo e minimizando a insatisfação, assim gerará um grande estímulo para o bom desempenho na administração.

Passou-se da era do administrador empírico e aproximativo para era do administrador profissional, científico e exato. Apesar dos subordinados serem importantes, a chefia é sempre mais, pois tem maior significação no resultado final. O gestor quando mal administra, torna a organização socialmente injusta e em vez de gerar condições para o crescimento da pessoa, transforma-se em fator de empobrecimento cultural.

Conforme Simon apud Albuquerque e Escrivão Filho (2005), embora seja o soldado quem lute no campo de batalha e não seu comandante, este, provavelmente, exercerá mais influência no resultado da luta do que qualquer soldado. A probabilidade que tem o comando de afetar o resultado da batalha depende do grau de influência a que será submetido o soldado.

O profissional deve ser trabalhado e capacitado durante os anos que antecedem a possível assunção de tal função, com um programa de desenvolvimento progressivo de carreira e apoio contínuo para melhorar suas aptidões, habilidades e conhecimentos. Assim, quando chegar ao topo, já terá o conhecimento técnico e profissional necessário no desempenho da função.

O modelo ideal de escolha de chefia, apesar de seus defeitos, seria um pleito, inclusive para se ter o envolvimento de outros componentes da organização no processo de tomada de decisão, porém a escolha de um processo eleitoral satisfatório é muito controversa, devido aos interesses múltiplos e antagônicos que entram em jogo e pela dificuldade de efetuar uma análise e avaliação comparativa rigorosa dos processos eleitorais existentes (SHIMIZU,

2010). Um dos pontos essenciais nessa capacitação é o processo de tomada de decisões por parte desse administrador.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO

O significado do termo decidir é o mais variado possível, dependendo dos dicionários e autores. Contudo, este trabalho considerará a definição de Kast e Rosenzweig (s/d), apud Bernardes e Marcondes (2003), que indica como “... o comportamento do indivíduo orientado para alcançar determinada meta por meio da escolha de um curso de ação entre as varias alternativa por ele percebidas”.

Todas as pessoas indistintamente tomam decisões, tanto indivíduos como administradores, e isso tem estreita relação com o aproveitamento de oportunidades e também com a competência para resolver problemas.

As decisões podem ser programadas e não programadas, contudo não são tipos totalmente distintos e sim dois pólos entre os quais existe um continuum, algumas decisões aproximando-se mais de um pólo, e muitas vezes aquelas não programadas envolvem tantas incertezas que se torna difícil estruturar etapas para um processo decisório (LACOMBE, 2008).

Para Mesquita Junior et al. (2007), a tomada de decisão já não é mais um mero evento ou uma obra fortuita, mas repleto de elementos paradigmáticos, métodos, abordagens e percepções. O homem, ao buscar controlar o seu destino, compreende cada vez mais que a decisão segue um meticuloso sistema sobrecarregado de métodos que abrange a entrada, verificação, armazenamento, recuperação, transformação e produção de novas informações a partir dos dados iniciais.

As tomadas de decisões e seus processos têm sido historicamente alvos de diversos estudos, tanto no contexto da administração quanto fora dela, onde vários autores de diferentes tendências contribuíram para enriquecer as análises sobre esta temática.

Moritz e Pereira (2006) sintetizam os esquemas interpretativos do processo decisório de tais autores nos seguintes modelos: Clássico ou Burocrático - examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor; Comportamentalista - examina primeiro o comportamento dos indivíduos; Normativo - o que deve ser feito é a preocupação central (técnico-profissional); e Racional: busca maximizar os objetivos da alta administração. Contudo, deixam claro que tais modelos na realidade resumem somente ideias e concepções; porém existem outros estudiosos que sugerem modelos diferentes.

Alguns desses modelos podem ser aplicados com eficiência na escolha do comandante-geral da PMAC, porém, como diz Shimizu (2010), muitos excelentes decisores não utilizam uma teoria para ajudá-los a decidir, e lança a seguinte questão: As boas decisões são acidentais, ou existem princípios lógicos que guiam o raciocínio no processo de decisão?

Deve-se na realidade, conforme Mesquita Junior et al. (2007), compreender melhor o processo decisório e estimular os administradores a deixar o empirismo no desempenho de atividades profissionais, principalmente no comando de órgãos essenciais da administração pública.

A figura e o estilo do administrador são centrais e o seu comportamento acaba por definir variações no processo de decisão, relacionadas tanto a limitações cognitivas quanto a condicionante de natureza ideológica e de valores próprios ou de outros grupos/indivíduos envolvidos. O seu estilo pode influir no grau de envolvimento dos outros participantes.

A resolução de um problema de decisão não se resume apenas aos meios científicos, sendo necessário adotar o modelo satisfatório do administrador, buscando adotar conceitos baseados em um raciocínio limitado como quase resolução do problema ou minimização da incerteza (SHIMIZU, 2010).

Para Motta (2009), tal processo não é neutro ou objetivo, pois é negociável politicamente e muda de acordo com as alterações na estrutura de poder, sendo continuamente redefinido e negociado, ambíguo e envolvendo vários níveis de incerteza.

As incertezas estarão sempre presentes nas tomadas de decisões, porém temos que ter clareza de que ao tomá-las seguimos alguns critérios importantes, ou seja, elas foram estruturadas e resolvidas de modo formal, detalhado, consistente e transparente (SHIMIZU, 2010).

Qualquer modelo adotado sempre recairá sobre critérios subjetivos e interesses dos mais diversos, porém devemos pensar em algum que melhor se adapte às estruturas da Polícia Militar, podendo ser alterado posteriormente, com interação e aperfeiçoamento, até se conseguir o melhor para instituição.

Essa subjetividade também recai sob o administrador, pois ele sofre influência da sua história de vida, sua posição na instituição e seu interesse em que seja aplicado o modelo escolhido. Robbins (2005) reconhece que tal bagagem cultural influenciará significativamente a seleção dos problemas, a profundidade da análise, a importância atribuída à lógica e à racionalidade.

O ser humano é passível de erros, devendo as soluções propostas por ele ser contestadas, pois possuem defeitos e limites, como toda lógica humana. Não existe ninguém perfeito, porém ao se considerar alguns critérios com certeza se minimizarão os erros e se terá condições de melhorar a administração:

A experiência e a seleção de comportamentos e estratégias que foram funcionando e a eliminação e análise daqueles que foram se mostrando falhos permitem a um indivíduo experiente decidir de modo acertado, o que não quer dizer que pessoas experientes decidirão necessariamente melhor; no entanto, experts e bons profissionais sabem ler e interpretar pedaços de informação rapidamente e decidir (MOTTA, 2009).

Espera-se que o gestor esteja habilitado a fazer uso das ferramentas de apoio à decisão, que permitem o processamento de um grande volume de dados e, ao mesmo tempo, que busque no cotidiano as experiências e informações para basear suas decisões, reexaminando-as constantemente, em busca de novos valores e novas práticas.

Se o processo decisório feito de forma técnica por si só já é complicado, imagine o fazer de forma aleatório, apenas por achismo, pois os modelos não garantem que o administrador tome sempre a decisão certa, mas aqueles que usam uma abordagem racional, inteligente e sistemática têm mais probabilidade de chegar à solução de alta qualidade.

A decisão deve ser tomada, e esta, para Lacombe (2008), dificilmente será agradável, sendo uma mera aproximação, e sempre com risco. Assim, é necessário tanto ter coragem quanto discernimento, equilibrar objetivos, opiniões e prioridades conflitantes num contexto de pressão, pois normalmente há tendência para se decidir pela acomodação, um meio-termo, não correndo riscos; e já que não existe decisão perfeita, temos de pagar seu preço.

Para atingir o sucesso numa posição de chefia ou comando, todos os procedimentos para tomada de decisão devem ser seguidos criteriosamente, sob pena de toda a administração estar fadada ao fracasso ou ao insucesso.

Motta (2009) compara tal processo a uma “lata de lixo” na qual os problemas, as soluções e as preferências dos diversos indivíduos e coalizões estão misturados, envolvendo disputas e conflitos e lutando por espaço e atenção dos detentores do poder de decidir. As

organizações seriam anarquias organizadas, nas quais a seleção de alternativas e soluções depende de qual coalizão está no poder e quais critérios de decisões foram implementados.

Além do processo de escolha da pessoa certa, temos também alguns fatores que, segundo Shimizu (2010), contribuem para o sucesso da tomada de decisão: responsabilidade e transparência, especialização, coordenação, cacife e tempo.

Simon (1997) acrescenta ainda, apud tal autor, que a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais científicas ou artísticas pode ser visualizada em quatro etapas: percepção da necessidade de decisão ou oportunidade, formulação das alternativas de ação, avaliação das alternativas em termos de suas respectivas contribuições e escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução.

Os governantes consideram a manutenção do status atual um grande poder, pois assim podem contar com a total subserviência dos gestores; contudo, tal visão é ilusória, pois somente o conhecimento da sutileza das interações humanas lhes permitirá compreender que o poder top-down pode ser minado, e o que dar a impressão de ser uma força, em verdade, configura-se como fraqueza (VERGARA, 2009).

Externamente pode parecer até uma forma de poder que o governante detém, contudo internamente mostra-se como uma fraqueza, pois ao aleijar seus componentes de poder escolher um dirigente, estes não têm nenhuma responsabilidade sobre a administração.

Os problemas às vezes estão escondidos no interior da organização, não aparecendo com luzes de néon piscando e fáceis de identificar. O que para uma pessoa é um problema, para outra pode ser uma situação existente aceitável, ou seja, a maioria dos erros no processo decisório não está na escolha da alternativa mais adequada, mas na identificação correta do problema, o que tornaria as demais etapas do processo decisório mais fácil (ROBBINS, 2005).

Pode ser que não se expresse ou se faça oposição formal, contudo informalmente isso acontece e prejudica a administração da instituição. Para Motta (2009), a organização informal é importante para uma instituição, pois funciona como um meio de comunicação, coesão e proteção de integridade individual, sendo as organizações formais e informais aspectos mutuamente reativos e dependentes da cooperação.

O direito de dar ordens e fazer obedecer não garante que os subordinados comportem-se da maneira esperada, pois a decisão é das pessoas a quem foi dirigida a ordem e não de quem a deu, sendo a aceitação por parte dos subordinados essencial para que a autoridade seja eficaz (CARVALHO FILHO E FALCÃO, 2007).

Não somente a tomada de decisão é importante, mas, sobretudo o poder que tem o administrador de influenciar os demais componentes da instituição da importância daquela decisão, inclusive em muitos casos, mudar o comportamento ou as atitudes de outros indivíduos, os chamados “stakeholders”.

Buscar em outras instituições experiências positivas, benchmarking, seria o ideal para o processo decisório na PMAC e, conforme Araujo e Garcia (2009), buscar reunir e adaptar o que outra organização já tem implantado e que deu certo, longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência.

É buscar com outras, não somente as semelhantes, mas sim qualquer instituição que tenha modelos melhores, e não só repetir íbis líteris, mas sim aperfeiçoar e tentar fazer ainda melhor.

Acredita que a realização de um Empowerment dentro das organizações privadas ou públicas, como é o caso da PMAC, foco deste estudo, fortalece o poder decisório nas mãos das pessoas da organização, ou seja, concede às pessoas oportunidades de participar

ativamente do processo de tomada de decisão e, também, de decidir, transformando-se em instrumentos do processo de mudança.

Às vezes a decisão pode ser até acertada, contudo falta respaldo para implementá-la, por isso precisamos entender como se dará tal implementação, que na prática depende, em grande parte, de três conjuntos de variáveis – liderança, comunicação e apoio político (ROBBINS, 2005).

Todas as variáveis são importantes e devem andar juntas, caso contrário, a tomada de decisão não terá êxito. Para tal, precisam ser amplamente discutidas, negociadas e aceitas para diminuir possíveis riscos de perda da legitimidade, bem como, é necessário que o administrador se mostre disposto a aceitar a participação popular, a negociar e a buscar o feedback para corrigir possíveis desvios.

Ao utilizar outras pessoas no processo, têm-se outras experiências, outros conhecimentos e criatividade diversas, sendo essencial para lidar com a complexidade da Polícia Militar e assim alcançar a melhor forma de tomar decisões.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Gil (2002) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias correspondem ao aprimoramento de ideias ou à descoberta de intuições. As descritivas descrevem características de determinada população ou fenômeno ou estabelecem relações entre variáveis. As pesquisas explicativas identificam os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Esta pesquisa desenvolveu-se de forma descritiva e qualitativa, por meio de levantamento de dados junto a Polícia Militar do Estado do Acre e questionários a uma parte do efetivo da referida corporação, com o objetivo de detectar como ocorre o processo decisório na instituição e o que pode ser feito para aperfeiçoá-lo.

3.2 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Método, segundo Lakatos e Marconi (2003), "... é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo... traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista."

Para Gil (2002), há dois grandes grupos delineadores para os procedimentos de coleta de dados: aqueles que se valem das fontes de papel ou os grupos para os quais os dados são fornecidos por pessoas.

Essa pesquisa baseou-se nos dados fornecidos por pessoas, questionários respondidos pelos tenentes-coronéis e coronéis da Polícia Militar do Estado do Acre.

Primeiramente foi feito contato junto à Diretoria de Recursos Humanos e Seção de Ensino para que informassem alguns dados da instituição e solicitassem aos Oficiais que respondessem os questionários, respectivamente.

A seção de ensino encaminhou via ofício aos 15 (quinze) coronéis e tenentes-coronéis os questionários para preenchimento nos meses de dez./10 e jan./11 e à Diretoria da PMAC os dados referentes à instituição e à população estudada. Contudo, somente 4 (quatro) responderam e retornaram à seção, sendo estes escaneados e encaminhados via e-mail.

Com uma relação de e-mails pessoais e profissionais dos pesquisados, os autores encaminharam o questionário no mês de janeiro e fevereiro de 2011 aos que não o haviam respondido e obtiveram respostas de mais 6 (seis) oficiais.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa serão os 3 (três) Coronéis e 10 (dez) Tenentes-Coronéis do sexo masculino e 2 (dois) Tenentes-Coronéis do sexo feminino da Polícia Militar do Estado do Acre, totalizando 15 (quinze) oficiais.

Com base na legislação em vigor, anexo único da Lei Complementar 209/10, tal população deveria ser de 17 (dezesete) oficiais, sendo 4 (quatro) coronéis e 13 (treze) Tenentes-Coronéis, porém existe apenas o acima citado em virtude de ter ido para a reserva remunerada 1 (um) oficial de cada posto no mês de dezembro de 2010, e as vagas somente serão novamente preenchidas na próxima data de promoção, 21 de abril de 2011.

A população foi escolhida em virtude de compor o Estado Maior da PMAC, sendo esses oficiais os que tomam as decisões mais importantes da instituição, além de serem os principais postulantes à assunção do comando da organização.

Foi encaminhado questionários a todos os oficiais, porém apenas 10 (dez) responderam, ou seja, uma amostra de 66,7% do total da população. Apesar da insistência por parte dos autores para que os demais respondessem, estes não o fizeram, bem como não informaram o porquê de tal negativa.

3.4 INSTRUMENTOS

O instrumento utilizado foi questionário (Apêndice), aplicado aos sujeitos envolvidos, distribuído em três partes, sendo a primeira composta de 14 (quatorze) questões de ordem pessoal - grau de instrução, idade, gênero, tempo na corporação, nível motivacional, importância da formação acadêmica e o que pode ser feito para motivá-lo; e outras referentes ao processo decisório - qual modelo e critério utiliza e o que considera como melhor e mais importante no processo decisório dentro da instituição.

Na segunda parte foram 10 (dez) questões menores e com respostas na sua maioria meramente afirmativas ou negativas, referentes à sua motivação, nível de preparação em tal temática, se concorda com o modelo vigente, se este gera alguma insatisfação ou descumprimento de ordens por parte dele e se podem ser aplicadas técnicas administrativas civil em tal processo.

Já a terceira era aberta, deixando espaço para outras contribuições que o oficial quisesse externar. Tais questionários foram selecionados, codificados e tabulados, sendo utilizado para tal o programa Office Excel 2007.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados com o objetivo específico de contribuir com a Polícia Militar do Estado do Acre; contudo, os resultados também podem ser utilizados por outros estados, pois aparentemente tal problemática ocorre em grande parte do território nacional.

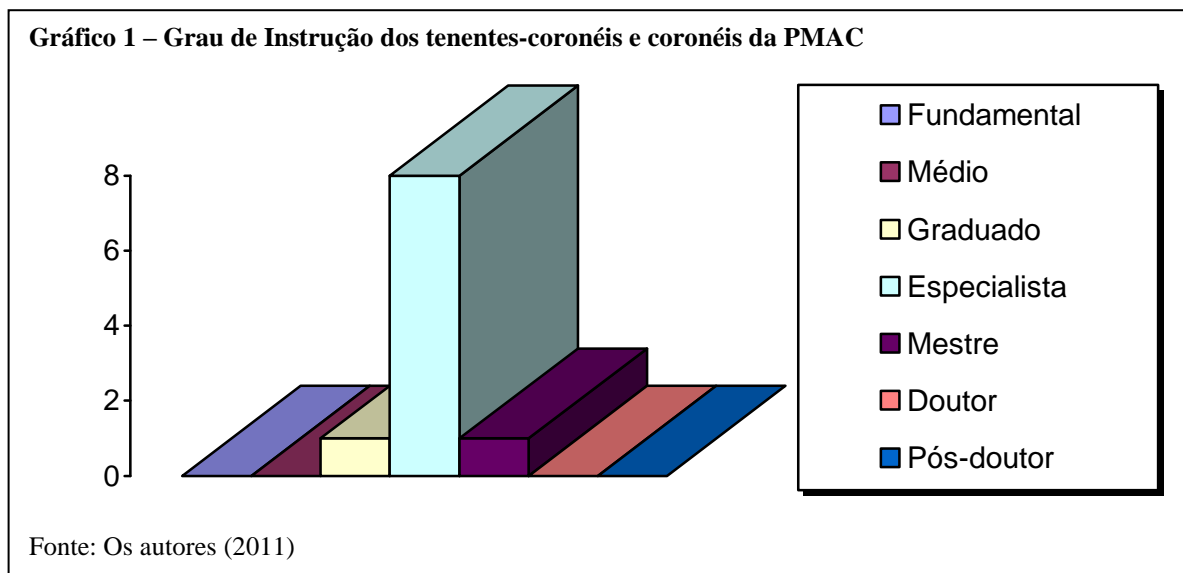
Esta pesquisa tratou apenas do processo decisório no alto comando da PMAC, coronéis e tenentes-coronéis, não o fazendo em toda instituição, devendo este ser objeto de outro estudo mais amplo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral deste trabalho foi responder se a Polícia Militar do Estado do Acre realiza o processo de tomada de decisões corretamente, principalmente no que tange à escolha do seu comandante e o quanto isto afeta a sua administração.

Será apresentado inicialmente um perfil sócio-demográfico dos pesquisados e em seguida uma análise criteriosa das informações prestadas pelos oficiais nos questionários.

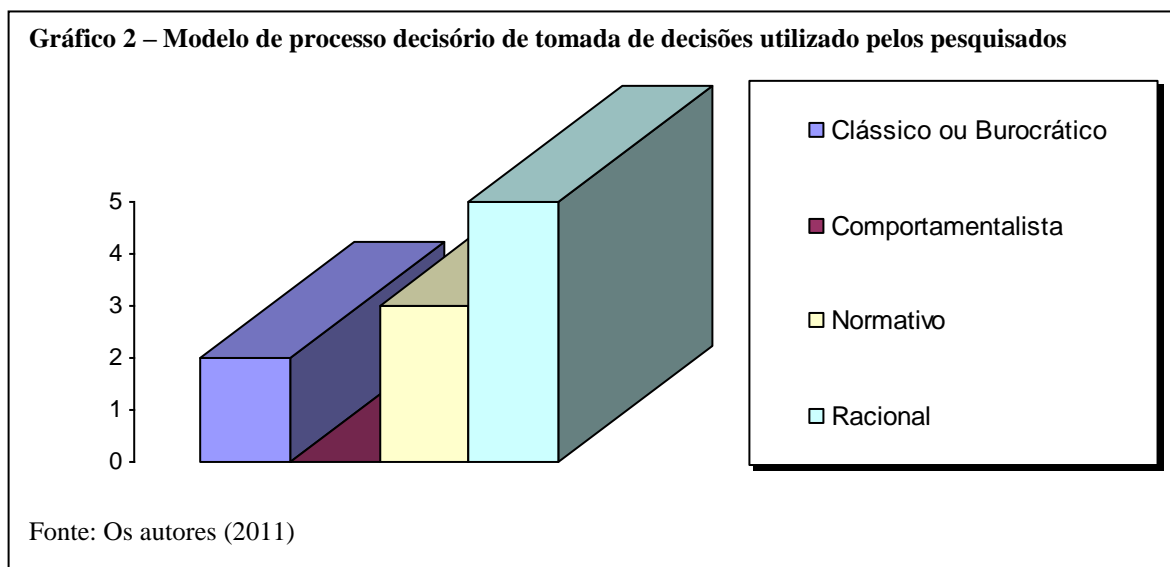
Quanto ao nível de instrução dos oficiais entrevistados (gráfico 1), 10% são graduados, 80% especialistas e 10% mestres.



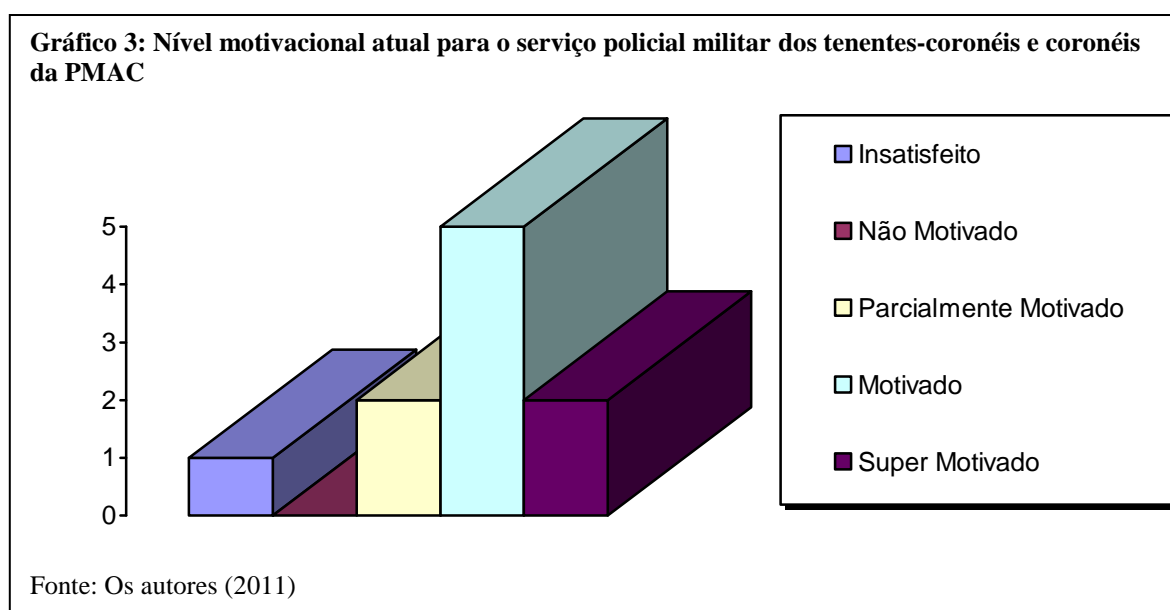
Os oficiais são relativamente jovens, em sua maioria, 80% com idade inferior a 45 anos, e os demais (20%) entre 45 e 50 anos, gerando assim também pouco tempo de serviço na corporação, a maioria menos de 25 anos (70%) e apenas 30% entre 25 e 30 anos.

Dos pesquisados, 90% são casados ou mantêm uma união estável, e apenas 10% é divorciado ou separado, e na sua quase totalidade do sexo masculino (90%), e apenas 10% do feminino, sendo que hoje, conforme dados da Diretoria de Recursos Humanos da PMAC, existem 13 (treze) oficiais em tais patentes do sexo masculino e apenas 2 (duas) do feminino.

No que tange ao Processo Decisório (gráfico 2), modelos de tomada de decisões, ninguém utiliza o comportamentalista, 20% utiliza o Clássico ou Burocrático, 30% o Normativo e 50% o Racional, demonstrando que apesar da metade utilizar o Racional, não existe um padrão institucional, ficando a cargo de cada comandante.

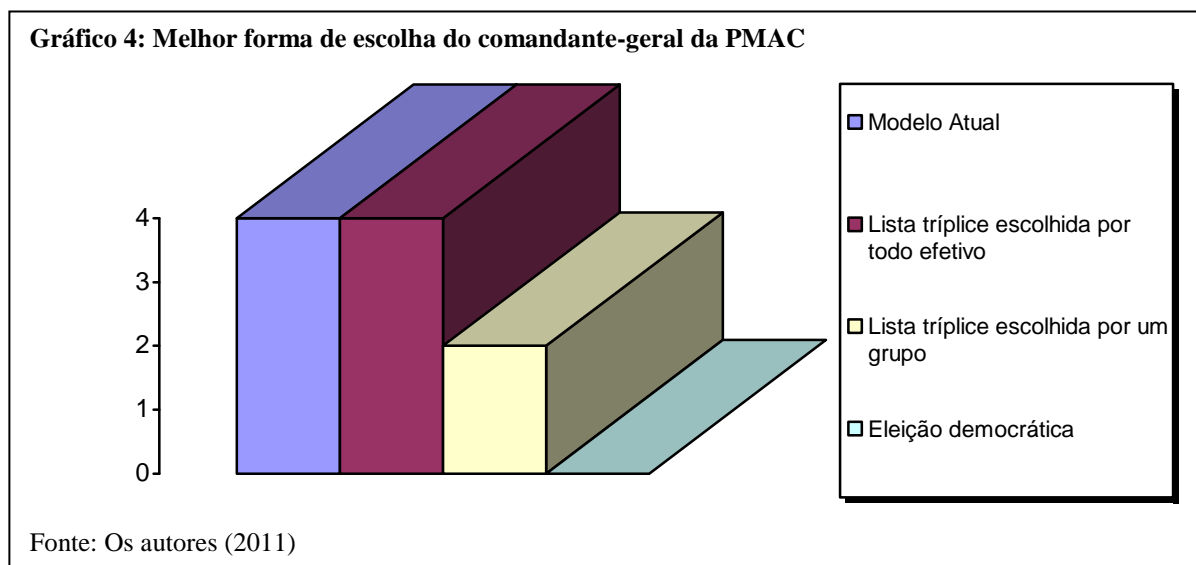


Quando indagados sobre como estava sua motivação, não houve nenhum que não estivesse motivado e apenas 10% mostraram-se insatisfeitos, estando o restante (90%) entre parcialmente motivado a até super motivados, com os seguintes percentuais: 20% parcialmente motivados, 50% motivados e 20% super motivados (gráfico 3).



Cem por cento dos oficiais responderam que quando fossem levados a escolher entre seus pares o comandante-geral votariam naquele que estivesse mais preparado para assumir e que não iriam levar em conta a amizade, interesses particulares ou outro qualquer.

No que tange à melhor forma de escolher o comandante-geral (gráfico 4), houve divergência, 40% ainda consideram o sistema atual, escolha pelo governador, como a melhor, 40% consideram ideal a nomeação pelo governador a partir de uma lista tríplice escolhida por todos os componentes da PMAC e 20% consideram também a lista tríplice, contudo escolhido por uma parte dos policiais apenas. Todos foram unânimes em desconsiderar a possibilidade de que o comandante-geral fosse escolhido por meio de uma eleição democrática.



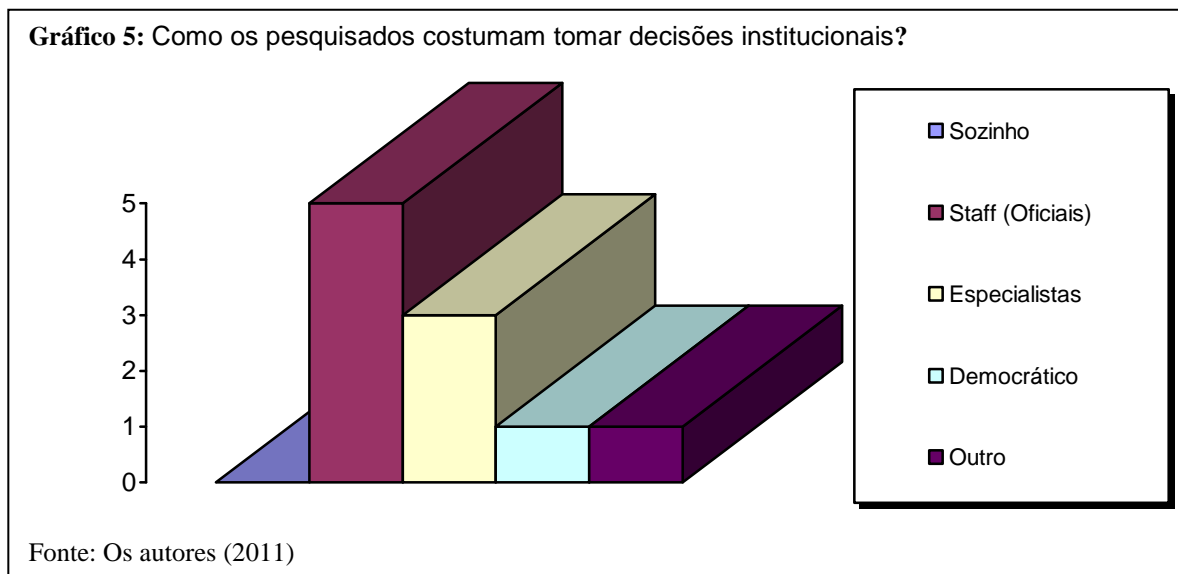
Com relação à melhor formação acadêmica para o oficial que assumir o comando geral, a grande maioria considerou como mais importante a formação acadêmica em administração e direito, com notas entre 3 (importante) e 4 (muito importante), apesar de também analisarem positivamente as demais formações acadêmicas importantes, pois houve apenas um 1 (irrelevante) para economia e as outras ciências e três que consideraram Economia 2 (pouco importante).

Naquilo que pode ser feito para motivá-los com a finalidade de melhor contribuir com a administração da PMAC, a grande maioria considerou como mais importante para sua motivação um processo decisório ético e verdadeiramente meritório para escolha dos comandos; em segundo, a melhoria das condições de trabalho; e, em terceiro, aumento salarial. Um oficial citou um melhor tratamento aos coronéis.

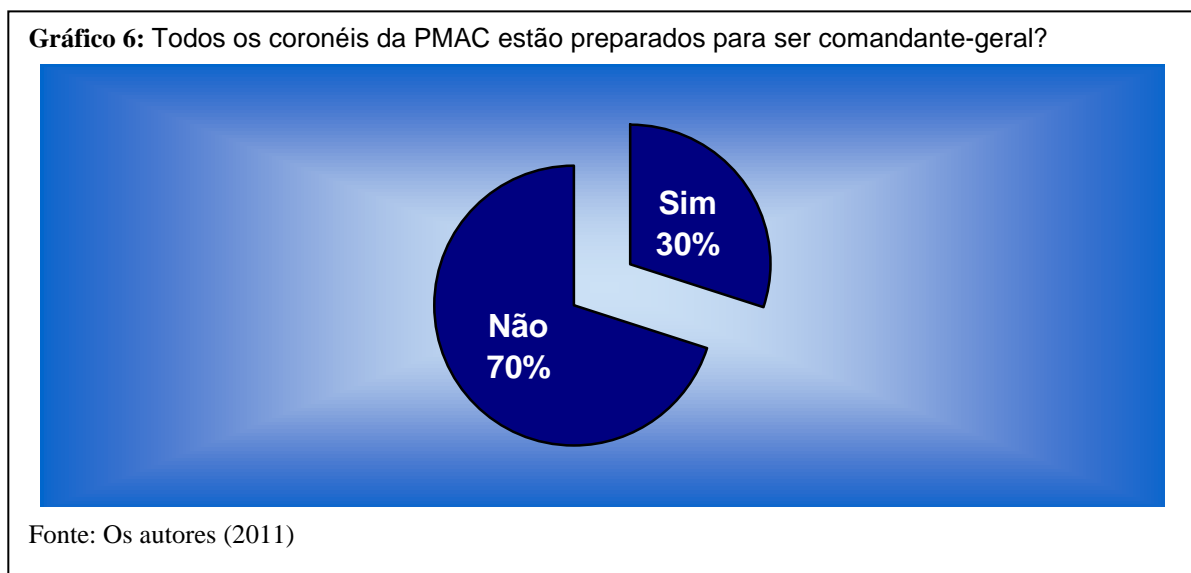
Com relação aos critérios atuais de escolha do comandante-geral, a grande maioria considerou que recai sobre o caráter político, apesar de também considerarem importante o conhecimento profissional e intelectual. Um oficial citou que atualmente o que menos importa é um comportamento ético e outro também se referiu à importância que tem o apoio e um bom conceito perante a tropa.

No que tange ao que consideravam como mais importante na escolha do comandante-geral, o conhecimento profissional foi quase unanimidade, seguido pela capacidade intelectual e por último o aspecto político. Um dos oficiais respondeu que o mais importante não seriam esses itens, mas sim o comportamento ético.

No processo de tomada de decisão adotado por eles (gráfico 5), a maioria (50%) costuma utilizar seu staff (oficiais) para auxiliá-lo na tomada de decisão. Trinta por cento utilizam a opinião dos especialistas, 10% buscam a opinião de todos (forma democrática) e 10% utilizam outro modelo, ouvindo aqueles profissionais cujo trabalho tenha pertinência com o assunto, mas a decisão final é do comando. Isso deixa claro que nenhum dos oficiais toma decisões sozinho, sempre solicita o apoio de outro componente da instituição e utiliza algum dos modelos acima.



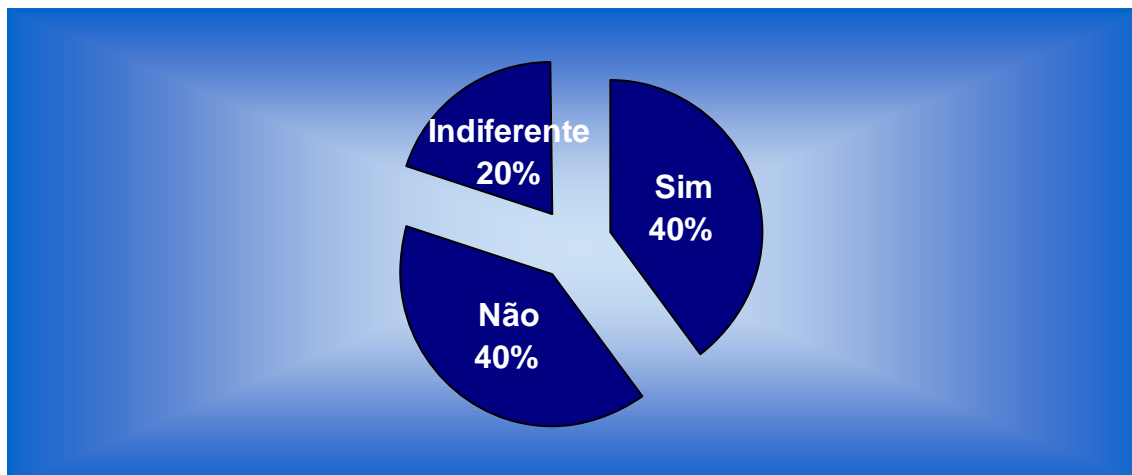
Quando perguntado se a PMAC conta hoje com todos os seus coronéis preparados para assumir o comando da instituição (gráfico 6), a grande maioria (80%) considera que nem todos estão preparados para tal mister, e a minoria, apenas 20%, que sim, o que mostra a necessidade de conhecer tais oficiais para não colocar no comando aquele que não tem o aval para tal.



Já quando perguntado individualmente, se o referido oficial se considerava preparado para assumir o comando da PMAC, houve uma inversão, sendo que a maioria (70%) se analisa como preparado, e apenas 30% considera que não.

Indagados se concordavam com o critério atual de escolha do comandante-geral (gráfico 7), houve empate, 40% não e 40% sim, com 20% indiferentes a tal tema.

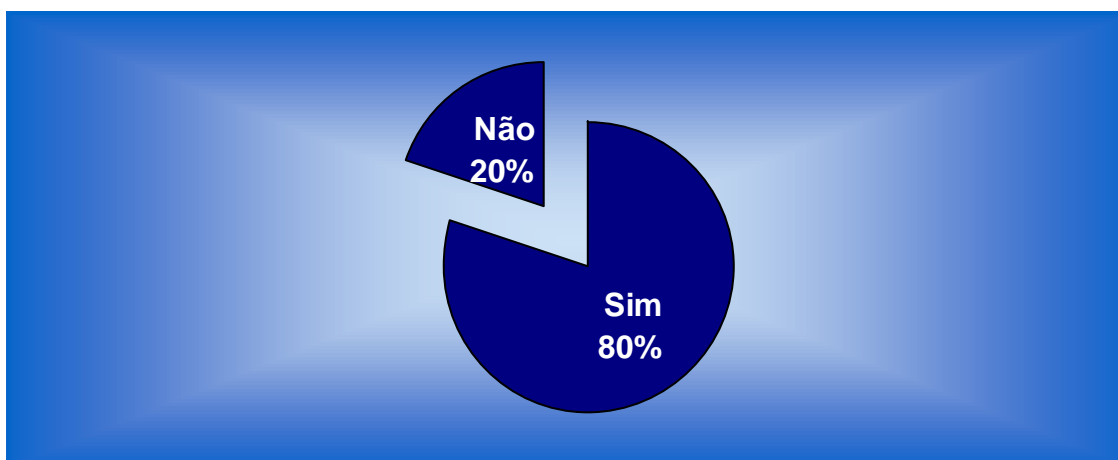
Gráfico 7: Concorda com o critério atual de escolha do comandante-geral?



Fonte: Os autores (2011)

Quando perguntado se mudasse o critério de escolha do comandante-geral para o que você entende como o mais ideal, você se sentiria mais motivado para contribuir com tal comandante do que atualmente (gráfico 8) a maioria (80%) concordou que melhoraria sua motivação e apenas 20% que não.

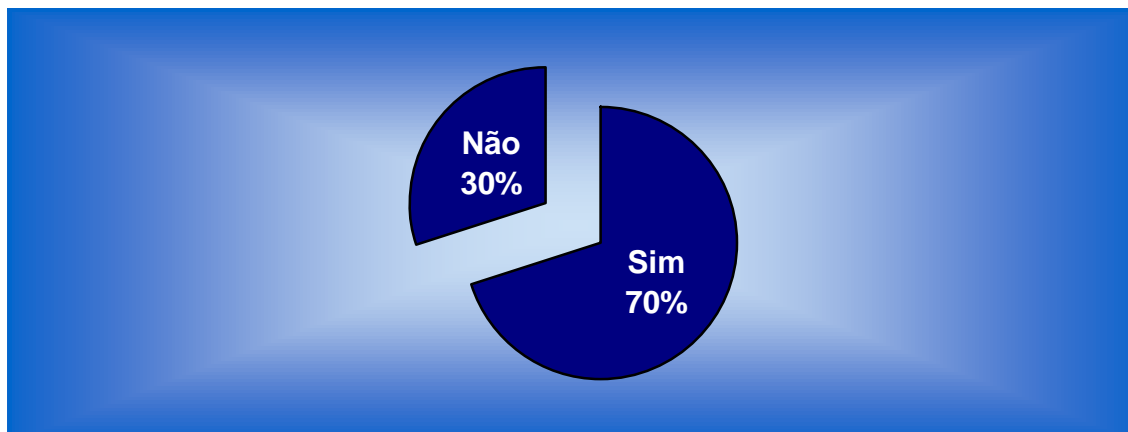
Gráfico 8: Haveria mais motivação se mudasse o critério de escolha do comandante-geral?



Fonte: Os autores (2011)

Com relação ao sistema atual de escolha do comandante-geral estar gerando uma contribuição negativa para o comando e execução das ordens na PMAC (gráfico 9), a maioria (70%) considerou que sim e a minoria (30%) não.

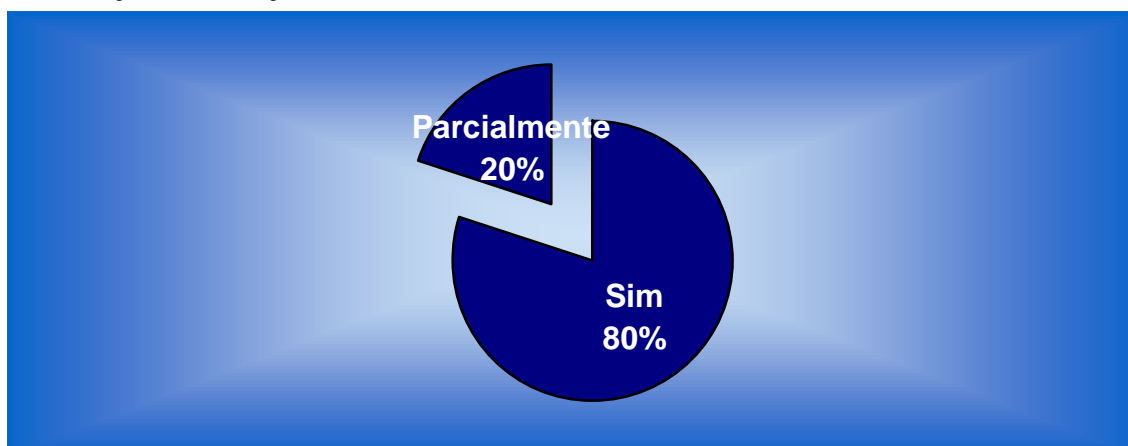
Gráfico 9: O sistema atual está gerando contribuição negativa para o comando e execução das ordens na PMAC?



Fonte: Os autores (2011)

Quando perguntado se, atualmente, em virtude dos critérios de escolha do comandante-geral, ele cumpria fielmente as determinações e orientações deste (gráfico 10), a maioria (80%) afirmou que sim, e apenas 20% disseram que consideram cumprir apenas parcialmente, porém nenhum afirmou que descumpria as ordens.

Gráfico 10: Em virtude do critério atual de escolha do comandante-geral, você cumpre fielmente as determinações e orientações deste?



Fonte: Os autores (2011)

Porém, quando perguntado se os outros comandantes estavam cumprindo (gráfico 11), aumentou o percentual dos que não estão cumprindo tais ordens (60%) e os outros 40% afirmaram que sim, estão cumprindo as ordens.

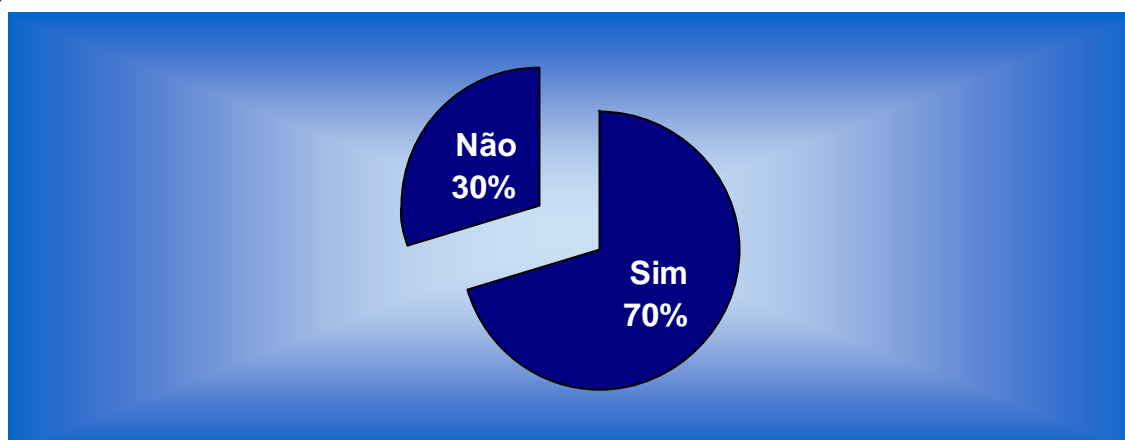
Gráfico 11: Em virtude do critério atual de escolha do comandante-geral, os outros comandantes estão cumprindo as ordens do comandante-geral?



Fonte: Os autores (2011)

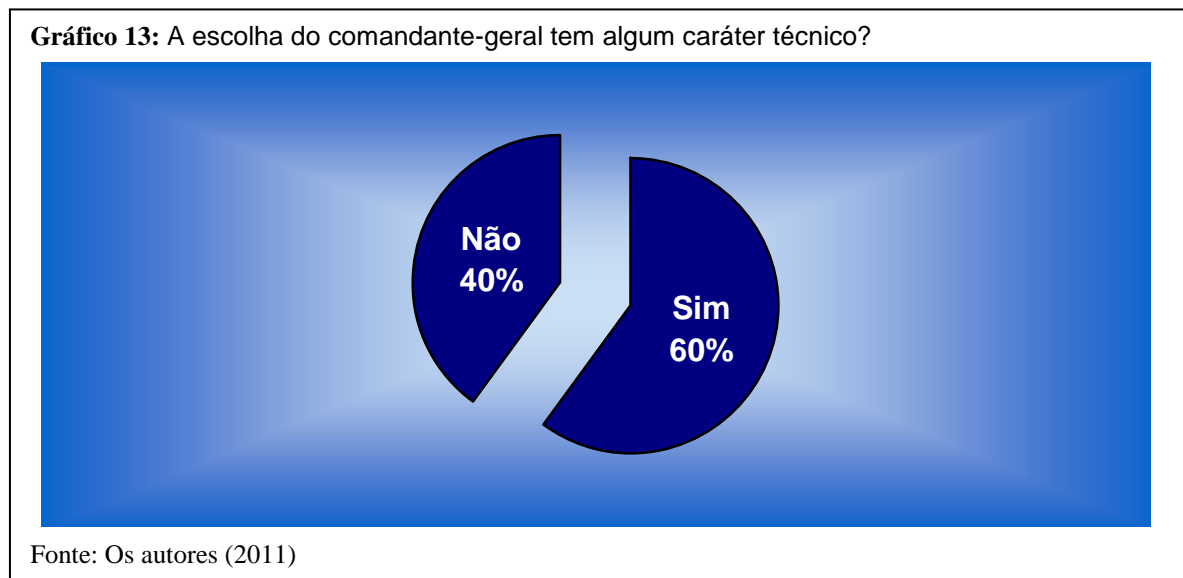
Indagados se a escolha do comandante-geral fosse realizada com aval do público interno (coronéis) a administração deste seria mais satisfatória (gráfico 12), 70% afirmaram que sim e 30% que não.

Gráfico 12: A administração do comandante-geral seria mais satisfatória se tivesse o aval do público interno?



Fonte: Os autores (2011)

Perguntado se o oficial considerava que a escolha do comandante-geral tem algum caráter técnico (gráfico 13), houve uma pequena porcentagem a mais dos que consideraram que sim (60%), e o restante (40%) que não.



Todos foram unânimes em afirmar que seria possível a utilização de conceitos de processos decisórios na administração da PMAC.

Na terceira parte do questionário, a maioria preferiu não realizar nenhuma contribuição adicional à pesquisa; dos que o fizeram foram retiradas alguns citações importantes para pesquisa:

Oficial X: “A escolha do comandante-geral deve ser de acordo com a capacidade profissional, intelectual, e, ainda, recair em oficial que possua o aval da tropa e da comunidade, pois, o destinatário geral dos serviços prestados é a comunidade.”

Oficial Y: “O cargo de comandante-geral deve ser de livre escolha da autoridade delegante, no caso o governador do estado, e esta deve ter capacidade profissional e comportamento muito ético, que alinhe o discurso à ação.”

Oficial Z: “Devemos trabalhar e direcionar nossas energias para servir bem nossa instituição e o cidadão, independente dos Comandos, por isso a própria legislação já diz que o Posto e a Função são impessoais.”

Oficial W: “Muitos chegam ao cargo de coronel se utilizando de artifícios políticos, de amizade e outros. Todos querem ser coronel e comandante, mas nem todos estão preparados. Em alguns casos porque não cumpriram todas as etapas da carreira, ficaram fora da instituição e de tenente a coronel estiveram em outros cargos estranhos à Polícia Militar; oficiais que chegam ao comando sem terem passado por grandes comandos de tropa ou que não passaram por alguns cargos importantes na administração; oficial da reserva que assume o comando da instituição. Em 11 (onze) anos é o terceiro e isso não é o fluxo normal. Assim como todos nascem, vivem e morrem, o oficial deve aproveitar o seu tempo, aceitar a morte (reserva) e dar o tempo para os demais cumprirem o seu dever”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de diagnosticar e analisar como se dá o Processo Decisório na Polícia Militar do Estado do Acre, bem como propor melhorias para tal processo.

O estudo mostrou que a instituição encontra-se com oficiais novos, motivados e com boa formação intelectual, devendo por isso ser trabalhados para internalização dos conceitos e escolha do modelo ideal de processo decisório para instituição, pois, apesar de utilizarem alguns métodos, não existe um padrão, ficando a cargo de cada comandante.

O descontentamento de uma boa parcela dos oficiais foi a não existência de um processo decisório ético e verdadeiramente meritório para escolha do comandante, no qual se leve em conta mais o caráter político do que o conhecimento profissional e intelectual, entretanto para eles deveria ser o inverso.

O governador deve adotar para tal uma visão sofisticada da situação e processos, devendo sua escolha recair sobre quem tenha habilidades técnicas, humanas e conceituais, principalmente para unir as pessoas e fazer com que se sintam responsáveis e busquem realizar as atividades com mais empenho. A escolha deve ser feita para incentivar, justa e baseada no mérito e livre de favoritismo, o que minimizará as insatisfações e gerará um grande estímulo para o bom desempenho na administração.

Em virtude disso, uma boa parte não concorda com o critério atual de escolha do comandante-geral, inclusive gerando contribuições negativas à instituição, principalmente com o cumprimento apenas parcial por alguns componentes das ordens do comandante.

Acredita-se que devem ocorrer mudanças no critério de escolha do comandante-geral, principalmente a inserção do aval do público interno para tal, assim esses profissionais

estariam ainda mais motivados para contribuir com a administração da instituição, e a população teria uma melhor prestação de serviço, principalmente porque ficou claro que seria escolhido aquele que estivesse mais preparado para assumir o cargo.

Apesar de não haver um consenso em relação ao modelo ideal para escolha do comandante, ficou comprovado que existe divergência, sendo que mais da metade considera ser melhor fazê-lo por meio de lista tríplice, com escolha pelo público interno, não importando se somente um determinado grupo ou até mesmo toda instituição.

Isto não seria uma novidade no serviço público, pois no Ministério Público o procurador-geral é escolhido por seus membros. Realizar tal Benchmarking seria o ideal para a PMAC, porém adaptando e aperfeiçoando para a instituição militar.

A formação acadêmica do comandante mostrou-se não tão importante, apesar de uma maior prevalência por Direito e Administração, porém as demais formações também foram analisadas positivamente o que mostra que todas elas são importantes. Os oficiais consideraram possível a utilização de conceitos de processos decisórios na administração da PMAC.

Nem todos estão preparados para assumir o comando da instituição, seja admitindo pessoalmente o despreparo ou até mesmo informando que existem outros que não têm condições, sendo por isso necessário haver um estudo técnico para buscar trabalhar, apoiar e capacitar os oficiais durante os anos que antecedem a assunção dos postos, para quando chegarem ao topo já terem o conhecimento técnico e profissional ideal.

O descontentamento com o sistema atual ficou claro por parte de alguns oficiais, apesar de se mostrarem bastante fiéis e comprometidos ainda com a instituição; porém acaba por evidenciar a existência de um problema, devendo os governantes buscarem meios para solucioná-lo.

Tal problema é perceptível apenas no interior da organização, não o sendo externamente, mas a escolha do comandante-geral meramente pelo caráter político e sem o aval do público interno é problemática. Apesar de não ser expressa ou se fazer oposição formal, principalmente porque se trata de militares, informalmente sabe-se que acontece e que prejudica a administração da instituição.

Com base nas constatações desta pesquisa, afirma-se que não há um clima ideal na PMAC no que tange ao Processo Decisório, estando de certa forma a escolha do comandante-geral incipiente e problemática, com descontentamentos e posturas que levam a crer que o objetivo da instituição não está sendo totalmente alcançado. Essa situação é um importante termômetro para proposição e condução de ações de mudanças, bem como para conseguir com que a prestação de segurança à sociedade seja o mais satisfatória possível; caso contrário, a própria sociedade cobrará.

Sugere-se que sejam feitos novos estudos para uma análise mais detalhada de toda instituição no que tange a processo decisório, principalmente no que tange a aceitação do critério atual de escolha do comandante-geral e até que ponto isto contribui negativamente para instituição, pois os demais policiais, oficiais e praças, também são tomadores de decisões institucionais e estão contribuindo com esta diariamente, bem como realizar uma análise criteriosa no sistema atual de promoções nos demais postos, pois foi outro problema relatado pelos pesquisados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Administrar e decidir: a visão de Helbert A. Simon.** Dcs on line - CPTL/UFMS. Três Lagoas, Novembro/2005. <www.cptl.ufms.br>. Acesso dia 24.03.11

AMORIM, Nélio José Cintra. SILVA, Wiliam Evencio Soares Da. e Outros. **Trabalho de Comando: Níveis de decisão na Administração da Policia Militar.** Artigo Científico. Goiânia, 2007.

ARAÚJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMPOS, José Maria de. SOARES, Ronaldo Pereira. **Do comandante de Policia Militar ao Chefe de Policia Ostensiva: novas atribuições face à atual ordem constitucional.** Monografia. Goiânia, 2008.

CARVALHO FILHO, Firmino Pereira. FALCAO, Gilvan Pereira. **Gestão e planejamento estratégico, no exercício de 2008 a 2010, na Policia Militar de Goiás.** Monografia. Goiânia, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

História e Coletânea da Legislação da Policia Militar do Estado do Acre. Disponível em <www.pm.ac.gov.br>. Acesso em: 14 Nov. 2010.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. – 3. Ed. rev. E atualizada -- São Paulo: Saraiva, 2008.

MESQUITA JUNIOR, Delso do Prado. MATHEUS, João Vilmar de Souza. Et al. **Processo Decisório: Teoria Geral da Decisão**. Artigo Científico. Goiânia, 2007.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. – Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em <www.ufpa.br>. Acesso em: 06 Dez. 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria geral da administração**. – 3. ed. ver. -- São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEREIRA, Sergio Carlos de Sousa. **O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço**. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guatemala, 2006. <www.ijj.derecho.ucr.ac.cr>. Acesso em: 06 Dez. 2010

RAMOS, Silvana Rosa de Jesus. SOUZA, Lucyara Moreira Bastos de. **Motivação – Um enfoque na Polícia Militar de Goiás**. Monografia. Goiânia, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. (Tradução Cid Knipel Moreira). – São Paulo: Saraiva, 2005.

ROGLIO, Karina de Dea. SILVA, Lúcia Helena Martins. SILVA, Wesley Vieira. **Competência relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea**. Revista Administração Pública, Vol. 44, n. 2. Rio de Janeiro, Mar/Apr. 2010. www.scielo.br. Acesso dia 06.12.10


ROSENBLUTH, Hal F. e PETERS, Diane Macferrina. **O cliente em segundo lugar**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

SOARES, Agmar Pereira. MORAES, João José de. **A Polícia Militar vista como empresa no Estado de Goiás**. Monografia. Goiânia, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CORONÉIS E TENENTES-CORONÉIS DA
PMAC**

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS</p> <p><i>FACULDADE DE ADMINISTRACAO, CIENCIAS CONTABEIS E</i></p> <p><i>CIENCIAS ECONOMICAS</i></p>
---	---

Descrição da Pesquisa: O presente trabalho faz parte de uma pesquisa de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública – CEGESP da Polícia Militar de Goiás e do Curso de Especialização em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás em convenio com a Polícia Militar de Goiás. O objetivo é identificar e documentar como ocorre o processo de tomada de decisões na Polícia Militar, com ênfase na escolha do seu comandante-geral. A pesquisa traz perguntas simples, que não tem resposta certa ou errada, sendo fundamental, apenas, que sua opinião sincera seja registrada.

Alguns Pontos Importantes:

- Não há obrigação de identificação dos participantes
- As respostas são individuais e confidenciais

Sua participação e seu apoio são fundamentais para o sucesso do trabalho que será realizado a partir dessa pesquisa. Os resultados serão disponibilizados futuramente e colocados à disposição da comunidade.

Agradecemos sua paciência e colaboração!

Parte I - Por favor, preencha todos os campos.

1	Grau de Instrução completo	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior (Graduado) <input type="checkbox"/> Pós-Graduação (Especialização) <input type="checkbox"/> Pós-Graduação (Mestrado) <input type="checkbox"/> Pós-Graduação (Doutorado) <input type="checkbox"/> Pós-Graduação (Pós-Doutorado)
2	Idade	<input type="checkbox"/> Menos de 45 anos <input type="checkbox"/> Entre 45 e 50 anos <input type="checkbox"/> Entre 50 e 55 anos <input type="checkbox"/> Mais de 55 anos
3	Estado Civil	<input type="checkbox"/> Casado (a) / União Estável <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) / Separado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a)
4	Gênero	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
5	Tempo na corporação	<input type="checkbox"/> Menos de 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 20 e 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 25 e 30 anos <input type="checkbox"/> Mais de 30 anos
6	No processo decisório de tomada de decisões dentro da instituição, qual o modelo que você utiliza.	<input type="checkbox"/> Modelo Clássico ou Burocrático – Examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão. <input type="checkbox"/> Modelo Comportamentalista: Examina primeiro o comportamento dos indivíduos. <input type="checkbox"/> Modelo Normativo: o que deve ser feito é a preocupação central (técnico-profissional). <input type="checkbox"/> Modelo Racional: Busca maximizar os objetivos da alta administração. <input type="checkbox"/> Outro: _____
7	Qual seu nível motivacional atual para o serviço policial militar?	<input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Não motivado <input type="checkbox"/> Parcialmente motivado <input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Super-motivado
8	Pense em um Coronel que você votaria para ser comandante-geral. Quando você escolheu tal Oficial, qual o critério que você utilizou?	<input type="checkbox"/> Amizade <input type="checkbox"/> Interesse particular <input type="checkbox"/> Naquele que você considerava como mais preparado para assumir o comando <input type="checkbox"/> Outro. Especificar _____

9	Em sua opinião qual seria a melhor forma de escolher o comandante-geral?	<input type="checkbox"/> O modelo atual (escolha do governador) <input type="checkbox"/> Através da escolha de uma lista triplice escolhida por todos os componentes da corporacao. <input type="checkbox"/> Através da escolha de uma lista triplice escolhida por um grupo específico da PMGO (Ex.: Todos os coronéis, todos os Oficiais superiores, etc) <input type="checkbox"/> Eleicao democratica como ocorre nas universalidades e escolas públicas <input type="checkbox"/> Outro. Especificar:_____
1 0	<p>A lista ao lado contém algumas formações acadêmicas. Por favor, determine a importância relativa para assumir o comando-geral seguindo a escala:</p> <p>4 - muito importante; 3 - importante; 2 - pouco importante; 1- irrelevante</p>	<input type="checkbox"/> Administracao <input type="checkbox"/> Direito <input type="checkbox"/> Economia <input type="checkbox"/> Outra. Especificar_____
1 1	<p>O que pode ser feito para aumentar a motivação do coronel para contribuir melhor com a administração da PMAC. Por favor, determine a importância relativa seguindo a escala:</p> <p>4 - muito importante; 3 - importante; 2 - pouco importante; 1- irrelevante</p>	<input type="checkbox"/> Aumento salarial <input type="checkbox"/> Processo decisório ético e verdadeiramente meritório para escolha dos comandos <input type="checkbox"/> Melhores condições de trabalho <input type="checkbox"/> Outro. Especificar:_____
1 2	<p>A lista ao lado contém alguns critérios para escolha do comandante-geral. Por favor, classifique atualmente a importância relativa de cada objetivo seguindo a escala:</p> <p>4 - muito importante; 3 - importante; 2 - pouco importante; 1 - irrelevante.</p>	<input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Conhecimento Profissional <input type="checkbox"/> Capacidade Intelectual <input type="checkbox"/> Outro. Especificar_____
1 3	<p>A lista ao lado contém alguns critérios para escolha do comandante-geral. Por favor, classifique as que você considera que tem mais importância relativa de cada objetivo seguindo a escala:</p> <p>4 - muito importante; 3 - importante; 2 - pouco importante; 1 - irrelevante.</p>	<input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Conhecimento Profissional <input type="checkbox"/> Capacidade Intelectual <input type="checkbox"/> Outro. Especificar_____
1 4	No seu processo de tomada de decisões institucional, como você costuma fazê-lo.	<input type="checkbox"/> Sozinho <input type="checkbox"/> Utiliza opinião de todo seu staff (Oficiais) <input type="checkbox"/> Utiliza opinião dos especialistas no assunto <input type="checkbox"/> Utiliza a opinião de todos os PM (Democraticamente) <input type="checkbox"/> Outro. Especificar_____

Parte II – Nas questões a seguir você deverá assinalar com um X a alternativa que acredita estar correta. Por favor, preencha todos os campos.

1	A PMAC conta hoje com todos os seus Coronéis preparados para assumir o comando-geral da Instituição? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2	Você se sente preparado para assumir o comando da PMAC? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
3	Você concorda com o critério atual de escolha de comandante-geral? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Indiferente
4	Se mudasse o critério de escolha do comandante-geral, conforme você entende como o mais ideal, você se sentiria mais motivado para contribuir com tal comandante do que atualmente? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
5	Você considera que o sistema atual de escolha do comandante-geral estar gerando uma contribuição negativa para o comando e execução das ordens na PMAC? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6	Atualmente em virtude dos critérios de escolha do comandante-geral, você cumpre fielmente as determinações e orientações deste? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente
7	E os outros comandantes, será que estão cumprindo? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8	Você acha que se a escolha do comandante-geral for realizada com aval do público interno (coronéis) a administração deste seria mais satisfatória? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9	Você considera que a escolha do comandante-geral tem algum caráter técnico? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
10	Você considera possível utilização de conceitos de processos decisórios da administração na PMAC? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Parte III

Caso queira adicionar mais alguma coisa para contribuir ainda mais com a pesquisa pode escrever abaixo.

R.: