



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



LARISSA FALEIRO SOUSA

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ADOTADO POR COMANDANTES-
GERAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

**GOIÂNIA-GO
2024**

LARISSA FALEIRO SOUSA

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ADOTADO POR COMANDANTES-GERAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Artigo científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA-GO
2024

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ADOTADO POR COMANDANTES-GERAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

THE DECISION-MAKING PROCESS ADOPTED BY GENERAL COMMANDERS OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

Larissa Faleiro Sousa¹
Leon Denis da Costa²

Resumo

Os comandantes-gerais das Polícias Militares emitem decisões diariamente com a finalidade de dar andamento aos serviços, projetos com a finalidade de alcançar os objetivos das corporações, resoluções em nível operacional, tático e ou estratégico. O objetivo deste artigo é analisar como se desenvolve o processo decisório pelo alto comando da Polícia Militar do Estado de Goiás, e quais fatores são levados em consideração. A metodologia baseou-se na revisão bibliográfica e na pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com ex-Comandantes-Gerais da Polícia Militar de Goiás. Observou-se que, em regra, o estilo decisório é embasado na decisão apoiada, em que o decisor busca apoio junto ao Subcomando-Geral e à Chefia do Estado-Maior Estratégico. A pesquisa evidencia que não há um modelo institucional ou diretriz para a tomada de decisão, o que permitiu propostas de implementação de uma estratégia para solucionar essa lacuna.

Palavras- Chave: Decisão; Polícia; Comandantes-Gerais.

Abstract

The general commanders of the Military Police issue decisions daily with the purpose of progressing the services, projects with the purpose of achieving the objectives of the corporations, resolutions at an operational, tactical and/or strategic level. The objective of this article is to analyze how the decision-making process is developed by the high command of the Military Police of the State of Goiás, and which factors are taken into consideration. The methodology was based on bibliographical review and qualitative research, through semi-structured interviews with former General Commanders of the Military Police of Goiás. It was observed that, as a rule, the decision-making style is based on the supported decision, in which the The decision-maker seeks support from the Deputy General Command and the Head of the Strategic General Staff. The research shows that there is no institutional model or guideline for decision-making, which allowed proposals to implement a strategy to solve this gap.

Key-words: Decision; Police; Commanders- Generals.

¹Aluna do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharela em Direito e Especialista em Civil e Processual Civil. Email: larissafaleirosousa@gmail.com.

² Tenente-Coronel, PMGO. Mestre em Sociologia UFG), Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública (UEG). Orientador e Professor Titular do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: leondenis1978@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão envolve uma escolha consciente para se chegar a determinado resultado sob enfoque de um critério adequado, priorizando as perspectivas e metas institucionais. No contexto policial, a tomada de decisão representa consectários diversos, pois implica, necessariamente, na manutenção da ordem pública e paz social, além de considerar os efeitos dentro da própria corporação.

Gerir pessoas e conflitos constitui atividade corriqueira dos gestores da Corporação, inegavelmente, a eficácia das operações, metas, programas e missões afetas aos policiais depende da decisão adotada por quem compete decidir. Nesse sentido, a segurança da sociedade, índices criminais e sucesso da Instituição são uma consequência do processo decisório adotado.

De acordo com o entendimento de Maximiano (2012), o processo de tomada de decisão coincide com o processo de administrar, e diante de uma demanda que impõe uma solução inicia-se a concretização de etapas que incluem a identificação do problema até a seleção e implementação do resultado alcançado.

A tomada de decisão no âmbito organizacional envolve, via de regra, a Abordagem Racional ou Abordagem da Racionalidade Limitada (Sobral; Peci, 2013). O primeiro modelo exige uma sequência lógica de acontecimentos no qual o problema é sistematizado e solucionado por meio de etapas. De outro modo, o segundo modelo admite que os gestores possuem informações limitadas, o que indica mais complexidade do problema.

Sob esse enfoque, faz-se necessário compreender esse mecanismo, a fim de identificar fatores que corroboraram com a sedimentação da estrutura policial militar como uma organização respeitada e coesa.

É cediço que a gestão de um dos órgãos estatais mais importantes da Administração Estadual requer escolhas conscientes e que levem ao aperfeiçoamento da estrutura da Polícia Militar. Nesse sentido, observa-se que os comandantes-gerais exercem papel preponderante para a atual estrutura da Corporação, inegavelmente, emitem decisões importantes e apoiam-se em métodos de gestão que foram fundamentais em cada ciclo ou crise vivenciada.

Nessa senda, haja vista as várias atribuições da Polícia Militar enquanto órgão responsável pela preservação da ordem pública e policiamento ostensivo, e, considerando ainda, suas competências residuais garantidoras da paz social, infere-se que o processo decisório a que se insere engloba estratégias variadas que repercutem desde à solução de eventos criminosos de grandes repercussões até auxílio a eventos ambientais (endemias, pandemias, etc).

A corrente análise científica busca, portanto, responder o seguinte problema: Como se desenvolve sistematicamente o processo decisório a partir do alto comando da Polícia Militar do Estado de Goiás? Quais fatores são levados em consideração para solucionar os problemas enfrentados?

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é identificar a estratégia de gestão que tem sido adotada pelos Comandantes-Gerais com base em perspectivas alinhadas ao campo operacional e à área administrativa, com enfoque nos elementos fundamentais do processo decisório e modelos de tomada de decisão contemporâneos, inclusive na busca de metodologias e documentos normativos que possam orientar a gestão de comandamento da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Noutro giro, o objetivo específico consiste em analisar o processo de Gestão de Conhecimento adotado na corporação, bem como documentar aspectos práticos do processo decisório, com o escopo de materializar os parâmetros institucionais utilizados e inibir a perda do conhecimento.

A metodologia consiste, principalmente, na utilização de entrevista semiestruturada de forma a explorar os modelos de decisórios adotados pelos gestores entrevistados. As perguntas foram elaboradas com bases nas situações operacionais e administrativas enfrentadas, de modo a indicar o sucesso ou as consequências de cada decisão. Além disso, a metodologia também consistirá na revisão bibliográfica de trabalhos acadêmicos realizados sobre corporações policiais e militares.

Ao abordar esse tema particularmente sensível dentro da estratégia de gestão, este estudo se torna relevante uma vez que pretende identificar os pontos convergentes e divergentes do processo decisório de cada gestor, de modo a identificar algum padrão que permita construir uma base de conhecimento para outros gestores, que permita, inclusive, a implantação dos métodos estudados e iniba, mormente, a perda do conhecimento adquirido e implantado na corporação.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A administração estratégica constitui-se em uma evolução do modelo administrativo de gestão, que perpassa desde a Primeira Revolução Industrial com gestões mais burocráticas e formais até culminar no planejamento estratégico, voltado para uma maior eficiência dos órgãos (Pereira, 2011).

Nessa perspectiva, a administração estratégica, pode ser conceituada como “um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas que não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras em decisões que devem ser tomadas no presente”. (Chiavenato, 1995, p.250 *apud* Romão, 2019, p. 17).

Percebe-se que um importante mecanismo é utilizado para garantir a aplicação da gestão estratégica nas organizações, qual seja: a tomada de decisão. Promove-se, por meio dessa metodologia organizativa, uma reestruturação das corporações, por meio do planejamento sistemático e otimizado dos recursos, conforme entendimento abaixo indicado:

(...) é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a estruturação organizacional e a direção dos recursos da organização de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (Oliveira 2012, p. 376).

No prisma da Administração Pública, consoante ensinamento de Drucker (2001), há três tarefas há serem observadas, dentro da gestão estratégica, que favorecem o alcance de padrões elevados de desempenho: a) atingir a finalidade e a missão específica da instituição, b) tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em idealizador, e c) administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais.

O modelo de excelência organizacional surge com o pressuposto de aprimorar alguns instrumentos administrativos das teorias pretéritas e contribuir nos seguintes aspectos: a) otimizar a administração como algo lógico, estruturado e disponível; b) consolidar um processo administrativo ágil, focado nas pessoas; c) facilitar a aplicação dos conhecimentos

administrativos, e d) consolidar a interação entre conhecimentos e acontecimentos (Muniz, 2008).

A otimização da administração como algo lógico, estruturado e disponível, conforme demonstrado acima, implica diretamente na eficiência do modelo de gestão, de modo a estruturar o conhecimento líderes e possibilitar sua aplicação em um processo administrativo produtivo.

Sob esse enfoque, um dos grandes aspectos da teoria da administração estratégica é o processo de decisão, que não deve ser interpretado como atividade menos importante no aspecto gerencial, já que “a tarefa de decidir permeia a organização administrativa na mesma intensidade que a tarefa de fazer” (Simon, 1979, *apud* Caravantes, 2005, p. 572).

A Tomada de Decisão pode ser conceituada como “um fenômeno complexo alicerçado em factos e valores, sujeito a muitas influências que não podem ser reconhecidas através de pura mensuração” (Leitão, 1993, p.159). A complexidade que assiste o processo decisório revela, portanto, a importância do seu estudo por cada líder.

Somado a esse entendimento, a tomada de decisão pode ser conceituada como “um ponto de escolha dentre opções razoáveis e [ainda assim, o decisor] pode ser selecionado uma opção diferente” (Klein, 1998, p. 31). A conceituação apresentada por Klein revela o grau de subjetividade e imprevisibilidade que acomete o tomador de decisão.

O conceito de organização está intimamente atrelado ao que ela consubstancia e, dentro de uma perspectiva prática, a atividade precípua de um sistema organizacional é o processo decisório, conforme sustenta Chiavenatto (2003):

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. (Chiavenatto, 2003, p.48)

Observa-se que há fatores que impactam no processo decisório, que incluem desde o sujeito que decidirá (decisão individual ou colegiada) até a interpretação dada ao problema a ser resolvido ou situação enfrentada.

Com o escopo de compreender o caminho decisório, de acordo com o entendimento de Gigerenzer (2001, *apud* Oliveira, 2012), pode-se compartimentar as decisões em três gêneros: os normativos, os descritivos e os prescritivos.

Os modelos normativos (que se subdividem em modelos racionais) fundamentam-se em procedimentos lógicos, cuja matriz é oriunda do domínio da economia. O objetivo deste modelo era entender como o indivíduo deveria decidir, parte-se da ideia da racionalidade, utilizando-se

o comportamento racional, no qual o decisor detém total conhecimento de todas as premissas disponíveis (Reis e Löbler, 2012).

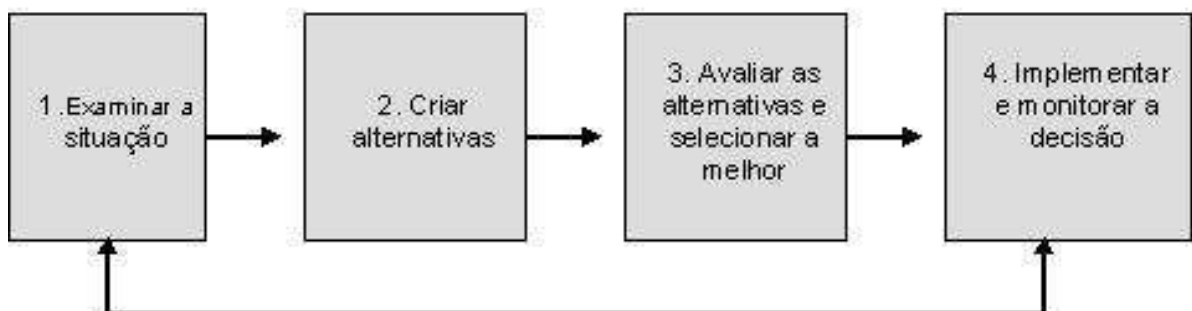
Os modelos descritivos, por outro lado, conforme entendimento de Saloner (2003) estudam o processo de tomada de decisão e assentam-se em aspectos psicológicos, por meio do estudo de experiências empíricas. Por essa teoria, compreende-se que grande parte das decisões perpassam o formalismo teórico e são respaldadas em critério mais subjetivos, com base em experiências adquiridas.

Por fim, os modelos prescritivos constituem uma junção dos modelos normativos e descritivos e fundamentam-se no uso de dados que podem ser estruturados ou não estruturados. Para que essa estratégia seja utilizada, faz-se necessário que o órgão possua um sistema que contemple a captação e estruturação de dados (Saloner, 2003), a fim de alicerçar a alternativa escolhida.

Dentro de um aspecto prático, no entanto, os estudos, em regra, contemplam dois modelos básicos de decisões gerenciais: o racional e o comportamental. Para que seja executado o modelo racional de decisão é imprescindível que o tomador de decisão seja objetivo e tenha informações completas, ou seja, todas as alternativas devem ser exaustivamente conhecidas, bem como os seus desdobramentos (Franklin, 2011). Assim, constitui um modelo normativo e estável, que independe do agente decisor.

Tal modelo, segundo Robbins (2018), pressupõe que o indivíduo seja capaz de avaliar sistematicamente e logicamente cada alternativa, tendo por escopo o melhor interesse da organização, a partir de 04 (quatro) premissas básicas a) o tomador de decisão deve possuir informações perfeitas; b) o tomador de decisão tem uma lista exaustiva de alternativas que pode escolher; c) o tomador de decisão é racional; d) o tomador de decisão tem sempre como alvo os melhores interesses da organização.

Figura 1- Modelo Racional de Tomada de Decisão.



Fonte: Stoner e Freeman (1995)

Várias críticas surgiram em relação aos pressupostos deste modelo. Inicialmente, critica-se ao engessamento promovido na tomada de decisão ao se excluir processos subjetivos, pois sabe-se que na realidade o conhecimento empírico do gestor pode levá-lo a identificar soluções que perpassam os critérios essencialmente técnicos.

Por outro lado, verifica-se a viabilidade desse método quando há decisões programadas, ou seja, decisões oriundas de problemas rotineiros e que já possuem um procedimento padronizado de solução (Simon, 1979). No entanto, as decisões não programadas, ou seja, que surgem em virtude da falta de previsão de determinado problema implicam, por vezes, na falta de conhecimento do gestor em como solucioná-la e, portanto, na falta de informações pretéritas.

Desde modo, quanto ao modelo racional, consoante entendimento de Abreu (1996, p. 216), “esse modelo só tem vantagens quando aplicado em situações em que existe um só líder e quando o decisor tem apenas um único objetivo a ser alcançado”.

Sob outro enfoque, o modelo comportamental, que tem como precursor Hebert Simon, reconhece a limitação do gestor para tomar a melhor decisão possível, em razão da possibilidade de o gestor possuir informações incompletas ou imprecisas.

Esse modelo decisório, conforme o doutrinador acima indicado, é baseado em 04 (quatro) premissas, quais sejam: a) o tomador de decisão tem informações imperfeitas; b) o tomador de decisão não tem um conjunto completo de alternativas ou não atende plenamente aquelas que estão à disposição; c) o tomador de decisão tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiências e hábitos e d) o tomador de decisão escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável (Simon, 1979).

Nesse método, Simon (1979) propõe que se selecione a primeira alternativa que satisfaça os requisitos do decisor, ou seja, busca-se uma decisão satisfatória e não perfeita. O primeiro pressuposto para essa tomada de decisão é a sua limitação de conhecimento, de modo a explorar um conjunto limitado de alternativas variáveis.

Nessa perspectiva, há alguns processos comportamentais que podem influenciar a maneira pela qual as decisões são tomadas, tais como: escala do comprometimento e enquadramento da decisão. O primeiro indica a tendência que as pessoas tendem a continuar com determinada decisão, mesmo constatando que podem levar a um fracasso. O segundo indica a tendência de tomada de decisão conforme vislumbra-se perdas ou ganhos. As decisões que promovem aspectos positivos tendem a ser menos arriscadas, o contrário ocorre com decisões que podem promover desvantagens, assim, as primeiras derivam de processos decisórios menos complexos, o contrário ocorre com as decisões mais arriscadas. (Muniz, 2008).

Consoante entendimento de Simon (1979), o processo decisório é classificado em três dimensões de competência: operacional, tático e estratégico. No primeiro nível, as decisões são de caráter de execução, as decisões táticas são intermediárias e as estratégicas destinam-se a nortear a forma de funcionamento de determinada instituição.

De outro modo, dentro do estudo do processo decisório nas organizações brasileiras, Braga (1987) elenca três dimensões do processo decisório: objetivos, estratégia e comunicação. O primeiro aspecto remete ao objetivo organizacional de uma determinada corporação, ou seja, o processo decisório deve ser respaldado pela missão do órgão.

A dimensão estratégica, por outro lado, destina-se ao estudo da definição dos problemas e análise das alternativas, a fim de escolher o melhor processo decisório. Por fim, o último aspecto é a dimensão da comunicação, o qual, conforme entendimento da autora, só é possível de ser operacionalizado “se o complexo que forma o sistema organizacional for transmitido pela comunicação” (Braga, 1987, p. 37).

No contexto policial, é cediço que as decisões perpassam por situações *sui generis* o que impõe ao gestor um mecanismo de análise flexível, já que, para além de meras decisões administrativas que envolvem recursos materiais, gestão de pessoas e outros, há problemas relacionados à sensível área de segurança pública, e tal aspecto merece total atenção do comandante, por isso a necessidade de um estudo distinto da tomada de decisão no contexto policial.

2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO POLICIAL MILITAR

No contexto policial militar, o processo decisório pode ser entendido como o “caminho que se percorre a partir de um problema identificado a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão, pelo Comandante, Diretor ou Chefe” (Foureaux, 1987, p. 37).

Como é cediço, a Constituição Federal, conforme artigo 144, §5º, atribuiu à Polícia Militar a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, e garantiu aos cidadãos o direito à segurança pública, como garantia fundamental.

A atividade decisória dentro deste panorama releva-se, deste modo, uma atribuição extremamente significativa, pois, os seus desdobramentos ultrapassam os impactos dentro da corporação e culminam na manutenção (ou não) da ordem pública social.

Nesse sentido, para viabilizar a decisão do gestor, Foureaux (1987, p. 31) sugere-se algumas etapas, que servirão de parâmetros para a sua incumbência: “a) identificação do

problema, b) análise do problema, c) formulação das alternativas, e d) análise e seleção das alternativas”

A identificação do problema consiste em atividade primordial, pois a identificação equivocada pode culminar em resolução de sintomas, ao invés de se resolver o real problema, ou seja, desenvolve-se soluções aparentes, que culminarão da existência de tempo de trabalho e dispêndios inócuos. (Foureaux, 1987)

Após a primeira atividade, impõe-se a necessidade da análise do problema, momento em que se busca compreender, principalmente, os elementos que o compõe. Neste momento, questiona-se quais as possíveis causas do problema, o que seria uma pergunta nuclear. De acordo com Kepner e Tregoe (1960, p. 78) “a análise do problema é uma abordagem ordenada, visível, para detectar a causa de um evento”.

A próxima etapa, conforme Foureaux (1987) consiste na formulação de alternativas. Neste momento, é importante corroborar as alternativas com visão e missão do órgão, de modo a criar soluções que correspondam ao escopo da Instituição e que sejam exequíveis.

A análise e seleção de alternativas constituem atividades finais do processo. A primeira conduz ao empenho das consequências de cada possibilidade, a segunda consiste na identificação da solução que seja adequada, exigível e aceita. (Foureaux, 1987, p. 44).

Dentro deste cenário, alguns modelos decisórios são estudados com escopo de respeitar as peculiaridades e vicissitudes que a área de segurança pública requer, de forma a possibilitar soluções eficazes e peculiares.

Destaca-se, inicialmente, um modelo muito utilizado no contexto militar: o ciclo OODA. Criado em 1996 por John Boyd, um coronel das Forças Aéreas dos Estados Unidos, conhecido por ser um grande estrategista, consistem em uma metodologia desenvolvida com o fito de orientar os pilotos de caça, em aplicação a sua Teoria da Transição Rápida para o Conflito Assimétrico (Del Río, 2013).

Esse ciclo compreende 4 (quatro) fases de tomada de decisão, quais sejam: observar, orientar, decidir e agir. Tendo por base um problema em uma Unidade da Polícia Militar, o método dirige o gestor a observar a situação encontrada, orientar-se quanto às opções disponíveis para solução, decidir qual o melhor método a ser empregado e agir.

Verifica-se que o Manual de Comando e Controle dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais operacionalizou esse procedimento para a tomada de decisão, com indicativo expresso:

Na primeira etapa - Observação - as mudanças no curso das ações de combate são apreciadas pelo Comandante e seu Estado-Maior, o que leva à etapa seguinte - Orientação - na qual busca-se o entendimento sobre as alterações e novos

acontecimentos, criando-se uma imagem mental atualizada da situação tática. Na próxima etapa, o Comandante deverá decidir sobre a conduta que será concebida para fazer frente as alterações observadas, e deverá, na última etapa do ciclo, implementá-las com rapidez para obter vantagem tática, voltando-se ao início do ciclo para verificar as novas alterações no ambiente operacional. (Brasil, 2008)

Ocorre que, o ambiente complexo a que está submetida a autoridade militar dificulta a tomada de decisão, já que nem sempre é possível ter dados precisos e completos para que seja feita uma análise pormenorizada da situação apresentada. Diante desse cenário, surgem métodos com multicritérios, os quais conferem compreensibilidade e facilidade do caminho a ser seguido pelo gestor. (Moritz, 2015)

Dentro dessa abordagem, utiliza-se o método AHP (Analytic Hierarchy Process), com base no método cartesiano de pensar, por meio da decomposição de fatores, por meio de um raciocínio extremamente analítico, que segue o seguinte caminho: a) construção de hierarquias; b) definição de prioridades; c) consistência lógica, (Costa 2002).

A utilização deste método, decorre, portanto, da possibilidade de o gestor analisar perspectivas diferentes (critérios) capazes de impactar em diferentes soluções e possibilitar a quantificação numérica dos seus julgamentos.

Dentro de outro aspecto, pode-se citar como um grande alicerce para a tomada de decisão a Análise Criminal (AC), por meio da qual se analisa dados com objetivo de transformá-los em informações verídicas e, conseqüentemente, gerar conhecimento para o decisor. (Ferreira, 2020)

Esse método é conceituado como “uma ferramenta que serve como norteador para o desempenho do trabalho policial (Marcineiro, 2022)”. Dentro de uma perspectiva operacional, permite ao gestor alocar recursos, empenhar viaturas e alicerçar batalhões com o aparato necessário para a garantia da ordem pública, a partir de dados criminais estratégicos de determinada região.

No contexto da Polícia Militar do Estado de Goiás há uma ferramenta desenvolvida para a captação e consolidação de dados registrados no sistema de Registro de Atendimento Integrado (RAI), que permite ao gestor identificar os índices criminais, desde os crimes mais praticados até dados geográficos das ocorrências, o que possibilita decisões efetivas e com base em dados verídicos.

Nota-se que as estratégias de verificação e consolidação de dados criminais constituem instrumentos eficazes na produção do conhecimento do gestor de segurança pública, e fornece-lhe a orientação necessária para entender qual o problema a ser enfrentado e qual estratégia de solução utilizar.

Vislumbra-se, deste modo, diversos procedimentos que podem ser levados em consideração para a tomada de decisão no contexto policial. Sabe-se que, em regra, o processo decisório envolve o estudo de diversos elementos e a conjectura de diversos métodos.

Destarte, o estudo do fundamento das decisões do alto comando da Polícia Militar do Estado de Goiás revelará quais práticas têm sido adotadas nas gestões e quais impactos há na corporação.

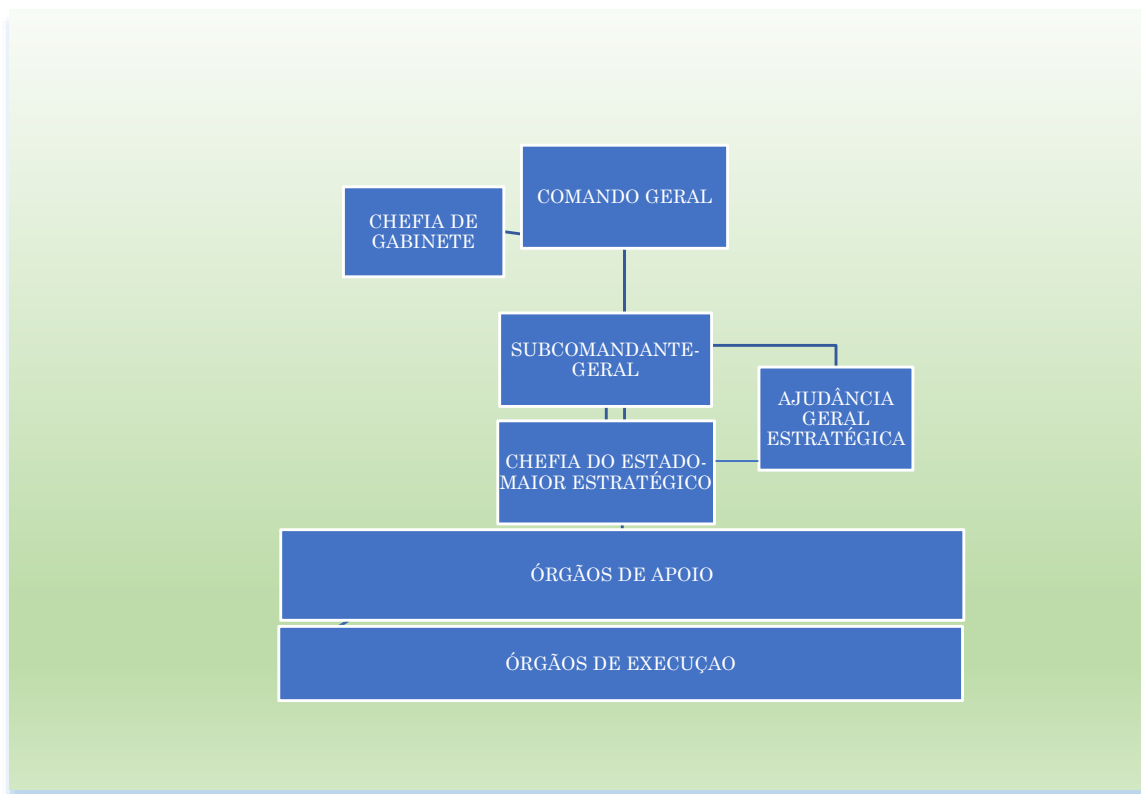
2.3 DA ATUAL ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO COMANDO-GERAL

O Comando - Geral da PMGO constitui-se como um órgão de direção, conforme preceituada a Lei Estadual n. 2337/2012, auxiliado pela Chefia de Gabinete, cujo Regimento Interno foi aprovado por meio da Portaria n. 12530/2019-PM, com o escopo de estabelecer as atribuições funcionais de cada um dos respectivos setores que a compõe (Polícia Militar de Goiás, 2019).

A estrutura da PM/GO compreende os órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução, conforme disposto na Lei Estadual n. 8125 de 1976, que dispõe sobre a organização básica da Instituição. O Comando-Geral constitui um órgão de direção, junto ao Estado Maior, as diretorias, as assessorias/assistências e comissões (Goiás, 1976).

O organograma da Instituição, com indicação da localização hierárquica dos órgãos pode ser visualizado da seguinte forma:

Figura 2- Organograma dos órgãos da PM/GO



Fonte: (Polícia Militar, 2020)

Percebe-se que os órgãos de direção (destacados em amarelo) representam o alto comando e são subsidiados pelos órgãos de apoio, que são constituídos por elementos técnicos e administrativos, com o fito de realizar as atividades-meio e cumprir as diretrizes estabelecidas pelo alto comando (Goiás, 1976).

Os órgãos de execução possuem a incumbência de realizar a atividade-fim da Corporação, por meio das diretrizes, ordens e planos emanados pelos órgãos de direção.

A chefia de gabinete, por sua vez, é um órgão que presta auxílio direto ao Comando-Geral, subsidiando-o de informações técnicas, que são respostas aos questionamentos endereçados a cada um dos setores demandados (por exemplo, PM1, PM2³, etc), os quais possuem a atribuição de munir o decisor de informações específicas para efetivação do processo de tomada de decisão (Polícia Militar de Goiás, 2019).

A estrutura organizacional da Chefia de Gabinete do Comando Geral é estruturada da seguinte forma: seção da secretaria geral, seção da ajudância de ordens e segurança, seção de procedimentos administrativos e processos judiciais e seção de fiscalização administrativa.

³ A PM1 e a PM2 são seções do Estado Maior Estratégico que possuem respectivamente a missão de cuidar de assuntos relativos a pessoal/ legislação e assuntos relativos a informações e contra-informações.

Dentro do campo decisório, promovido pelo alto escalão, a chefia de gabinete tem a atribuição de munir o gestor de informações aptas a subsidiar o processo de tomada de decisão. Dentro da estrutura hierárquica, quando da provocação do Comando-Geral para emissão de alguma solução, a chefia de gabinete irá realizar um estudo perfunctório do ato, e informar ao gestor do problema a ser solucionado. Posteriormente, irá despachar a documentação para as seções do Estado Maior Estratégico, as quais possuem o conhecimento técnico para subsidiar a tomada de decisão.

Destaca-se a criação de um órgão com a competência de auxiliar especificadamente do Subcomandante Geral e o Chefe do Estado Maior Estratégico, trata-se da Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), composta da seguinte forma: I- chefia, II- assessorias: a) assessoria do Subcomandante-Geral e b) assessoria do Chefe do Estado- Maior Estratégico, e III- Secretaria (Polícia Militar, 2012).

Percebe-se uma estrutura composta por órgãos/seções que contribuem fortemente para a realização do processo decisório, os quais possuem a competência de emitir pareceres (informações técnicas), captação dessas informações e apresentação ao gestor, para a concretização da decisão.

3 METODOLOGIA

O problema proposto para este trabalho reside na identificação das estratégias de gestão no processo decisório adotadas pelos ex-Comandantes-Gerais da Polícia Militar de Goiás.

A escolha dos gestores reside no importante trabalho feito nos últimos anos no Estado e que culminou com em um decréscimo significativo dos índices criminais e no aumento da sensação de segurança da população goiana.

A metodologia divide-se na parte teórica e na parte prática. A primeira consiste na análise de produções científicas já documentadas acerca de gestão estratégica e teorias da decisão, com ênfase nos métodos utilizados na segurança pública. A segunda parte consiste na abordagem qualitativa de entrevistas.

A técnica de pesquisa utilizada consistiu no levantamento de fontes bibliográficas, por meio de análise de documentos voltados para o estudo do processo decisório. A busca de informações científicas acerca do método decisório, foi realizada por documentações indiretas, que possibilitaram um conhecimento global do objeto, sabendo-se que “toda pesquisa implica em um levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas” (Lakatos, 2003).

A pesquisa bibliográfica foi subsidiada, outrossim, pela análise dos documentos que regulam a estrutura da Corporação (lei, portarias, decretos, regimento interno e outros), aptos a demonstrar como ocorre o fluxo administrativo do processo decisório na Instituição.

Quanto à abordagem metodológica utilizada escolheu-se o método qualitativo, por meio de entrevistas roteirizadas. Conforme estudo na doutrina, a entrevista consiste em um processo de obtenção de informação do indivíduo entrevistado, de modo a identificar o que nele existe de relevante para um determinado objetivo. (Rocha, Leal & Boaventura, 2008).

Optou-se pela utilização de entrevistas padronizadas/estruturadas, nas quais os entrevistados utilizam um roteiro previamente estabelecido. O objetivo dessa padronização consiste na obtenção de repostas às mesmas perguntas, com o escopo de comparar o conjunto explorado e identificar divergências e similaridades.

As perguntas foram divididas em perguntas gerais e perguntas específicas. As primeiras tinham como escopo a identificação profissional do gestor (sua trajetória, percepção sobre a corporação, posições ocupadas, etc). As demais tratavam do objeto de estudo específico, ou seja, sobre os métodos utilizados para o gestor emitir suas decisões.

A importância da entrevista revelou-se sobretudo pela falta de doutrina existente sobre a gestão estratégica decisória promovida pela polícia goiana, de forma que os depoimentos colhidos possam servir como uma verdadeira fonte de pesquisa para as gestões vindouras, bem como para a realização de estudos de caso.

De posse das informações, foi realizado um estudo sistemático das respostas apresentadas, bem como uma análise das teorias levantadas por meio da pesquisa bibliográfica, de modo a identificar os padrões de decisão e em quais procedimentos adotados na Corporação quando da implementação do processo decisório.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo decisório, conforme delineado nos estudos acima indicados, envolve estratégias múltiplas, que podem ser aplicadas a depender do que se pretende apresentar de solução e também dos parâmetros considerados essenciais, elencados pelo Comandante. O objetivo do trabalho consiste em identificar a teoria de gestão adotada pelos Comandantes da Polícia Militar do Estado de Goiás (PM/GO).

O processo decisório na Administração Pública envolve ao menos três componentes, de acordo com o entendimento de Silva (2013): a tecnologia, as regras e normas e o estilo decisório.

O autor destaca então a necessidade de o analista do processo decisório de determinado setor da Administração Pública identificar a existências desses fatores a fim de traçar as tendências decisórias do administrador.

O primeiro aspecto relaciona-se ao fato de o gestor dispor de ferramentas modernas de tecnologia da informação a fim de subsidiar decisões mais acertadas, por meio da transformação de dados em informações precisas. O segundo, correlaciona-se ao fato de o gestor observar o conteúdo dos regulamentos elaborado pela própria entidade (intrainstitucionais) e o último aspecto refere-se ao padrão decisório (autocrático ou democrático), considerando o exercício decisório exclusivo do gestor ou participativo (Silva, 2003).

Com a observação dessa premissa, buscou-se atender o objetivo desta pesquisa – identificação sistemática do processo decisório do alto comando da Polícia Militar do Estado de Goiás – por meio da realização de entrevistas roteirizadas com ex-comandantes, as quais foram divididas em duas partes: a primeira com apresentação de questionamentos relacionados aos aspectos gerais de suas carreiras (ascensão ao comandamento), bem como estratégias para alcançar a eficiência nas atividades desenvolvidas.

A segunda parte da entrevista, por sua vez, buscou atender o objetivo específico, qual seja, a identificação dos aspectos práticos relacionados à teoria da decisão, com a identificação da existência de materialização dos parâmetros institucionais decisórios.

Deste modo, a utilização dos dados apresentados é resultado de um estudo analítico das entrevistas realizadas, de forma a encontrar pontos de similaridade entre o processo decisório apresentado e as teorias que envolvem esse campo do conhecimento.

4.1 DO PROCESSO DE ASSUNÇÃO AO COMANDO GERAL E ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO

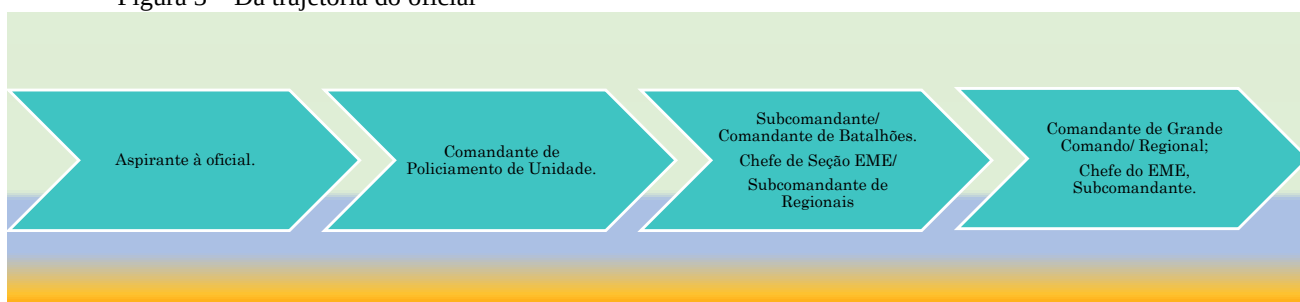
O processo de formação dos oficiais da PM/GO inicia-se com um curso de preparação ao oficialato com duração que perdura, geralmente, 2 anos, no qual o militar recebe conhecimentos teóricos e práticos (operacionais), a fim de prepará-lo para a função de gestor da corporação.

Ao final do curso, os militares são inseridos em atividades operacionais – Comandante de Policiamento de Unidade (CPU) -, o que lhes colocam em contato constante com a tropa, permitindo-lhes tomar decisões institucionais e, sobretudo, na área de gestão de pessoas, haja vista os conflitos pessoais e interpessoais existentes.

A ascendência na carreira incide também no grau de responsabilidade e missões apresentadas ao oficial. Em regra, chefiam seções em suas respectivas unidades de atuação, com atribuições relacionadas ao planejamento, a setor de recursos humanos, projetos, etc.

Esse processo de desenvolvimento e capacitação permite a visualização de um percurso, em regra, percorrido pelo oficial. Em aspectos gerais, o processo de formação profissional/etapas pode ser apresentado na figura abaixo:

Figura 3 – Da trajetória do oficial



Fonte: A Autora (2024)

Percebe-se, conforme análise desses dados que o exercício de funções atreladas ao alto comando da Polícia Militar são essenciais para o exercício do comandamento da Instituição, o que permite ao gestor a prévia análise das situações que requerem atenção e rápida solução. O exercício das funções de subcomandante da Corporação e Chefe do Estado Maior Estratégico constituem um caminho necessário para a preparação do gestor.

Ao ser questionado acerca das bases e princípios que guiaram sua carreira até o comandamento geral, o primeiro comandante indicou que a busca pelo conhecimento na área operacional, estratégica e administrativa foi um fator preponderante em sua carreira. Além disso, houve um comprometimento ininterrupto com instituição, já que a atividade realizada “perpassa de uma simples profissão e passa a ser um sacerdócio”.

Sabe-se que eficiência de um plano de gestão garantirá a entrega de resultados para a sociedade. Diante disso, importante analisar os métodos e estratégias que foram implementadas para alcançar os objetivos propostos. Observou-se que o primeiro comandante apresentou que o êxito do seu trabalho foi devido à presença constante da polícia na sociedade, o que gerou a redução de índices criminais e sensação de segurança para a população.

Figura 4: Planejamento de Gestão



Fonte: A Autora (2024)

O nível operacional indica a execução de atividades voltadas a implementar o plano estratégico – neste caso, a presença impositiva da polícia na rua, como fator de efetividade da segurança pública. O gestor buscou, portanto, a dignidade profissional do militar, por meio do acesso ao conhecimento (cursos) e aquisição de instrumentos de trabalho. O nível intermediário indica o modo para consecução do escopo geral.

Somado a isso, observa-se que os dois comandantes se empenharam na estrutura operacional da PM, com escopo de reduzir os índices criminais e garantir à sociedade a sensação de segurança, o que repercute positivamente na visibilidade do órgão e satisfação dos policiais.

Não obstante essa ter sido a principal meta de ambas as gestões, verifica-se que não faltavam esforços e estratégias para implementar melhorias salariais e ações que demonstrassem a valorização do comando à tropa.

Ademais, a tratativa de situações emergenciais por cada comandante exigiu estratégias distintas. O primeiro comandante indicou que a solução para crises ou problemas emergenciais poderia ser alcançada por meio da entrega constante à Instituição, o que lhe permitiria um conhecimento prévio dos problemas vindouros, ou seja, trata-se de um modelo descritivo de decisão, conforme preconizado por Saloner (2003), pautado por conhecimentos empíricos e estratégias subjetivas do decisor.

Por outro lado, o segundo comandante indicou que o método decisório utilizado em contextos emergenciais por ele adotado era a consulta aos militares envolvidos no processo, ou seja, aqueles sobre os quais recairia alguma consequência da decisão. Nesse sentido, a título

de exemplo, a se a decisão impactasse em um comando regional, o segundo gestor buscaria entrar em contato ou mesmo ir até o local para entender a demanda e avaliar a melhor alternativa.

Quanto à utilização dos usos e costumes militares como estratégia de gestão usada na PM/GO, pode-se perceber, de acordo com os dados do questionário roteirizado que, esses itens são ferramentas que promovem um sistema organizacional coeso, mormente quando se trata de grandes efetivos – preparado para atuar com o uso legítimo da força, portanto, disciplina e hierarquia consubstanciada nesses vetores são primordiais para o comandamento da tropa.

Sob esse enfoque, o segundo comandante indicou que embora tenha sido um gestor vanguardista, que implementou novas estratégias e avanços na corporação, inclusive por meio da criação de batalhões especializados, oportunidades às policiais femininas e criação de uma Faculdade da PM, entre outros, entente que os usos e costumes militares representam o alicerce da Instituição e não podem ser ignorados.

4.2 DO PROCESSO DECISÓRIO DO EX-COMANDANTES GERAIS

Diante do entendimento das questões gerais, parte-se para o estudo das perguntas específicas, de modo a encontrar qual teoria seria mais utilizada por cada gestor. Diante disso, a primeira pergunta apresentada para o gestor consiste em analisar quais fatores eram observados antes da tomada de decisão e se havia critérios distintos para decisões operacionais e administrativas.

A tomada de decisões no Comando-Geral da PM é algo extremamente rotineiro. O Oficial PM é preparado, durante toda sua carreira, no exercício das atribuições pertinentes a cada Posto, para a tomada de decisões.

No Comando-Geral, no cargo de Comandante Geral, conta-se com dois outros cargos extremamente importantes e indispensáveis, o de Subcomandante Geral e o de Chefe do Estado-Maior Estratégico - EME, fazendo-se uma tríade indispensável ao pleno exercício das atribuições pertinentes à condução dos rumos da instituição. Ainda, ressalte-se o formato organizacional da corporação, havendo os vários setores estratégicos, administrativos e operacionais.

Mesmo tendo a PM uma estrutura organizacional valiosa, isso muito precioso não seria para a tomada de decisão, não fosse o conhecimento e a informação. Diante de uma configuração muito positivamente funcional, foi possível valer-me de assessoramento direto e indireto de todos os setores internos, não poucas vezes dos setores externos à corporação, mas especialmente da experiência e conhecimento do Subcomandante Geral e do Chefe do EME [...].

Como Comandante Geral, o que mais se faz é decidir, sobre questões várias, que afetam individualmente ou quase sempre coletivamente as pessoas. Mas, claro, é preciso decidir. Caso houvesse algum erro ou decepção quanto à confiança estabelecida em pessoas e/ou em resultados, outra decisão havia de ser adotada. Decidir é necessário e indispensável, sempre em benefício da instituição e da coletividade, também em respeito ao que é correto e justo. (Comandante 1)

Verifica-se que o gestor procurou definir um método de tomada de decisão baseado em conhecimentos e informações pretéritas e, sobretudo, do apoio dos órgãos de assessoramento (Subcomando e Estado Maior Estratégico), além de outros órgãos internos. Utilizou-se também do suporte de órgãos externos à Instituição.

O estilo decisório apresentado permite identificar que a tomada de decisão apresentada se fundamentou em métodos democráticos (Silva, 2013), com proximidade no modelo do processo de análise colegiada, distingue-se, todavia, o fato de a decisão ser tomada isoladamente pelo gestor, após a oitiva de uma comunidade de indivíduos.

Outro aspecto importante referente à teoria da decisão consiste em identificar as estratégias para a tomada de decisões consideradas urgentes, em que a resposta do comandante precisa ser célere. Neste caso, não há abertura, em regra, para discussões pormenorizadas. A essa espécie de decisão Simon (1982) denomina de decisão não programada/estruturada, na qual não há um parâmetro prévio estipulado. O quadro abaixo especifica o método de decisão adotado pelos comandantes.

Quadro 1 – Abordagens utilizadas pelos comandantes para decisões não-programadas.

DECISÕES NÃO-PROGRAMADAS	ESTRATÉGIA ADOTADA PELO COMANDANTE 1	ESTRATÉGIA ADOTADA PELO COMANDANTE 2
Em uma Instituição tão complexa e que lida com direitos tão sensíveis problemas inopinados podem surgir e demandar da gestão atitudes principiantes, como o senhor lidava com decisões não programadas e quais mecanismos o senhor avaliava para decidir? Como o senhor lidava com conflitos?	O conhecimento e a antecipação, e também o aproveitamento da oportunidade e momento certo para a decisão são cruciais e devem ser plenamente aproveitados. Não havia que se titubear em decisões que deviam ser rápidas e precisas. Os conflitos na corporação são constantes, de ordem diversas, envolvendo e afetando pessoas, sendo importante ouvir para valer-se da informação na adoção de medidas e decisões que sejam corretas e atendam o interesse institucional e o público.	A estratégia de decisão para problemas inesperados consistia em estabelecer uma equipe altamente preparada para subsidiar o processo decisório, de modo a munir o Comandante das informações necessárias.

Fonte: A Autora (2024)

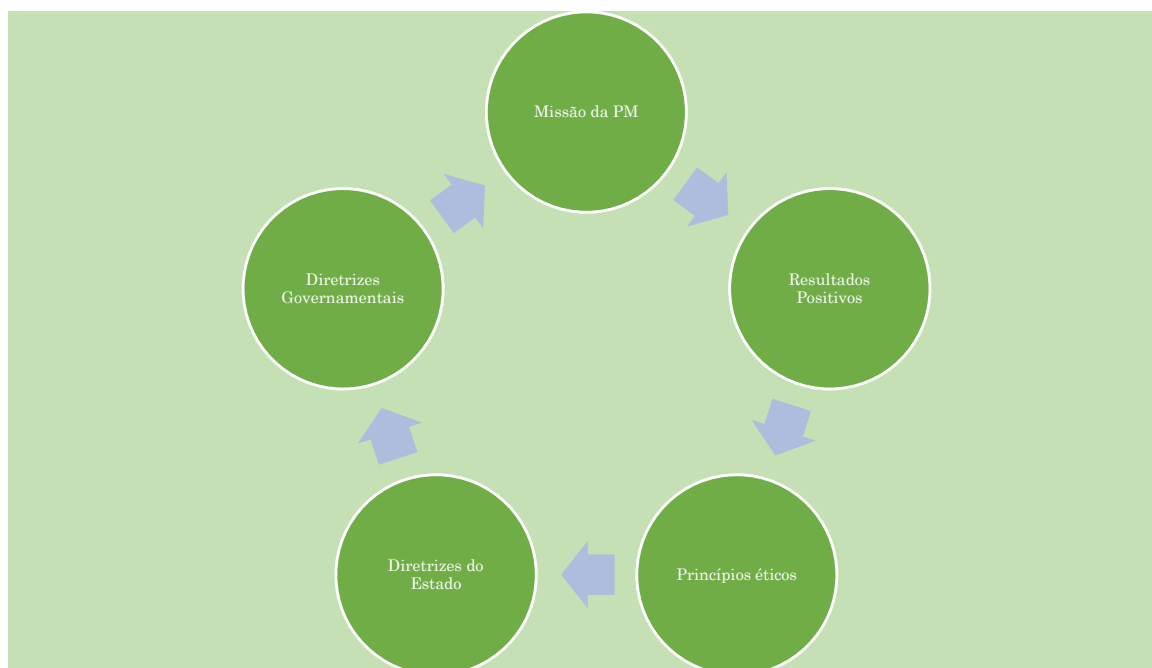
O primeiro gestor destacou, portanto, que a antecipação constitui fator essencial para a resolução de problemas inesperados. Nota-se que a necessidade de conhecer previamente

situações que possam gerar um contratempo constitui atividade crucial do comandante. Além disso, descreve-se acerca da decisão que tem por fim atender o interesse institucional e o público, ou seja, tais fatores constituem pressupostos para o processo decisório.

O segundo entrevistado, por sua vez, indicou que a inclusão de uma equipe extremamente preparada, pronta para munir o gestor das informações necessárias para a gestão é fundamental para solucionar problemas inesperados.

Quanto ao estudo dos fatores que mais influenciavam o processo decisório observa-se que foram indicados os seguintes aspectos relacionados à missão da Polícia Militar e as missões que lhe são inerentes, bem como as diretrizes governamentais, como ideias que direcionam o processo decisório do gestor.

Figura 5- Fatores que influenciam o processo decisório.



Fonte: A Autora (2024)

O processo decisório no setor público limita-se mais ao fato de como uma decisão deve ser tomada do que como a decisão é tomada (Bazerman, 2004). Isso porque os gestores públicos estão sujeitos constantemente ao gradeamento legal, em que sua inobservância repercute em uma série de responsabilizações, em nível criminal, administrativo e civil. Portanto, mais do que decidir, é observar como se deve decidir.

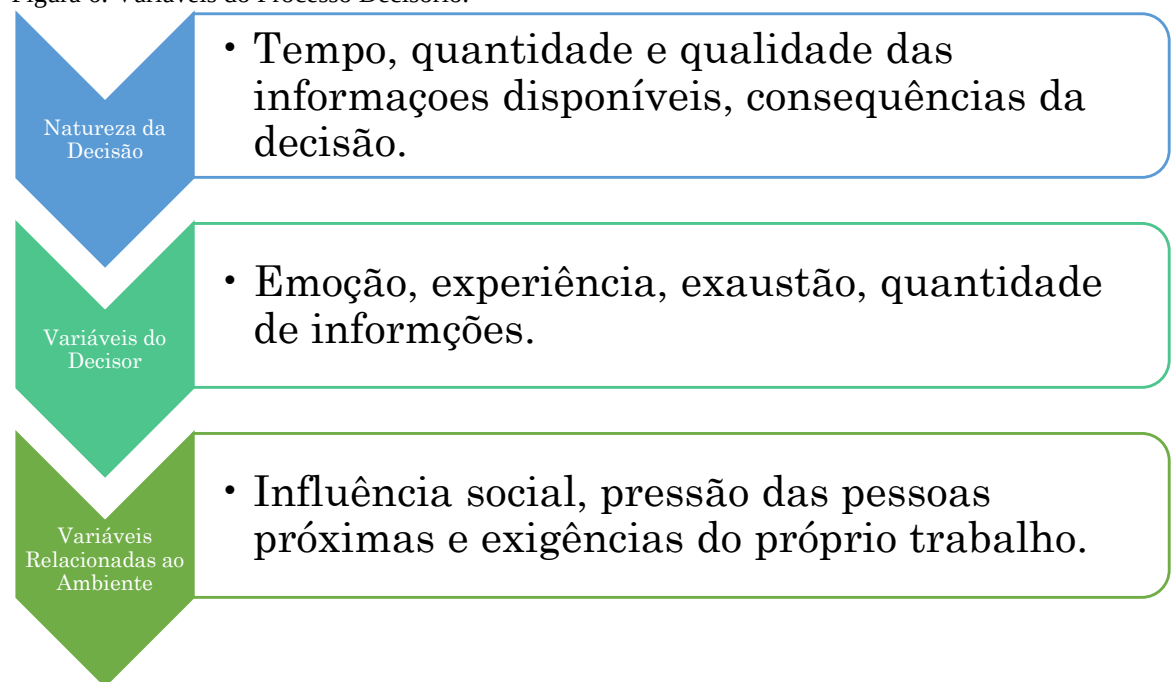
Importante então a observância dos fatores acima indicados, já que de nada adiantaria elencar alternativas que não expressem a missão da PM/GO, assim como de nada adiantaria pensar em demandas solutivas que contrariassem as diretrizes governamentais.

4.3 A IDENTIFICAÇÃO DA TEORIA DA DECISÃO ADOTADA PELOS EX-COMANDANTES GERAIS

A racionalidade defendida por Simon (1982) pode ser dividida em objetiva (quando há fatos mensuráveis) e subjetiva (baseada em informações e conhecimentos reais e experiências pessoais). O gestor permeia, portanto, nesses campos de análise, já que dificilmente são tomadas decisões com base em apenas um aspecto. Inevitavelmente, o processo de formação e conhecimento adquiridos são fatores essenciais para a solução de problemas.

As circunstâncias exercem grande influência nos estilos de decisão e podem ser classificadas em três variáveis: natureza da decisão, variáveis inerentes à natureza do decisor e relacionadas ao ambiente (Silva, 2013).

Figura 6: Variáveis do Processo Decisório.



Fonte: Silva (2013)

De posse das informações indicadas e do questionário roteirizado que fora realizado como metodologia principal de pesquisa, observa-se que não há um estilo decisório específico adotado pelos ex-comandantes. Há, por outro lado, métodos estratégicos similares, em que se busca alcançar os objetivos institucionais.

Embora não seja possível determinar um estilo específico, vislumbra-se uma tendência pela Teoria da Racionalidade Limitada, pois os gestores buscam informações e tendem a analisar as hipóteses possíveis para a indicação de uma solução.

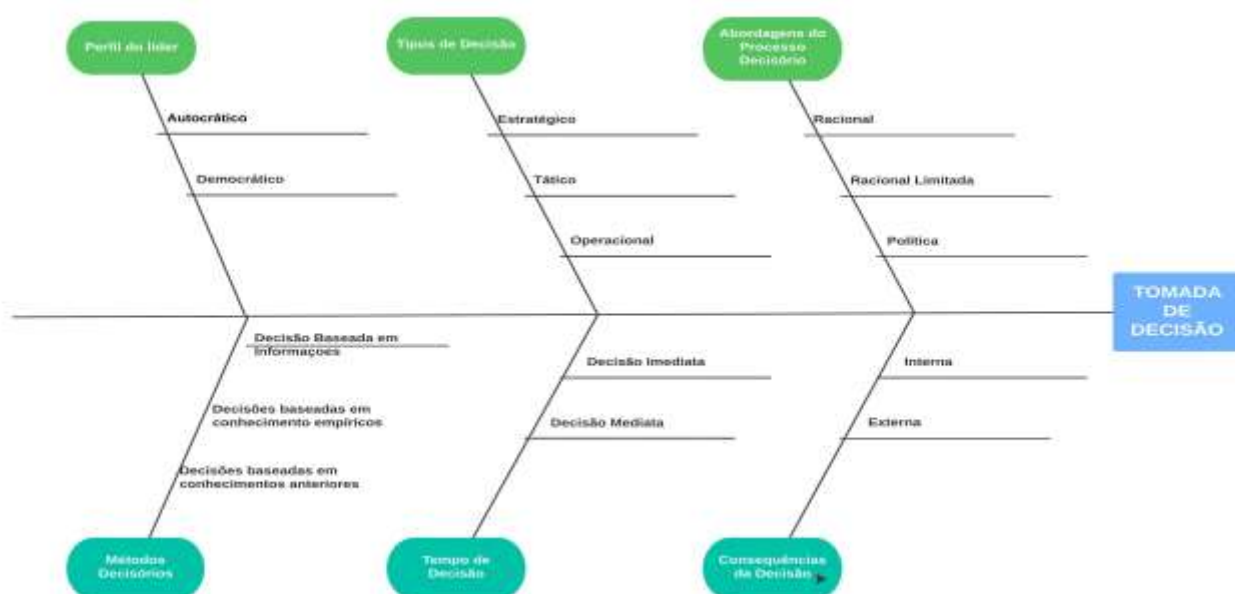
Ademais, observou-se também uma tendência ao estilo consultivo, em que o gestor participa o problema com um grupo de pessoas, com a abertura de discussão para a tomada de decisão (Silva, 2013).

4.4 DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

O estudo do processo decisório na Polícia Militar do Estado de Goiás, conforme extraído pela metodologia adotada, permitiu compreender que não há uma padronização do estilo decisório na corporação. Essa tendência proporciona uma incerteza quanto aos procedimentos elencados para solução de diversos problemas, que podem, por vezes, se repetir.

Ocorre, todavia, que o estilo decisório tem uma grande relação com os padrões habituais que os gestores procuram implantar (Robbins, 2015), mormente considerando que a grande parte das decisões do órgão em estudo constitui em situações não-programadas.

Figura 7: Os elementos do processo decisório descritos pelos comandantes.



Fonte: A Autora (2024)

Verificou-se que o processo de tomada de decisão na corporação militar envolve diversas estratégias, pois ora as decisões abrangem problemas simples que repercutem entre poucos indivíduos, ora representam um grande efeito na sociedade goiana, por exemplo, na criação de operações e estabelecimento de metas operacionais.

A singularidade das atividades hodiernamente propostas implica em um óbice para o desenvolvimento de um Manual de Decisões, pois o regulamento inflexibiliza a atuação do líder

e condiciona a adoção de critérios objetivamente propostos, o que escapa, em muito, ao sucesso das decisões indicadas pelos comandantes.

O desdobramento do processo decisório, conforme observado pelo comandante entrevistado, revela o grau de complexidade das decisões postas ao comandante-geral da instituição e revelam a necessidade de critérios múltiplos que validam, sobretudo, a missão institucional.

Desse modo, em resposta ao questionamento proposto inicial neste estudo que procura identificar como sistematicamente desenvolve-se o processo decisório a partir do alto comando da Polícia Militar do Estado de Goiás, verificou-se que não há uma padronização e que cada gestor adota um estilo decisório.

No que pertine aos fatores que são levados em consideração para solucionar os problemas enfrentados, identificou-se que a missão institucional é fator preponderante, o que permite concluir que há uma tendência para a adoção da Teoria da Racionalidade Limitada, em que o decisor analisar as alternativas disponíveis e identifica a que melhor se apresenta para a organização (Simon, 1987).

Além disso, há espaço também para uma abordagem naturalista de resolução de problemas, que geralmente é aplicada em ambientes incertos e dinâmicos. De acordo com os ensinamentos de Zsombok (1997), essa abordagem descritiva permite ao gestor utilizar de sua experiência no setor organizacional e possui como elemento direcionador o conhecimento que o indivíduo tem do órgão.

Destarte, em resposta ao objetivo geral desta pesquisa, qual seja a identificação da estratégia de gestão adotada pelos Comandantes-Gerais observou-se que a amplitude da atividade da Polícia Militar do Estado de Goiás impõe ao gestor a aplicação de diversos métodos e estratégias decisórias, todas, entretanto respeitam 03 (três) vetores: atendimento da missão da PM/GO, oitiva de demais militares (processo democrático) e conhecimento situacional (informação disponível ao gestor).

A fim de compreender o procedimento administrativo decisório, foi realizada uma pesquisa de campo na Chefia de Gabinete do Comando-Geral, em busca de informações para compreensão de como a seção presta a assessoria ao decisor. Nessa atividade, verificou-se que a Chefia de Gabinete presta auxílio direto ao Comando-Geral e possui a atribuição de reunir elementos informativos das outras seções ou órgãos, para a tomada de decisão.

5 CONCLUSÃO

Verifica-se que o processo decisório engloba fatores técnicos, experiências individuais, contextos políticos, missão do órgão e objetivos propostos de atuação da gestão. Conquanto a doutrina apresente teorias aptas a identificar os estilos decisórios, percebe-se que esse complexo procedimento dificilmente observará apenas um direcionamento, ou parâmetros estanques.

Por meio da pesquisa bibliográfica identificou-se que as estratégias para entregar soluções desenvolveram-se ao longo dos anos, métodos cartesianos foram substituídos por estratégias flexíveis que buscam fundamento em recursos tecnológicos e reconhecem a limitação do gestor ao evocar o seu poder de decisão.

Identificou-se que estratégias militares contribuíram para a formalização de métodos de decisão, em razão da robustez de suas análises e aperfeiçoamento de suas técnicas a diversas decisões estratégicas emitidas ao longo dos anos.

No que se refere ao problema proposto, ou seja, analisar como se desenvolve sistematicamente o processo decisório a partir do alto comando da Polícia Militar do Estado de Goiás verificou-se que não há um fluxo procedimental padronizado antes ou após a tomada de decisão, a fim de resguardar o gestor acerca de quais aspectos o levaram a decidir de determinada forma.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar que não há um padrão único de estilo decisório adotado pelos gestores que exerceram o comando da Polícia Militar do Estado de Goiás. Percebe-se uma inclinação para o método de decisão apoiada, já que ambos relataram a constante oitiva com a sua equipe de *staff*, neste caso, representada pelo subcomandante e chefia do Estado-Maior Estratégico.

Não obstante a possibilidade de oitiva de outros gestores da Corporação, foi expresso diversas vezes duas entrevistas que a “cadeira do comandante é solitária” - já que embora o comando possa se valer de opiniões do seu núcleo de consulta, a responsabilidade de decisão final recai exclusivamente naquele que a emite.

Com relação aos fatores são levados em consideração para solucionar os problemas da corporação, identificou-se que a missão da Instituição é sempre a matriz para indicar possíveis soluções para cada problema, ou seja, aquilo que destoa da missão institucional é repelido. Sob esse enfoque, problemas relacionados à ceara administrativa ou operacional são sempre decididos com base nos objetivos da Corporação (missão institucional), enquanto preservadora da ordem pública e paz social.

Ficou elucidado, por meio da entrevista, o aspecto prático do processo decisório, o qual está pautado, muitas vezes, pelos conhecimentos e experiências pretéritas do líder, as quais são expressas, em alguns casos, sem uma produção de documentos, aptos a subsidiar os atos da

gestão, tais como em reuniões decisórias, por exemplo. Todavia, em complementação à pesquisa qualitativa, identificou-se, por meio da análise documental e informações colhidas com órgão correspondente, que há um fluxo organizacional pronto a colaborar com o comandante.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade da implementação de medidas que possam instrumentalizar e otimizar o processo decisório, de modo a resguardar o gestor e possibilitar maior respaldo no momento de indicar e implementar soluções.

Como proposta de sugestão deixa-se a possibilidade de criação de uma seção técnica dentro da estrutura do Comando-Geral, inserida na chefia do Gabinete. Esse departamento teria por função a alocação de servidores com conhecimento profundo em diversas áreas específicas da Corporação, que recebesse o treinamento para captar, tratar, e sistematizar os dados e informações de forma ágil, sistêmica e racional para a tomada de decisão, e ao mesmo tempo, tivesse a expertise de sistematizar as experiências, casos e situações de tomada de decisão, em documentos que facilitasse a resolução de processos simples e complexos.

Ademais, a implementação dessa seção subsidiaria trabalhar na construção, a partir das lições já apreendidas ou soluções transmitidas de decisões emanadas, um estudo e mapeamento de um fluxo decisório já existente para auxiliar as decisões futuras, por meio de um catálogo de decisões, que estará disponível a qualquer momento para consulta imediata. Essa proposta de intervenção inibiria a perda de conhecimento acumulado pela gestão anterior, já que a chefia de gabinete recepciona experiências válidas, as quais por vezes são perdidas, quando da mudança do comando. A sistematização decisória, portanto, a partir desse órgão, possibilitaria a agilidade na construção de soluções e produziria gestão do conhecimento acumulado.

REFERÊNCIAS

ABREU, P., CAETANO, A., FERREIRA, J., & NEVES, J. **Psicossociologia das Organizações**. Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal, 1999.

ALVES, B. D. F. **A tomada de decisão na atuação policial**. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, 2013.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Teoria das organizações**. Santa Catarina, 2018.

ARAÚJO, G. dos S. **Processo decisório militar e a economia comportamental**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30781>. Acesso em: 02 mar. 2024.

ARAÚJO, E. P. O. **Tomada de decisão organizacional e subjetividade**: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9EFG4D>. Acesso em: 12 fev. 2024.

BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**: para cursos de administração, economia e MBAs. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRAGA, N. O Processo Decisório Em Organizações Brasileiras. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 21, p.35-57, jul./set. 1987.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 05 mar. 2023.

BRASIL, Marinha. **Manual de Comando e Controle dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2008.

CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração**: teorias e processo. São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo, 1995.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, 2003.

COSTA, H. G. **Introdução ao método de análise hierárquica**: análise multicritério no auxílio à decisão. Niterói: H.G.C., 2002.

DEL RÍO, G. A. **El Ciclo OODA y la toma de decisiones en el Planeamiento Operacional**. Argentina, 2013.

FERREIRA, R. C. Análise criminal como fomentadora de políticas de segurança pública. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 11, n. 3, p. 265–289, 2020. DOI: 10.31412/rbcp.v11i3.655. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/655>. Acesso em: 9 mar. 2024.

FOUREAUX, P. de S, et al. **Manual de Trabalho de Comando**. Belo Horizonte. Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 1987.

GOIÁS. **Lei n. 9660 de 06 de julho de 2020**. Aprova o Regulamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública e dá outras providências. Governo do Estado de Goiás, 2020. Disponível

em: <<https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/103258/pdf>>. Acesso em: 28 maio 2024.

GOIÁS. **Lei n. 8125 de 18 de junho de 1976**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Assembleia Legislativa do Estado de Goiás, 1976. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/86680/pdf#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.125%2C%20DE%2018,de%2026%2D11%2D1991.&text=Disp%C3%B5e%20so%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica,Goi%C3%A1s%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias>. Acesso em 28 maio 2024.

GOMES, L. F. **Teoria da Decisão**- Coleção de Debates em Administração. Ed. Cengage. São Paulo, 2007.

HAMADA, H.H; MOREIRA; R. P. **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**: Bahia, 2021-. ISBN: 978-65-87035-54-3 (e-book).

KAUARK, F. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Bahia, 2010.

KEPNER, C. TREGOE, D. S. **Análise de Problemas e Tomada de Decisão**. São Paulo, 1977.

KLEIN, G. **Fontes de poder**: O modo como as pessoas tomam decisões. Lisboa: Instituto Piaget, 1988.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, 2003.

LEITÃO, S. P. **A decisão na Academia I**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1993.

MARCINEIRO, N. *et al.* Análise Criminal como Estratégia de Polícia Ostensiva. **Revista Superior**. Brasília, 2022.

MARINS, C. S; SOUZA, D. O; BARROS M. S. **O uso do método de análise hierárquica (AHP) na tomada de decisões gerenciais**- um estudo de caso. XLI SBPO, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 2012.

MUNIZ, J. O. FARIA, H. A. **Teoria Geral da Administração**: noções básicas. São Paulo, 2008.

MORITZ, G. O. FERNANDES, M. P. **Processo decisório**. 3. ed. Departamento de Ciências da Administração /UFSC, Florianópolis, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração**. 2º ed. São Paulo, 2012.

PACHECO, A. P. R. **Gestão estratégica na segurança pública**: livro didático. Santa Catarina, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Departamento de Ciências da Administração. Brasília, 2011.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. **Portaria n. 12530/2019**. Aprova o Regimento da Chefia de Gabinete do Comando-Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/port-no-12-261-de-03-09-19-estabelece-as-normas-para-publicacao-de-diplomas-certificados-e-certidoes-de-cursos/>.

POUPART, J; *et all*. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. São Paulo, 2014.

REIS, e LÖBLER, M. L. O processo decisório descrito pelo indivíduo e representado nos sistemas de apoio à decisão. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, NMF., LEAL, RS. & BOAVENTURA, EM. (2008). **Metodologias qualitativas de pesquisa**. Salvador: Fast Design.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo, 1996.

SALONER, G. SHEPARD, A., PODOLNY, J. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, E. D; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, Florianópolis, 2001.

SILVA, J. B. da. **Profissionalização policial-militar**: a tomada de decisão como conhecimento e saber profissional na PMRN. Natal, 2017.

SIMON, Hebert. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Fundação Getúlio Vargas, 3 ed. Rio de Janeiro, 1979.

SIMON, Hebert. A. **La nueva ciencia de la decisión empresarial**. Buenos Aires: El Ateneo, 1982.

SILVA, R. M.O. **Análise do processo decisório na administração pública e sistemas de apoio a tomada de decisão**: contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis. Rio Grande do Sul, 2013.

SOBRAL, F. ; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, 2013.

APÊNDICE A – ENTREVISTA ROTEIRIZADA

Perguntas gerais:

1. Quais funções de Comando o senhor exerceu antes de assumir o Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás?
2. Como o senhor guiou a carreira, desde Cadete até a mais alta função de Comandante Geral?
3. Qual foi a conjuntura ou articulação que contribuiu para que o senhor alcançasse a função Comandante Geral?
4. Num ambiente tão exigente como o policial militar, quais métodos ou estratégias de gestão o senhor implementou para entregar resultados e melhorar a eficácia da Polícia Militar durante o comando?
5. Quais foram os aprendizados para manter um equilíbrio nas relações com o Governador e com os interesses da Instituição?
6. Como senhor lidou com crises ou situações emergenciais que exigiram uma resposta rápida e eficaz da Polícia Militar?
7. Quais conquistas e marcos o senhor considera mais significativos durante a gestão do senhor?
8. Coronel, como o senhor poderia descrever a experiência de ter comandando uma Instituição centenária e tão respeitada pela sociedade goiana?
9. Ao ser convidado para comandar a Instituição, quais desafios o senhor já visualizava e qual o problema a ser resolvido foi elencado como primordial para a completude da gestão do senhor?

10. Com a experiência e robustez que o senhor tem hoje, tanto no conhecimento global da Instituição quanto na experiência de vida, o senhor faria uma gestão diferente? Se sim, como seria?
11. Como o senhor avalia os usos e costumes militares como ferramenta utilizada na gestão de nossa instituição castrense?

Perguntas específicas (TEORIA DA DECISÃO):

1. Comandante, sabe-se que a gestão envolve a tomada de decisões diárias, sejam elas simples e ou complexas. Diante disso, quais fatores o senhor observava antes de tomar decisões? Havia critérios distintos para decisões administrativas e operacionais?
2. Em uma Instituição tão complexa e que lida com direitos tão sensíveis problemas inopinados podem surgir e demandar da gestão atitudes principiantes, como o senhor lidava com decisões não programadas e quais mecanismos o senhor avaliava para decidir? Como o senhor lidava com conflitos?
3. Na maioria das decisões tomadas, o senhor adotava um modelo de decisão que buscava conhecer as alternativas possíveis, com o máximo de informações possíveis para tomar decisões visando o interesse da instituição ou o senhor tomava decisões levando em conta conhecimento e experiências anteriores por não ter informações completas?
4. Antes de tomar alguma decisão o senhor se valia de ajuda de órgãos consultivos ou pares ou superiores/inferiores hierárquicos? O senhor fazia uso do Estado Maior Estratégico para tomada de decisão?
5. Quais fatores mais influenciava e menos influenciava o senhor quando da tomada de decisão? Alcançar a missão da instituição, a estratégia adotada ou a comunicação da decisão tomada?
6. Quais são as estratégias para buscar soluções para a Corporação alcançar os seus objetivos e ao mesmo tempo ter um bom relacionamento com o Governo (Governador)?

7. Quais estratégias de decisão o senhor deixaria como recomendação/conselho para os futuros comandantes? O que poderia ser feito para preparar os futuros comandantes da Polícia Militar de Goiás?