

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

**A Racionalização da atual Estrutura da  
Polícia Militar do Estado de Goiás**

Laércio dos Santos

Nilveo Vicente Perlin

Goiânia - 1997

**BAPM**

***A RACIONALIZAÇÃO DA ATUAL ESTRUTURA  
DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.***

---

**BAPM**

**LAÉRCIO DOS SANTOS - CAP PM GO  
NILVO VICENTE PERLIN - CAP PM MS**

***A RACIONALIZAÇÃO DA ATUAL ESTRUTURA  
DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.***

Aprovada em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

*A Deus que na sua infinita bondade nos deu força e paz para que pudéssemos suportar a ausência familiar e nos iluminou no sentido de concluirmos o presente trabalho em prol desta instituição, por nós tão amada, gloriosa Polícia Militar.*

*À Prof<sup>a</sup> Nancy Ribeiro de Araújo Silva que primeiro nos encantou com sua dedicação, humildade e simplicidade, depois nos fez deleitar pelos caminhos do conhecimento.*

*Ao Senhor Maj. PM Sérgio do Carmo e Silva, que nos abriu as portas da Unidade que serve e com sua imensurável experiência nos trouxe luz nos momentos obscuros, permitindo que alcançássemos os nossos objetivos, fruto de nossa dedicação, que se constitui no presente trabalho.*

*Ao Ilustre jornalista, administrador, psicólogo e professor de literatura do Colégio Objetivo, Cerles Camilo Ribeiro, que muito nos auxiliou no aprimoramento de nossos conhecimentos.*

## HOMENAGENS ESPECIAIS

Estado de Goiás  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
BIBLIOTECA.

*À minha querida mãe, história de luta e vitória, viúva de pouco, nos soube educar com um estilo que mais tarde iria eu verificar que era um ideal em nossa instituição. O Exemplo.*

**Cap PM Laércio.**

*Aos meus Pais que nunca deixaram de compartilhar comigo algum momento da vida, deixando-me amparado com suas dedicações.*

**Cap PM Perlin.**

---

## DEDICATÓRIAS

*À Idevânia, que com sua compreensão e sabedoria, se tornou tão próxima, apesar da distância. Aos meus filhos Isis, João Paulo e Iago razões de minha vida e orgulho, a certeza de que o sacrifício foi pequeno, comparado ao que sou capaz de fazer em prol de suas felicidades*

**Cap PM Laércio**

*À Márcia, minha amada esposa paciente e companheira que apesar da distância, me trouxe inspiração e sede de luta. Aos meus filhos Nilton e Victor, entes queridos da minha vida, por quem diuturnamente persegui a vitória*

**Cap PM Perlin.**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	10
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1. ENUNCIADO DO PROBLEMA</b> .....	15
1.1 O TRABALHO POLICIAL MILITAR .....	16
1.2 RACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA POLICIAL MILITAR.....	18
<b>2. AVALIAÇÃO DA ATUAL ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	26
2.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....	35
<b>3. HISTÓRICO DA UNIDADE – LABORATÓRIO</b> .....	37
<b>4. EMBASAMENTO LEGAL DA ESTRUTURA DO 1º BPM</b> .....	39
4.1 ORGANOGRAMA DO 1º BPM.....	45
<b>5. RECURSOS HUMANOS DO 1º BPM</b> .....	46
5.1 EFETIVO GERAL.....	46
5.2 DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO POR ATIVIDADE .....	47
5.3 GRÁFICOS E TABELAS DE DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO.....	48
5.4 DISTRIBUIÇÃO GERAL DO EFETIVO EMPREGADO NA SEGURANÇA RELATIVA.....	55
<b>SUGESTÕES</b> .....	56
<b>CONCLUSÃO</b> .....	58
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	64
<b>ANEXO</b> .....	66
<b>APÊNDICE</b> .....	69

## TABELAS

TABELAS 1 – Como é vista a estrutura organizacional da OPM? .....	26
TABELAS 2 - Quais as necessidades de mudanças na OPM? .....	27
TABELAS 3 - A organização está de acordo com a atual estrutura .....	28
TABELAS 4 - Opinião sobre o efeito do desempenho de atividade administrativa pela OPM.....	29
TABELAS 5 -Desenvolvimento da atividade fim e meio traz como consequência .....	30
TABELAS 6 - Criação de um centro de apoio administrativo .....	31
TABELAS 7 - Avaliação do controle da qualidade do serviço prestado pela OPM.....	32
TABELAS 8 – Seção de averiguação de qualidade de serviço da OPM .....	33
TABELAS 9 – Objetivos da OPM.....	34
TABELAS 10 - Efetivo do 1º BPM.....	48
TABELAS 11 - Proporção do efetivo Oficiais e Praças do 1º BPM.....	50
TABELAS 12 - Efetivo da atividade administrativa.....	51
TABELAS 13 - Efetivo da segurança absoluta.....	52
TABELAS 14 - Comparação do efetivo empregado na atividade meio e fim ..	53

## QUADROS

QUADRO 1 – Efetivo geral .....	46
QUADRO 2 – Distribuição do efetivo por atividade .....	47
QUADRO 3 – Distribuição geral do efetivo empregado na segurança relativa	55

---

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> - Como é vista a estrutura organizacional da OPM?.....	26
<b>GRÁFICO 2</b> - Quais as necessidades de mudanças na OPM?.....	27
<b>GRÁFICO 3</b> - O funcionamento da atual estrutura .....	28
<b>GRÁFICO 4</b> - Opinião sobre o efeito do desempenho de atividade administrativa pela OPM .....	29
<b>GRÁFICO 5</b> - Desenvolvimento da atividade fim e meio traz como consequência .....	30
<b>GRÁFICO 6</b> - Criação de um centro de apoio administrativo .....	31
<b>GRÁFICO 7</b> - Avaliação do controle da qualidade do serviço prestado pela OPM.....	32
<b>GRÁFICO 8</b> - Seção de averiguação de qualidade de serviço da OPM.....	33
<b>GRÁFICO 9</b> - Objetivos da OPM.....	34
<b>GRÁFICO 10</b> - Efetivo do 1º BPM.....	48
<b>GRÁFICO 11</b> - Proporção do efetivo Oficiais e Praças do 1º BPM .....	50
<b>GRÁFICO 12</b> - Efetivo da atividade administrativa.....	51
<b>GRÁFICO 13</b> - Efetivo da segurança absoluta.....	52
<b>GRÁFICO 14</b> - Comparação do efetivo empregado na atividade meio e fim ..	53

---

## RESUMO

O presente trabalho, precursor nessa área, volta-se ao estudo preliminar sobre a racionalização da atual estrutura da Polícia Militar do Estado de Goiás. Foi desenvolvido a partir de um trabalho de pesquisa que compreendeu a verificação "in loco" do funcionamento do 1º BPM e estudo de bibliografia voltada à modernização das empresas, com vista à melhoria da produtividade e qualidade de seus produtos ou serviços. O 1º Batalhão de Polícia Militar foi a Unidade Operacional escolhida como laboratório por possuir uma estrutura similar às demais organizações policiais militares do Estado e, ainda, por contar com *um* efetivo considerável, o que nos permitiu conseguir uma boa amostragem, tanto na atividade-meio como na atividade-fim. Foi levantada a distribuição de seu efetivo nas diversas atividades desenvolvidas pela Unidade, visando dar uma noção exata do número de policiais empregados nas diversas frentes de serviço, bem como, dimensionar o comprometimento do comando com a administração deste efetivo na atual estrutura organizacional. O estudo enfoca questões pertinentes à racionalização da estrutura da Polícia Militar na atualidade. São feitas

---

reflexões, ao longo do texto, sobre a insuficiência de preparo para o exercício de certas funções que, muitas vezes, demandariam maior vivência na área a atuar. É combatida a polivalência do exercício das diversas atividades em favor da especificação e descrição de cargos.

## INTRODUÇÃO

Desde sua origem, o homem preocupou-se em organizar-se, mesmo que de forma empírica, espontânea ou experimental, dando surgimento à organização como uma atividade contínua e permanente de busca da racionalização, do aperfeiçoamento e da simplificação de suas ações para conseguir maior rendimento ou máximo de bem-estar com mínimo de esforço.

Neste contexto encontram-se as organizações Policiais Militares que carecem de um constante aperfeiçoamento <sup>em</sup> face do crescimento estatístico da violência e dos diversos acontecimentos que, nos últimos anos, têm envolvido policiais - militares. Há, ainda, a mobilização de determinados segmentos políticos e sociais que clamam por mudanças nos órgãos integrantes do sistema de segurança pública do país. Esses segmentos, de uma forma ou de outra, atribuem às Polícias Militares grande parcela da responsabilidade pela ocorrência de índices negativos na área de Segurança Pública, sendo estas o mais notável alvo para as pretensas mudanças, como se fossem as instituições milicianas as grandes responsáveis pela decadência do sistema em todo país.

---

Grande parte da sociedade reconhece o importante papel desempenhado pelas referidas Instituições, cujas atividades desenvolvidas vão muito além das atribuições específicas de segurança pública. A forma como seus serviços estão sendo contestados por segmentos ativos da sociedade, impõem ao Estado moderno e às Entidades Públicas o constante aprimoramento de recursos humanos e materiais, com vista à sofisticação de serviços e a satisfação de uma clientela-sociedade. Acresce-se a isto as acepções modernas a cerca da verdadeira finalidade do Estado, fruto das aspirações e da própria evolução do homem. Tais circunsntâncias nos conduzem a uma profunda e minuciosa reflexão sobre a atual estrutura organizacional e o funcionamento de nossa Corporação. No intuito de aperfeiçoá-la, procuramos identificar suas deficiências e causas destas a fim de buscar os caminhos para uma solução.

Atento aos acontecimentos, o (Excelentíssimo Senhor) Comandante Geral da Corporação propôs a elaboração do presente trabalho técnico-científico como um instrumento capaz de produzir um diagnóstico consistente, mesmo que parcial, da Organização da Polícia Militar do Estado de Goiás. Esta é uma manifestação irrefutável da consciência do alto comando sobre a necessidade de reavaliar a atual estrutura organizacional e o funcionamento da milícia.

Dada a amplitude do tema, <sup>em</sup> face da complexidade da Organização, delimitamos o estudo, que se fixou numa análise e crítica da estrutura e funcionamento do 1º Batalhão da Polícia Militar, uma Unidade Operacional, sediada na capital do Estado. Neste trabalho, essa Unidade figura como amostra das principais deficiências que afetam, por excelência, as atividades-fim, ou seja, a execução do policiamento ostensivo em suas diversas modalidades, razão precípua de sua

existência.

A análise crítica da estrutura e funcionamento da referida Unidade, bem como as soluções apontadas estão alicerçadas pelo levantamento de dados administrativos e operacionais, que foram obtidos por meio de fontes documentais oriundas da administração e por pesquisa de campo que teve por amostra o público interno da Unidade, os oficiais do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais/97 e outros policiais militares da Corporação. Esta amostra foi definida com base no fato de que todos possuem longa experiência e conhecimento no campo objeto do presente trabalho.

Não pretendemos neste trabalho esgotar o assunto, estabelecendo, de maneira definitiva, conclusões, mas sim possibilitar o questionamento científico da atual estrutura da Organização, de seu funcionamento e dos procedimentos administrativos ora praticados.

A análise realizada no 1º BPM<sub>3</sub> buscou avaliar se é imprescindível que a própria Unidade execute as suas atividades administrativas ou se estas poderiam ser levadas a efeito por outro órgão, destinado especificamente para esta tarefa, possibilitando que o efetivo do 1º Batalhão da Polícia Militar concentre seus esforços na execução do policiamento e seu aprimoramento.

O presente trabalho, pioneiro sobre o assunto na Polícia Militar do Estado de Goiás, é polêmico, por possibilitar a discussão de fatos concretos e, <sup>a partir daí,</sup> despertar o interesse para o assunto e <sup>por</sup> a necessidade de desenvolver <sup>que se</sup> futuras pesquisas científicas direcionadas à busca <sup>urgente</sup> de conhecimentos para a elaboração de uma literatura específica, haja vista sua importância e a atual carência de fonte de consulta voltada para a administração dos órgãos de segurança pública.

---

1

## 2. ENUNCIADO DO PROBLEMA

Constitucionalmente, a Polícia Militar é um órgão integrante do sistema de segurança pública do país, que tem sob sua responsabilidade a preservação da ordem pública.

A segurança pública, dever do Estado, direito e obrigação de todos, no que compete à Polícia Militar é alcançada <sup>por meio</sup> através da execução do policiamento ostensivo em suas diversas modalidades.

*A ordem pública, conjunto de regras formais que emanam do ordenamento jurídico da nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis, do interesse público, estabelecendo um clima de convivência pacífica fiscalizado pelo poder de polícia e constituindo uma situação ou condução que conduza ao bem comum.<sup>1</sup>*

A ordem pública é preservada pelo exercício do poder de polícia, manifestado por atuações predominantemente ostensiva.

---

1- BRASIL, Decreto-Lei n. 88.777 de 30 de setembro de 1983. *Regulamenta as Polícias Militares.*

---

## 2.1 O TRABALHO POLICIAL MILITAR

A Polícia Militar do Estado de Goiás, criada <sup>pela</sup> através da Resolução n. 13, de 28 de julho de 1858, é estruturada para cumprir as missões constitucionais e procura trilhar os caminhos percorridos pelas grandes empresas objetivando estabelecer um relacionamento fornecedor-cliente, como forma de cumprir o seu papel de maneira eficiente e eficaz.

Essa constante busca se deu em face do crescimento populacional do Estado, que gerou o aumento significativo da demanda dos serviços públicos na área de segurança pública. Para coibir a evolução criminal, surgiu a necessidade de ampliação do órgão institucional responsável pela prevenção e preservação da ordem pública. O crescimento da Instituição, aliado ao tipo de estrutura organizacional adotada, acarretou uma sobrecarga de atribuições ao comandante, dificultando sobremaneira a condução de suas funções com eficácia. A complexidade dos trabalhos a seu cargo, que obriga simultaneamente a conciliar esforços nas atividades-meios e nas atividades-fins, limita o aprimoramento profissional, cujos reflexos incidem principalmente na qualidade dos serviços prestados, objeto de questionamento.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu uma nova ordem jurídica no país e ampliou substancialmente os direitos e garantias individuais, surge a necessidade cada vez mais dos órgãos responsáveis pela proteção dos cidadãos de deixarem o empirismo e procurarem atuar de forma técnica-científica na execução das atividades de prevenção criminal.

Decorrido, quase uma década da promulgação da Carta Magna, as Polícias Militares, quedaram-se impotentes a adequarem-se à

nova realidade sócio-jurídica, estando suas ações muito aquém das expectativas da sociedade. Alheias às mudanças, as Polícias Militares mantiveram <sup>para</sup> estruturas organizacionais ~~implementada durante outras realidades~~, o que, de certa forma, tem dificultado o seu ajustamento aos anseios da população, que rapidamente amoldou-se à nova ordem.

A súplica social por mudanças, não só estrutural como procedimental, não afetam tão-somente às Organizações Policiais Militares, mas sim os diversos setores públicos, os quais estão imbuídos dessa necessidade, tanto que no dia-a-dia é comum o anúncio pela imprensa de notícias sobre alterações dos serviços e procedimentos no Poder <sup>o</sup>Judiciário, ~~no Poder~~ <sup>e</sup>Legislativo e nos demais Órgãos, todas voltadas para o ajustamento de seus serviços.

Certos da necessidade de mudar, surge o questionamento lógico que precede ~~tal~~ <sup>o</sup> procedimento, o que mudar, como mudar e quando mudar, são incógnitas sobre as quais debruçaremos nossas reflexões, cujas respostas necessariamente devem convergir para o aumento significativo da qualidade e quantidade dos serviços de segurança pública, através da racionalização da atual estrutura e de nossos recursos.

As respostas aos quesitos apontados são formuladas a partir da análise crítica da estrutura organizacional e do funcionamento do 1º Batalhão de Polícia Militar, a qual se fundamenta nos princípios e moldes administrativos que regem a Organização como um todo, com o objetivo de evidenciar as deficiências, às causas e buscarmos soluções.

No encalço de nossos propósitos, inicialmente se fez <sup>?</sup> percorremos o caminho que nos levasse ao significado do tema proposto, racionalização da atual estrutura, análise e crítica.

*léias*

*confusas.*

### 2.1.1 Racionalização na Estrutura da Polícia Militar

MOVIMENTO RACIONALIZADOR: A palavra “racionalização” é empregada para substituir a expressão organização científica do trabalho e provém da Alemanha. Os alemães procuraram emprestar à palavra racionalização um significado mais doutrinário, mais filosófico, de acordo com os anseios de desenvolvimento e de reerguimento que seu país acalentava, logo após a guerra de 1.914. Definiram, assim, no dizer de um professor, racionalização como economia, levada a um alto grau, dos processos de produção e circulação, tanto no campo da atividade privada, como na pública. A tarefa social da produção e da circulação de riqueza é suprir as necessidades da coletividade pelos meios menos custosos. Nesse sentido, a racionalização procura criar os bens necessários à coletividade nas empresas melhor estabelecidas e com custos de produção mais baixos, aproximar o consumidor do produto pelo encurtamento das vias de circulação. Visaram fazer da racionalização quase que uma filosofia de trabalho. É que, após guerra, a Alemanha se encontrou na contingência de restabelecer o seu prestígio mundial. Após ter sofrido as consequências da guerra de 1.914, restabeleceu rapidamente, devido não só à organização, como principalmente ao inegável espírito de arrojo no seu povo. Salienta-se que, ao término da 2ª Guerra Mundial (1.913-1.945), repetiu-se a História, com a Alemanha reorganizando-se rapidamente, apesar de mutilada.<sup>2</sup>

Estrutura~~x~~ é o sistema de disposição dos órgãos de uma entidade de acordo com as condições de finalidade, de lugar e de atualidade.

A atual organização policial militar baseia-se num sistema mesclado de estrutura organizacional do tipo funcional e do tipo linear, dando origem ao tipo linha e “*staff*” (linha e estado maior).

No tipo funcional é aplicado o princípio da especialização,

---

2 - MIRANDA, Gi Mac Dowell dos Passos. *Organização e método*, 4. ed., São Paulo, Editora Atlas, p. 27, 1978.

<sup>em que</sup>  
~~onde~~ cada executor estabelece ligações diretamente com os vários chefes tendo cada um deles sua função particular, enviam suas ordens aos trabalhadores e recebem deles as respostas respectivas.

No tipo linear vertical os órgãos, as funções e os homens são distribuídos por uma escala hierárquica. As ordens são transmitidas, exclusivamente, <sup>por meio</sup> ~~através~~ dessa escala. Assim, de órgão para órgão, de nível superior para nível inferior, de chefe para chefe, as ordens são transmitidas como degraus. Cada unidade é uma entidade completa, apoiada sobre si mesma, independente das outras, supostamente eficiente para a consecução da missão que lhe é atribuída. O chefe é a única fonte de iniciativa, quer se trate de planejamento <sup>quer</sup> ~~ou~~ de execução. O comandante deve ser capaz de resolver todos os problemas e casos que ocorrem.

<sup>o</sup>  
~~No~~ tipo linha e estado maior (linha e staff) tem como elemento identificador a existência de estado-maior, destinado ao exercício das funções de pesquisa e planejamento. Este órgão passa a suprir as insuficiências de tempo e de oportunidade do comandante para dedicar-se aos trabalhos de investigação, análise e coordenação das tarefas que estão afetas aos seus respectivos órgãos.

Os referidos trabalhos são necessários para corrigir as falhas, hábitos e para ajustar a organização às novas realidades. Sua função de pesquisa e planejamento visa informar e aconselhar o chefe quanto às decisões a tomar e supervisionar e execução das mesmas. O “staff” é a organização formada para o pensamento, é a “autoridade das idéias”, é o orientador e o guia dos executores.

Pelo comentário a cerca dos modelos adotados pela Polícia Militar, verifica-se que a mescla dos tipos funcional e de linha, por si só, é suficiente para provocar um congestionamento de comunicações,

compromete o princípio da autoridade e da eficácia profissional, facilita o surgimento de áreas superpostas, permitindo “alibis” funcionais, confundindo o princípio da responsabilidade.

*A incompatibilidade do modelo estrutural decorre que a tomada de decisão está concentrada nos órgãos de direção, que estão distantes dos acontecimentos, esses sim exigem as decisões de pronto, pois os atos delituosos estão acontecendo e aquele que atende não decide. Imagine-se o enfermo que se está provocando na vida cotidiana do cidadão com esse caos. É o excesso de burocracia como consequência direta do modelo.<sup>3</sup>*

Não podemos, no entanto, deixar de reconhecer as inúmeras vantagens do atual modelo, razão pela qual sobreviveu dezenas de anos, porém a mesma forma rígida expressa, disciplinadora das pessoas, dos meios, dos métodos empregados para a consecução dos objetivos da organização, sob a qual se fundamenta a sobrevivência do modelo ao longo dos anos, é também responsável por torná-la anacrônica, pois impediu que as mudanças sociais ocorridas no decorrer de sua existência exercesse influência para a sua modernização.

Reconhecidamente a atual administração das Polícias Militares gera excessiva burocracia, dificultando a intenção de racionalização, considerando que todos os atos administrativos e operacionais são formais. Neste trabalho, propomos <sup>a prática da</sup> dar maior agilidade administrativa, <sup>por meio</sup> através da descentralização parcial da autoridade decisória, distribuindo nos diversos níveis, equacionando os esforços humanos e materiais na produção de segurança pública, corrigindo as distorções ora praticadas, que têm dado prioridade à administração em

3 - NETO et all. *Ensaio para mudança estrutural da Polícia Militar do Estado de São Paulo*. Monografia do Curso Superior de Polícia da PMESP, São Paulo p. 27, fev. 1992, Mimeo..

noite?

já  
 Rego!  
 problemas  
 e  
 situação

detrimento ao serviço operacional, haja vista que as atividades administrativas têm prazos definidos para sua execução, possuindo fiscalização direta do comando, É acima de tudo, palpável e de fácil controle, <sup>em</sup> é a razão da preocupação maior do comando mesmo de Unidade que tem finalidade estritamente operacional, como o 1º Batalhão, Em consequência, os serviços operacionais que possuem uma avaliação subjetiva, acaba sendo naturalmente uma atividade secundária, desenvolvida nos intervalos daquelas, sem a continuidade necessária para a sua implementação, Essas dificuldades de equilíbrio no desenvolvimento de nossas atividades somada à falta de conhecimento mais aprofundados sobre a administração das Polícias Militares, contribui para a solidificação crescente de posições contrárias à manutenção da atual estrutura, por acreditarem que há incompatibilidade entre o modelo existente e os objetivos das Instituições.

O desenvolvimento de atividades administrativas concomitantemente com as atividades operacionais, leva a reexaminar o papel das Unidades Operacionais, com vista a transferir a execução de atividades eminentemente administrativas a Órgãos de Apoio, para que se possa concentrar esforços na sua atividade principal.

A reformulação dos procedimentos administrativos necessária na Polícia Militar deve alicerçar-se com vista a qualidade do produto oferecido pela Corporação, tendo seu início pela apreciação das necessidades do policiamento, quais são as situações e fatos internos que comprometem sua qualidade e quantidade, vincular os meios disponíveis a essa exigência, e ir adequando-os segundo as referidas necessidades, A inversão das condutas praticadas em larga escala atualmente é medida que se impõe para fazer frente ao crescimento da demanda dos serviços e a melhoria significativa de sua qualidade.

Inicialmente temos que buscar a adequação dos recursos humanos, preparando-os para uma nova fase, ou seja, para atuar na área administrativa ou na atividade operacional, afastando a ilusão que o policial militar é superior ao tempo e capaz de estar preparado para agir e atuar em qualquer área do conhecimento. Essa premissa não deve influenciar a tomada de decisão no momento de designar este ou aquele policial para o exercício de determinadas funções, mas sim fundamentar essa decisão em dados objetivos capaz de identificar as qualidades pessoais necessárias e indispensáveis para o desempenho da nova missão. O policial militar não é eclético, possui limitações igual a qualquer cidadão e, portanto, devem ser adotadas as mesmas técnicas das empresas privadas na escolha de seus diretores.

A polivalência no exercício das diversas atividades, necessárias à Corporação, deve ser objeto de estudos. A eficiência administrativa não significa eficácia operacional. As mudanças ensejadas incluem desde uma revisão curricular dos diversos cursos existentes na Corporação, até alterações na estrutura organizacional. Não se pode ministrar as mesmas instruções a quem vai trabalhar nas atividades operacionais e à aqueles que irão desenvolver atividades administrativas. A especialização é a tendência natural dos mais diversos setores que visam qualificar seus serviços.

*“Divisão do Trabalho - é uma imposição de ordem natural, tanto que ela é observada em todo o Universo, e, especialmente, no mundo animal, onde quanto mais perfeito for o ser, mais órgãos encarregados de funções diferentes ele terá. O mesmo se aplica às sociedades e às entidades.”<sup>4</sup>*

---

4 -MIRANDA, Gi Mac DoWell dos Passos. *Organização e Métodos*, 4. ed. São Paulo ; Editora Atlas, p. 41.

Na Polícia Militar, em decorrência da própria lei de Organização Básica, pelo disposto no artigo 33, houve uma preocupação em dividir o trabalho, estabelecendo uma especialização operacional. Criou-se Unidades voltadas exclusivamente ao policiamento de trânsito, rodoviário, florestal, etc., visando dar maior qualidade aos serviços, porém a organização dessas Unidades acabaram por absorver muitos procedimentos administrativos relacionados ao gerenciamento de seus recursos humanos e materiais, que poderiam ser desempenhadas pelos Órgãos de Apoio.

Ao homem não se pode destinar o mesmo tratamento dispensado a uma máquina, que basta acionar <sup>per</sup> um sistema para que passe a interagir automaticamente. O homem precisa ser preparado para <sup>aquele</sup> aquele fim. As aptidões devem ser trabalhadas de forma crescente e contínua. Hoje ocorre a interrupção do exercício de uma função pela simples prática de um ato administrativo: trocasse da função de comandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças - CFAP para o comando do Batalhão de Polícia Militar de Choque - BPMChoque, do BPMChoque para Diretor do Hospital. Estas são funções que, pelo atual sistema, um oficial superior pode ser designado a desempenhar a qualquer momento, com a obrigação de corresponder as expectativas de seus clientes, não tendo nem tempo para adaptação, prevalecendo o empirismo nas decisões que precisam ser tomadas. E é comum ocorrer que seu antecessor, por um motivo ou outro, tenha deixado as funções alguns dias antes. Isso não ocorre na iniciativa privada, o exercício da função precede uma preparação um encaminhamento, mesmo que isso ocorra a revelia do ~~futuro~~ substituído, mas as preocupações são constantes entre essas empresas.

As Polícias Militares, de um modo geral, não despertaram para esse problema, fator preponderante para o aperfeiçoamento de qualquer atividade. Não temos continuidade administrativa e operacional: para cada comandante uma nova era, nova etapa, nova filosofia.

Será que não é necessário tratar as Unidades como uma empresa privada, ser o chefe mais perene, com mais autonomia, com responsabilidade para buscar melhores resultados, com tempo hábil para pôr em prática um plano de maior alcance; que sua substituição seja em decorrência de ascensão, preferencialmente substituído pelo Subcomandante, que participou da administração da OPM, que tem conhecimento sobre ela, para aproveitar os pontos positivos, conhecer as deficiências e por fim, capaz de aperfeiçoar partindo do grau onde se encontra, ao invés de começar tudo de novo?

O redimensionamento da Instituição necessariamente passa por uma eleição entre as atividades desenvolvidas a qual deve ser a “menina dos olhos da Corporação” e, a partir de então, voltar os recursos disponíveis para a sua consecução, impedir a corrida às funções secundárias dentro da Corporação, e, quando não, totalmente alheia a nossa atividade e normalmente gratificadas, será sem dúvida uma das principais atribuições a cargo do alto comando da Corporação para estabelecer regras voltadas a corrigir os erros e injustiças ora praticadas abertamente, incentivar o efetivo que desenvolve as atividades operacionais e que estes recebam o que de melhor o Estado pode oferecer, se houver disponibilidade para gratificar alguém, com certeza, deve ser a estes.

Enquanto mantivermos as vantagens aos policiais militares que desempenham funções atípicas à nossa função precípua,

como Tribunal de Contas, Assembléia Legislativa entre outras, enquanto aqueles que executam o policiamento são reconhecidamente o “ primo pobre da Corporação”, essas distorções são a certeza de que teremos dificuldades para elevar o nível operacional das OPMs.

Repensar sobre essa conduta, sem qualquer ânimo de caráter pessoal, é uma imposição natural para qualquer tentativa que vise equacionar o grave problema que atinge a Organização, com reflexos diretos nos resultados.

As distorções salariais não estão afetas somente em razão da função desempenhada, o que por si só é suficiente para causar frustrações, mas ocorrem também no desempenho da mesma atividade, o que certamente também traz reflexos ao moral da tropa, conforme manifestou um graduado a respeito do assunto, durante uma conversa informal sobre a situação atual da OPM. “Não há mais bobo, bobo são ‘aqueles’ que pensam que a tropa é boba e não vê o que está acontecendo” e, completou, somos submetidos ao sacrifício para que “eles” possam manter as coisas do jeito que estão.

Sanar as citadas anomalias é imprescindível para que surja um clima favorável no seio da tropa para a sua preparação às mudanças, pois não basta que se alterem os ditames legais que regem a Organização para obter os resultados esperados. Mista se faz que quem for executá-las esteja devidamente motivado, engajado, com compromisso e responsabilidade pela obtenção de resultados positivos. Pelo otimismo das pessoas envolvidas no processo podemos assegurar o sucesso ou o insucesso de qualquer atividade humana.

---

2

### 3. AVALIAÇÃO DA ATUAL ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

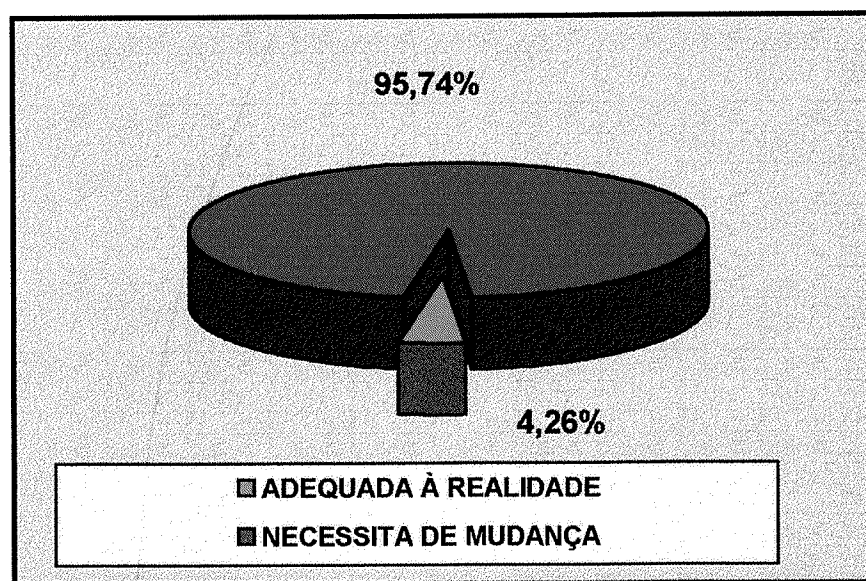
**QUESTÃO 1 - Como o Sr. qualifica a atual estrutura organizacional da OPM?**

**TABELA1- Como é visto/a estrutura organizacional da OPM?**

ESTRUTURA	ENTREVISTADOS	%
ADEQUADA	12	4%
NECESSITA DE MUDANÇAS	270	96%
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

**GRÁFICO 1- Como é visto/a estrutura organizacional da OPM?**



*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

Entre os pesquisados 95,74% afirmam que há necessidade de mudanças na atual estrutura organizacional da OPM.

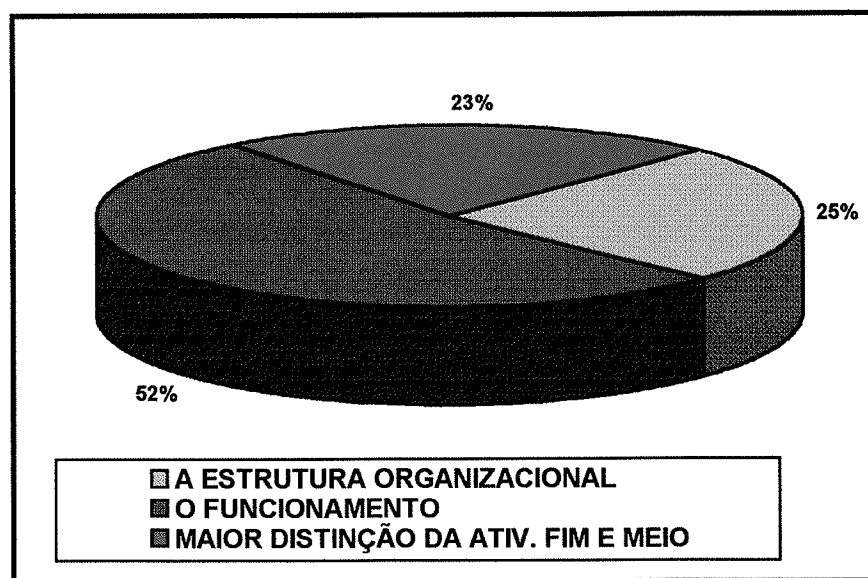
**QUESTÃO 02 - Caso acredite que há necessidade de mudanças, o que deve ser alvo da mudança.**

**TABELA 2– Quais as necessidades de mudanças**

<b>ESTRUTURA</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>%</b>
A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	68	24
O FUNCIONAMENTO	139	45
DIST. ATIV. ADM. E OPERACIONAL	75	27%
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

**GRÁFICO 2 - Quais as necessidades de mudanças**



*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

No entendimento dos pesquisados, a maior necessidade de mudança incide sobre o atual funcionamento da OPM.

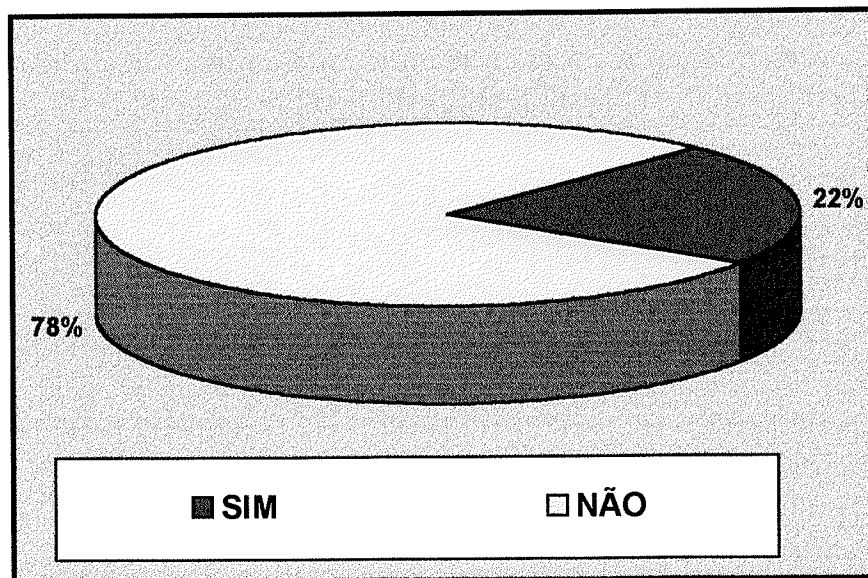
### QUESTÃO 3 - O funcionamento da organização ocorre de acordo com sua atual estrutura?

TABELA3- O funcionamento está de acordo com sua atual estrutura?

ESTRUTURA	ENTREVISTADOS	%
SIM	60	4%
NÃO	222	96%
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

GRÁFICO 3 - O funcionamento está de acordo com sua atual estrutura?



Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997

A grande maioria <sup>deu resposta</sup> acredita <sup>78%</sup> que a OPM não funciona conforme sua organização estrutural.

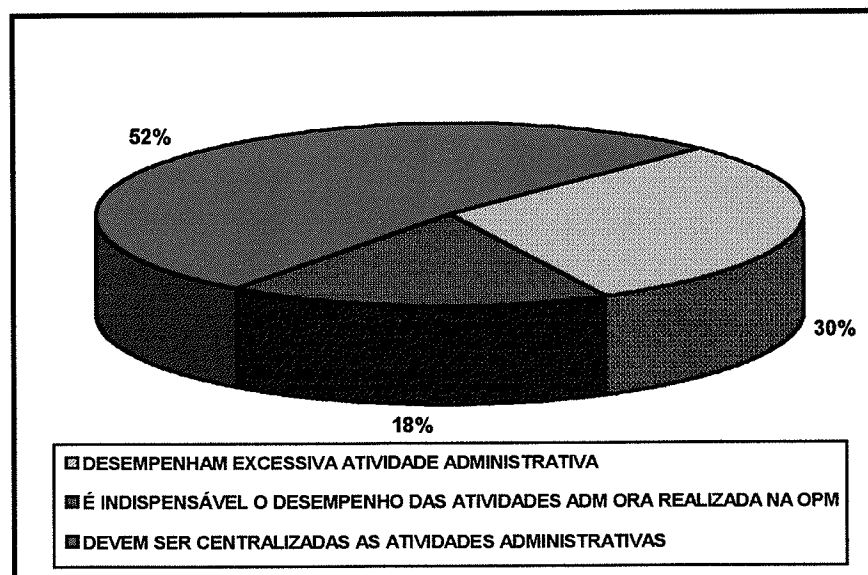
**QUESTÃO 04 - Considerando que o Batalhão é uma Unidade Operacional, o senhor entende que:**

**TABELA 4 – Opinião sobre o efeito do desempenho de atividade administrativa pela OPM**

<b>ESTRUTURA</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>%</b>
DESEMPENHAM EXCESSIVA ATIVIDADES ADM.	77	30
É INDISPENSÁVEL O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES ADM. ORA REALIZA NA OPM	52	18
DEVEM SER CENTRALIZADAS AS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	153	52
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa de Campo do CAO - 97*

**GRÁFICO 4 – Opinião sobre o efeito do desempenho de atividade administrativa pela OPM**



*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

As opiniões convergem para a centralização das atividades administrativas.

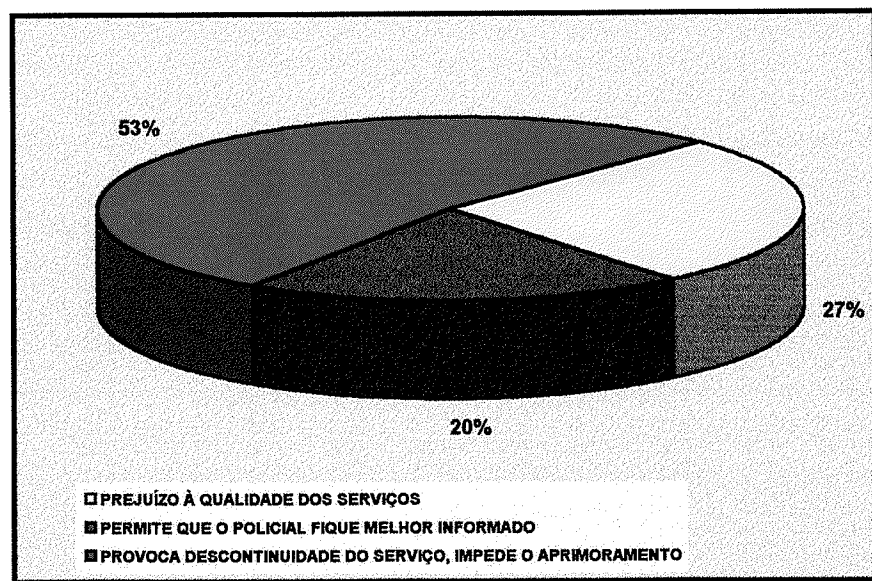
**QUESTÃO 5 - O desenvolvimento simultâneo de atividade fim e atividade meio traz como consequência:**

**TABELA 5 - O desenvolvimento da atividade fim e meio traz como consequência**

CONSEQUÊNCIAS	PESQUISADOS	%
PREJUÍZO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS	75	27%
PERMITE QUE O POLICIAL FIQUE MELHOR INFORMADO	57	20%
PROVOCA DESCONTINUIDADE DO SERVIÇO, E IMPEDE O APRIMORAMENTO	150	53%
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

**GRÁFICO 5 - O desenvolvimento da atividade fim e meio traz como consequência:**



*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

As opiniões se concentram que o referido procedimento contribui para a descontinuidade dos serviços.

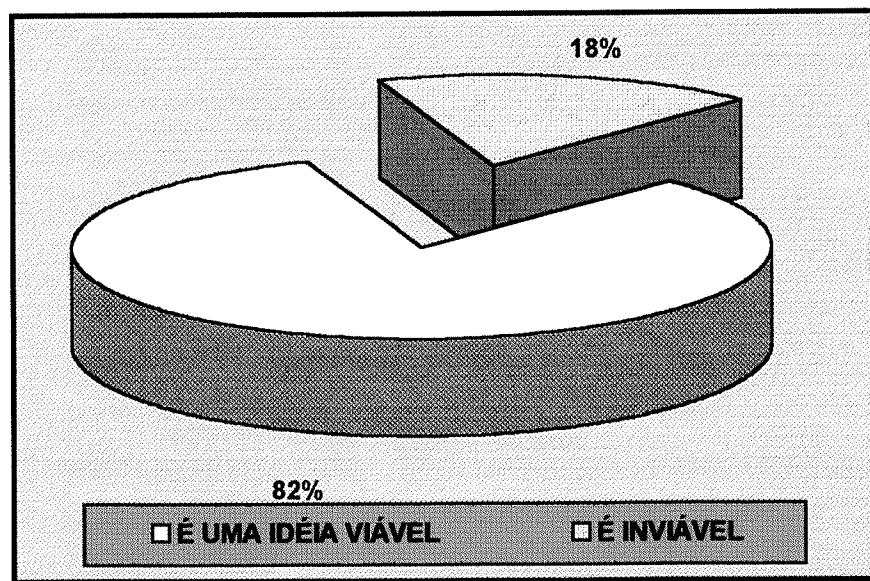
**QUESTÃO 6 - Quanto a criação de um Centro de Apoio Administrativo para realizar as atividades administrativas das Unidade Operacionais:**

**TABELA 6 - Sobre a criação de apoio administrativo para realizar atividades administrativas:**

<b>APOIO ADMINISTRATIVO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>%</b>
É UMA IDÉIA VIÁVEL	232	18
É INVIÁVEL	50	82
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

**GRÁFICO 6 - - Sobre a criação de apoio administrativo para realizar atividades administrativas**



*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

A centralização das atividades administrativas para a grande maioria dos pesquisados é uma idéia que merece ser estudada.

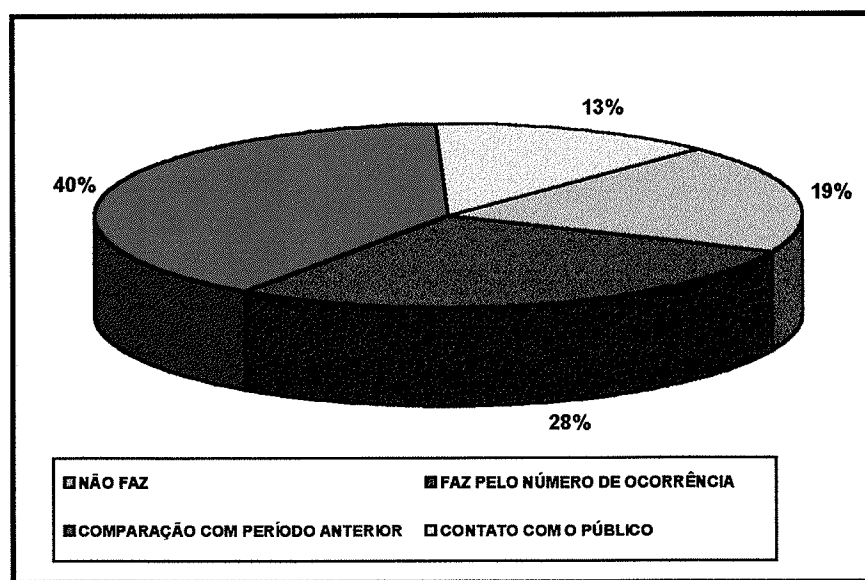
**QUESTÃO 7 - Como é feita a avaliação e controle da qualidade dos serviços prestados pela OPM?**

**TABELA 7 - Avaliação do controle da qualidade dos serviços prestados pela OPM**

AVALIAÇÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE	ENTREVISTADOS	%
NÃO FAZ	54	19
FAZ PELO NÚMERO DE OCORRÊNCIA	79	28
COMPARAÇÃO COM PERÍODO ANTERIOR	112	40
CONTATO COM O PÚBLICO	37	13
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100</b>

*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

**GRÁFICO 7 - Avaliação do controle da qualidade dos serviços prestados pela OPM**



*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

O controle de qualidade dos serviços prestados pela OPM, ou seja, a satisfação da clientela, fundamenta-se basicamente pelo número de ocorrências policiais ocorridas em comparação com os períodos anteriores, conforme opinião da maioria dos pesquisados.

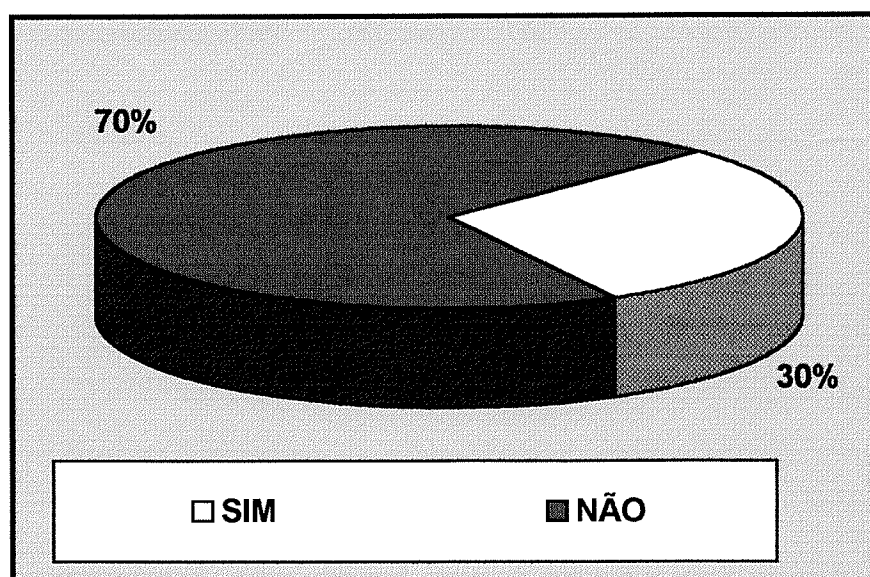
**QUESTÃO 8 - A OPM tem uma seção responsável pela averiguação da qualidade dos serviços prestados:**

**TABELA 8 - A OPM tem uma seção de averiguação de qualidade do serviço?**

TEM SEÇÃO DE CONT. DE QUALIDADE	ENTREVISTADOS	%
SIM	84	30
NÃO	198	70
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

**GRÁFICO 8 - A OPM tem uma seção de averiguação de qualidade do serviço?**



*Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997*

A opinião da maioria dos pesquisados a OPM não possui um seção responsável pelo controle dos serviços prestados.

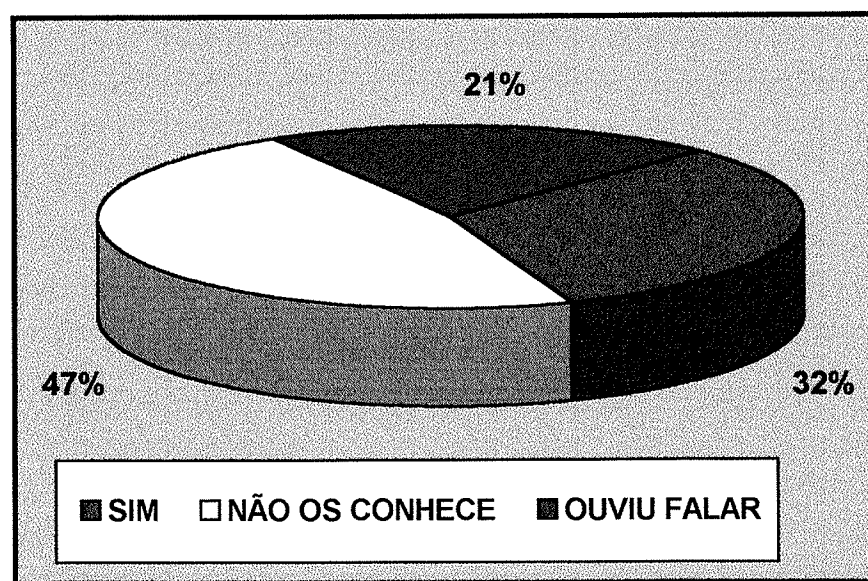
## QUESTÃO 9 - O Senhor conhece os objetivos da OPM?

TABELA 9 - Objetivos da OPM

CONHECE OS OBJETIVOS DA OPM	ENTREVISTADOS	%
SIM	90	
NÃO OS CONHECE	133	
OUVIU FALAR	59	
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997

GRÁFICO 9 - Objetivos da OPM



Fonte: Pesquisa de Campo CAO/1997

O efetivo da OPM, na sua grande maioria, não conhece os objetivos da OPM, a política administrativa ou operacional.

*Verificar a  
necessidade*

### 3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE OPINIÃO.

Pelas opiniões apuradas, verifica-se que quase a totalidade do efetivo concorda que a Polícia Militar necessita de mudanças, principalmente sobre a forma de funcionamento, que este não ocorre em conformidade com a atual estrutura organizacional, sendo que a Unidade Operacional, integrante dos órgãos de execução, desempenha excessiva atividade administrativas. A grande maioria concorda <sup>com</sup> sobre a necessidade de alterar a situação mencionada e acredita ser viável a criação de um órgão de apoio voltado à execução das atividades administrativas para que possam as OPM dedicarem-se com maior exclusividade aos serviços operacionais. Também concordam que na Unidade não há uma seção com a finalidade específica de realizar o controle de qualidade dos serviços prestados à comunidade e a satisfação de sua clientela. As opiniões concentram-se em que tal controle é feito pela comparação de número de ocorrência em um determinado período de tempo em relação ao mesmo período anterior, e a grande maioria desconhece os objetivos da OPM.

Diante dos resultados apurados, podemos concluir que há uma pré-disposição do efetivo e até mesmo uma expectativa em relação à implantação de mudanças, principalmente quanto ao funcionamento da OPM, e que o comando da Unidade é realizado por poucos oficiais, e estes desempenham funções administrativas cumulativamente com as funções operacionais.

Pelas constatações “in loco” por nós realizadas, foi possível verificar o grande envolvimento e a preocupação dos oficiais da Unidade

---

com as atribuições administrativas. Quase que em todas as situações encontravam-se assoberbados de compromissos com a administração, conseqüentemente pouco tempo tinham para se voltarem aos serviços operacionais.

É possível verificar através da escala dos oficiais que executam o serviço de Comandante do Policiamento da Unidade (CPU), a falta de continuidade do serviço operacional. Estes cumprem uma escala de 12 horas por 36 horas de serviço e folga respectivamente. Embora exerçam, efetivamente, o comando do policiamento, permanecem 36 horas afastados, o que com o passar do tempo provoca uma alienação sobre as técnicas de policiamento e é o que realmente está ocorrendo. Além disso se o Oficial for percorrer toda a área para fiscalizar ou manter contato com a comunidade da área de responsabilidade do BPM, certamente levaria o dia todo. Surge neste procedimento o comprometimento do princípio da responsabilidade, pois é humanamente impossível ao Oficial, durante o serviço, estabelecer qualquer vínculo com a comunidade alvo que, com certeza, quando surgir algum problema terá dúvida quanto a quem recorrer.

---

#### 4. HISTÓRICO DA UNIDADE - LABORATÓRIO

O 1º Batalhão de Polícia Militar foi criado pelo Decreto-Lei n. 208 de 17 de janeiro de 1938, com a denominação de 1º Batalhão de Infantaria, sendo, à época, destacado para o comando o Maj. PM Benedito de Albuquerque Melo Cunha.

A Lei n. 2430, de 18 de dezembro de 1958, atribuiu à Unidade o nome de Batalhão Anhanguera.

O Batalhão Anhanguera não é o 1º BPM por acaso, em um passado bem próximo, devido às diversas modalidades de policiamento que executava, originou-se Unidades, entre elas o 8º BPM, 9º BPM e o Batalhão de Polícia Militar Rodoviário (BPMRV.), e sempre se encarregou da preservação da ordem e da segurança pública na área considerada nobre da capital do Estado, contracenando também com uma área crítica, situada a sul e sudeste da cidade, ocupada por uma população carente, onde são grandes os problemas sociais, o que vêm influir de forma incisiva nos índices de criminalidade. Por isso, é fascinante e fator de grande realização profissional servir na referida Unidade. São grandes os ganhos em termos de aprendizagem e aquisição de experiência, servir em tal Unidade. O convívio com um público

---

de experiência, servir em tal Unidade. O convívio com um público elitizado e outro problemático, que somam aproximadamente 400.000 habitantes e ocupam uma extensão territorial de 263 Km<sup>2</sup>.

Com seus 769 componentes, o 1<sup>o</sup> BPM é o reflexo da Polícia Militar do Estado de Goiás. Ali podemos, com toda certeza, extrair nossos dados, balizando-os como amostra da corporação para fundamentação do trabalho científico.

---

manter regulamentada

4

#### **5. EMBASAMENTO LEGAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO 1º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.**

A estrutura da Polícia Militar compreende os Órgãos de Direção, de Apoio e de Execução. O 1º BPM integra o Órgão de Execução, tendo suas destinações e responsabilidades previstas na Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Goiás.

*Art. 6º - A estrutura da Polícia Militar compreende:*

*I - Órgãos de Direção;*

*II - Órgãos de Apoio, e*

*III - Órgãos de Execução.*

*Art. 7º - Os órgãos de direção realizam o comando e a administração da Polícia Militar e se incumbem do planejamento em geral visando à organização, às necessidades de pessoal, de material e ao emprego da corporação no cumprimento de sua missão.*

*Parágrafo Único - Os órgãos de que trata este artigo acionam, através de diretrizes e ordens, os órgãos de apoio e*

*os de execução, coordenando, controlando e fiscalizando a atuação destes.*

*Art. 8º - Os órgãos de apoio, constituídos de elementos técnicos e administrativos, atendem às necessidades de pessoal e de material da corporação, realizando as sua atividade meio e atuando em cumprimento às diretrizes e ordens dos órgãos de direção.*

*Art. 9º - Os órgãos de execução realizam a atividade fim da corporação, segundo as diretrizes, ordens e planos emanadas dos órgãos de direção e, no pertinente às necessidades de pessoal e material, obedecerão à orientação dos órgãos de apoio.*

*Art. 28 - Os Órgãos de Execução da Polícia Militar são constituídos de comandos e unidades operacionais de duas naturezas:*

*a) comando e unidades de Polícia Militar.<sup>5</sup>*

Como já foi mencionado no presente trabalho, a estrutura organizacional da Polícia Militar é baseada no tipo linha e “staff”, o que em consequência estabelece também a estrutura do 1º BPM, que possui *em* seu organograma as funções de Linha (Comando, Subcomando, 1ª, 2ª, 3ª, e 4ª Companhia, Pelotão de Comando e Serviço - PCSv, Tesouraria, Seção de Manutenção de Transporte - SMT, Almojarifado e Aproveitamento) e “staff” (1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Seção do Estado Maior da Unidade). Paralelo às atividades organizacionais aparecem como atribuições do comandante, a responsabilidade pela administração do Presídio Militar e do Centro de Internação de Adolescentes, o que nos parece uma incoerência, pois além de comprometer os desempenhos das funções voltadas para o policiamento ostensivo utilizam recursos humanos e materiais da Unidade. Não há previsão legal nem tampouco a

---

5 - GOIÁS, Lei n. 8.125 de 18 de Julho de 1976. Organização Básica da Polícia Militar. Goiânia.

possibilidade administrativa, já que não poderão integrar o organograma como Linha ou “staff”.

*Art. 32 - As Organizações Policiais-Militares (OPM) Operacionais serão organizadas em batalhões, companhias, pelotões e grupos PM.*

*Art. 33 - As Unidades de Polícia militar serão dos seguintes tipos:*

*a) Batalhão de Polícia militar (BPM):*

*Art. 34 - Os Batalhões de Polícia Militar (BPM) e Companhia de Polícia Militar ( Cia PM), poderão, em princípio, integrar as missões de policiamento ostensivo normal de trânsito, de guardas, de radiopatrulha, de choque, ou de outros tipos, de acordo com as necessidades das áreas sob sua responsabilidade.*

*Art. 40 - O Estado será dividido em áreas, em função das necessidades decorrentes das missões normais de Polícia Militar e das características regionais, às quais será atribuída a responsabilidade total dos Batalhões da corporação.*

*§ 1º - Cada área de Batalhão de Polícia militar será dividida em sub-áreas atribuídas às companhias de Polícia Militar (Cia PM) subordinadas, e, por sua vez, as sub-áreas serão divididas em setores ou quartelões de responsabilidade de Pelotões de Polícia Militar (Pel PM).*

*b) § 2º - Os setores ou quartelões poderão ser divididos em subsetores ou subquartelões, sob a responsabilidade de um grupo de Polícia Militar (Gp PM). .<sup>6</sup>*

A Polícia Militar do Estado de Goiás, por ser força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, conserva ainda o tipo de estrutura organizacional com funções de “staff” muito acentuadas, similar à existente nas Forças Armadas, devido a possibilidade de uma convocação, o que a tornaria mais fácil de adequá-la às missões que lhe possam ser atribuídas e ainda, o trabalho conjunto com as forças federais.

Nenhuma organização, por menor que seja, pode estruturar-

---

6 - GOIÁS, Lei n. 8.125 de 18 de Julho de 1976. Organização Básica da Polícia Militar. Goiânia

*Id. Id.*

se com base no incerto. É preciso direcionar todo o seu potencial para o presente, para as questões atuais, atendendo as expectativas do seu público interno e externo. A produtividade é a ordem que deve imperar, mesmo com estes comentários, não questionamos a estrutura do Exército ou das Forças Armadas, que ao nosso ver são valorosas Instituições voltadas tipicamente para a instrução e o treinamento para a defesa nacional.

O que criticamos é o motivo da existência de tanta assessoria “staff”, tantos almoxarifados, aprovisionamentos, tesourarias. Os “P” da Polícia Militar estão em todos as Unidades e Grandes Comandos, incham a atividade - meio e tornam as discussões intermináveis.

Todas as Unidades Operacionais, <sup>em</sup> a nível de Batalhão, possui<sup>m</sup> as seções da P/1 à P/5. Diante desta situação surge a intenção de mudança. É preciso levar em consideração que este tipo de estrutura organizacional funciona muito bem nas Forças Armadas, haja vista a sua tendência ao aquartelamento. No caso da Polícia Militar, pela sua essência operacional, o emprego excessivo de pessoal na atividade administrativa deve ser evitado.

Outro problema que se verifica é a evasão do efetivo. A sua destinação para trabalharem em empresas privadas ou órgãos públicos, exceto o palácio do governo, contrariam a lei de organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás, contudo vem sendo realizado, sendo que comprovadamente se tornou um evento maior que a disposição regular e legal da tropa.

Analisando o gráfico demonstrativo n. 14 , temos o desmembramento do efetivo do 1º BPM, sediado na capital do Estado de Goiás, podemos ali observar as menções de palavras

estranhas ao nosso linguajar miliciano: “segurança absoluta” e “segurança relativa”.

Os conceitos de citados tipos de segurança surgiram durante o trabalho técnico-científico e se mostram como diferenciadores dos serviços prestados pela Corporação no que se refere à atividade fim.

Segurança Absoluta é o serviço prestado pelas Polícias Militares, <sup>para</sup> onde todas as ações de seus componentes estejam voltadas, indiscriminadamente para a sociedade, de uma forma geral, independente de quem sejam ou de onde estejam as pessoas.

Segurança Relativa se constitui no serviço prestado pelas Polícias Militares a determinado público da sociedade, <sup>cujos</sup> onde todos os mecanismos de segurança desenvolvidas não alcançam e nem estão voltados em prol da coletividade.

Ao se colocar uma viatura policial no serviço ostensivo de rádio-patrolhamento, com toda certeza seus componentes estarão agindo de forma indiscriminada, os mecanismos de segurança serão destinados à proteção das pessoas, não importando onde estejam. É um exemplo de Segurança Absoluta.

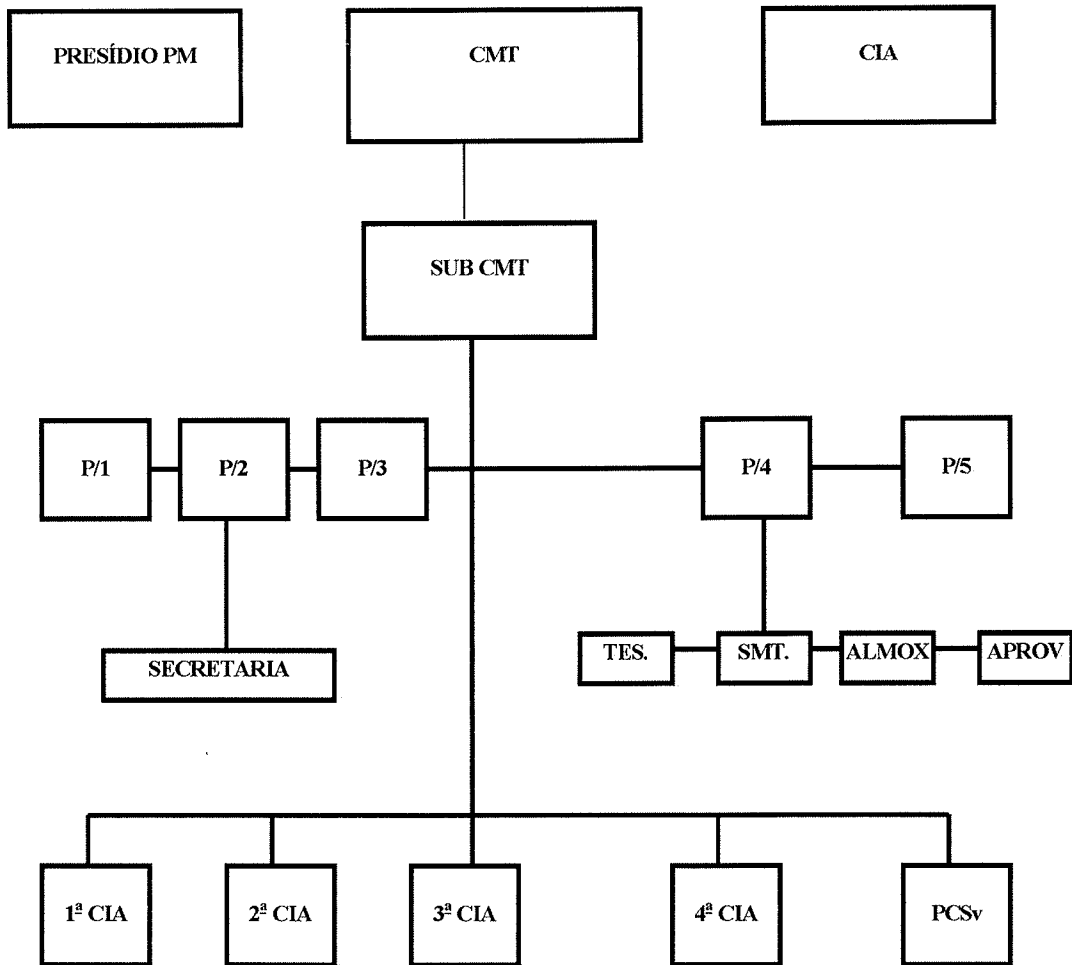
Verificamos que a Polícia Militar do Estado de Goiás, <sup>por intermédio</sup> através do 1º BPM, desloca certa quantidade de homens para o Carrefour, uma multinacional com filial em Goiânia, assim todos os seus clientes, administradores, funcionários, enfim, quem ali frequentar utiliza dos serviços prestados pela Polícia Militar, de maneira direta, quando necessitar do policiamento repressivo ou indireto, quando não percebem o serviço prestado. Caso do policiamento preventivo contudo, somente estas pessoas se servem do serviço policial. Esta é a Segurança Relativa. Assim, por exemplo, o cliente do Supermercado

Marcos, também com sede em Goiânia, que necessitar do apoio policial, já que lá não existe destinação de policiamento, terá que ser atendido por policiais da Segurança Absoluta, mesmo tendo os policiais do Carrefour, veículo e equipamentos similares.

---

## 5.1 ORGANOGRAMA DO 1º BPM

### ORGANOGRAMA DO 1º BPM



*Observar a manufatura*

5

## 6. RECURSOS HUMANOS DO 1º BPM

### 6.1 EFETIVO GERAL

POSTOS/GRADUAÇÕES	QUANTIDADE
Tenente-Coronel	01
Major	01
Capitão	04
1º Tenente	08
2º Tenente	07
Subtenente	05
1º Sargento	05
2º Sargento	22
3º Sargento	33
Cabo	79
Soldado	604
<b>TOTAL</b>	<b>769</b>

Fonte: P/1 1º BPM

## 6.2 DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO POR ATIVIDADE

DESTINO	TOTAL
<b>SPO A PÉ</b>	106
<b>SPO DE MOT-PATRULHAMENTO</b>	12
<b>SPO DE RÁDIO-PATRULHAMENTO</b>	96
<b>POSTO POLICIAIS MILITARES</b>	36
<b>OUTROS POLICIAMENTOS</b>	06
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	111
<b>DIVERSOS: TCE, FORUM, BEG, OUTROS</b>	316
<b>FÉRIAS</b>	09
<b>LICENÇA ESPECIAL</b>	18
<b>LICENÇA INT. PARTICULAR</b>	08
<b>JPMCS</b>	28
<b>EFETIVO "MORTO"</b>	23
<b>TOTAL TOTAL GERAL</b>	<b>769</b>

Fonte: P/1 1º BPM

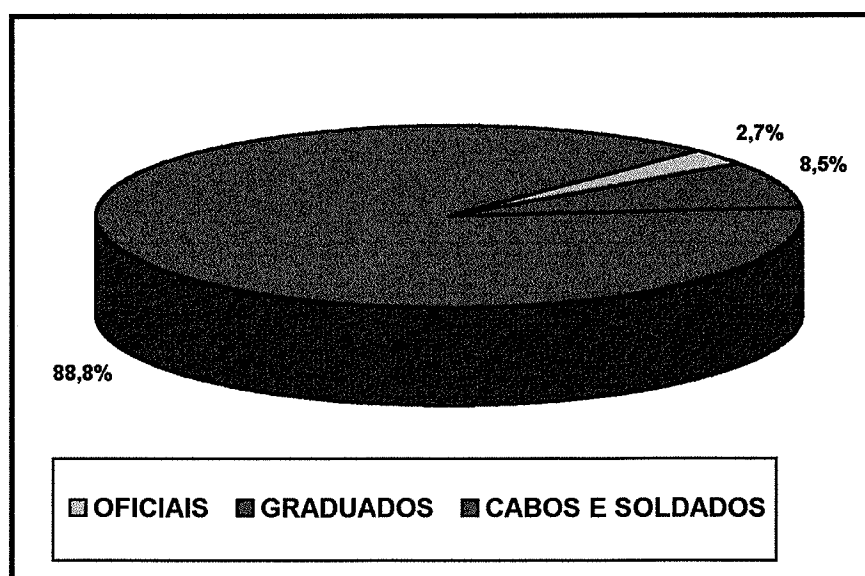
### 6.3 GRÁFICOS E TABELAS DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO

**TABELA10 - Efetivo do 1º BPM**

CÍRCULO	FREQUÊNCIA	%
OFICIAIS	21	2,7
GRADUADOS	65	8,5
CABOS E SOLDADOS	683	88,8
<b>TOTAL</b>	<b>769</b>	<b>100%</b>

*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

**GRÁFICO 10 - Efetivo do 1º BPM**



*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

Os dados demonstrativos da frequência e percentuais do efetivo da Unidade entre oficiais (superiores, intermediários e subalternos), graduados (Subtenentes e Sargentos), Cabos e Soldados.

O gráfico n. 10 refere-se ao estudo procedido junto à seção de pessoal do 1º BPM, sendo verificado, como já era esperado, o círculo de cabos e soldados compondo a grande maioria dos membros da Unidade, com um percentual de 88,8 % do efetivo. Os graduados,

representados no gráfico pelos subtenentes e sargentos, apresenta um percentual de 8,5 % do efetivo. Os oficiais distribuídos nos postos de 2º tenente, 1º tenente, capitão, major e tenente-coronel, representam um percentual de 2,7 % do efetivo geral da unidade.

Comentando de maneira superficial sobre o efetivo, poderíamos mencionar que existe uma deficiência localizada naqueles que são encarregados do emprego e fiscalização do pessoal, em vista haver uma quantidade de cabos e soldados superior ao previsto, que vem finalmente totalizar aquele demonstrado graficamente. A incidência do problema, em relação ao número de oficiais existentes, não se constitui de forma acentuada, contudo, no círculo dos subtenentes e Sargentos, esta aparece de forma íngreme, 8 % aquém do necessário, representando assim uma carência destes graduados na ordem de 48,5 % no círculo mencionado, em relação ao efetivo previsto.

---

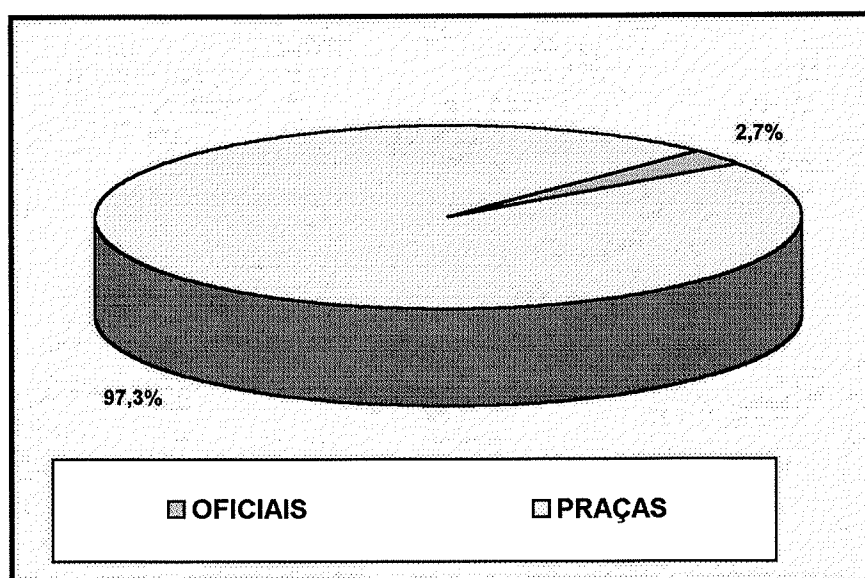
## PROPORÇÃO DO EFETIVO - OFICIAIS E PRAÇAS

**TABELA 11 - Proporção do efetivo de oficiais e praças do 1º BPM**

CÍRCULO	FREQUÊNCIA	%
OFICIAIS	21	2,7
PRAÇAS	748	97,3
<b>TOTAL</b>	<b>769</b>	<b>100%</b>

*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

**GRÁFICO 11 - Proporção do efetivo de oficiais e praças do 1º BPM**



*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

Pela análise comparativa dos percentuais do efetivo de Oficiais e Praça, constata-se que para cada oficial da Unidade existem aproximadamente 36 (trinta e seis) praças. Em um primeiro momento temos a impressão que o número de oficiais é incompatível, porém ao fazermos estudos considerando a proporcionalidade verificamos ser compatível, desde que haja um emprego racional do oficialato e estes desempenhem suas atividades voltadas para os fins da OPM.

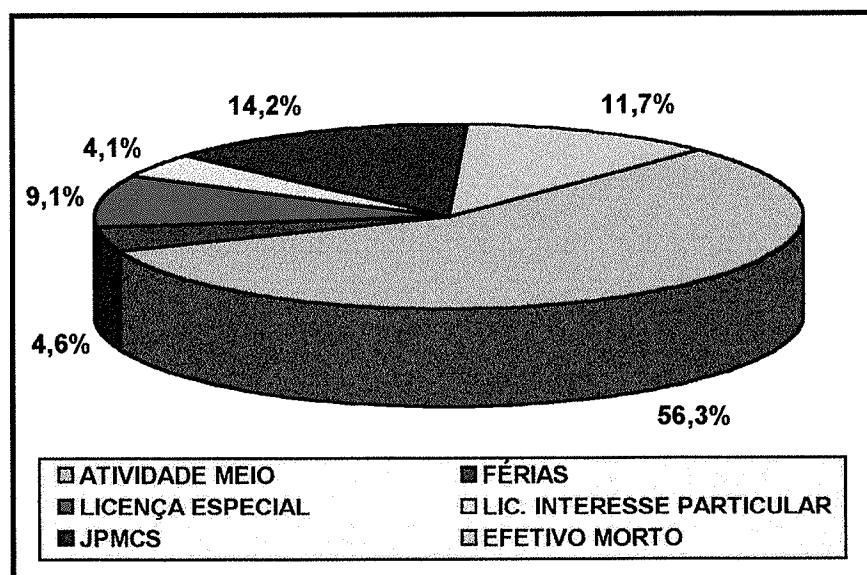
## EFETIVO DA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA/AFASTAMENTO

**TABELA 12 – Efetivo da atividade administrativa**

ATIVIDADE/AFASTAMENTO	ENTREVISTADOS	%
ATIVIDADE MEIO	111	56,3
FÉRIAS	09	4,6
LICENÇA ESPECIAL	18	9,1
LIC. INTERESSE PARTICULAR	08	4,1
JPMCS	28	14,2
EFETIVO “MORTO”	23	11,7
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>100%</b>

*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

**GRÁFICO 12 - Efetivo da atividade administrativa**



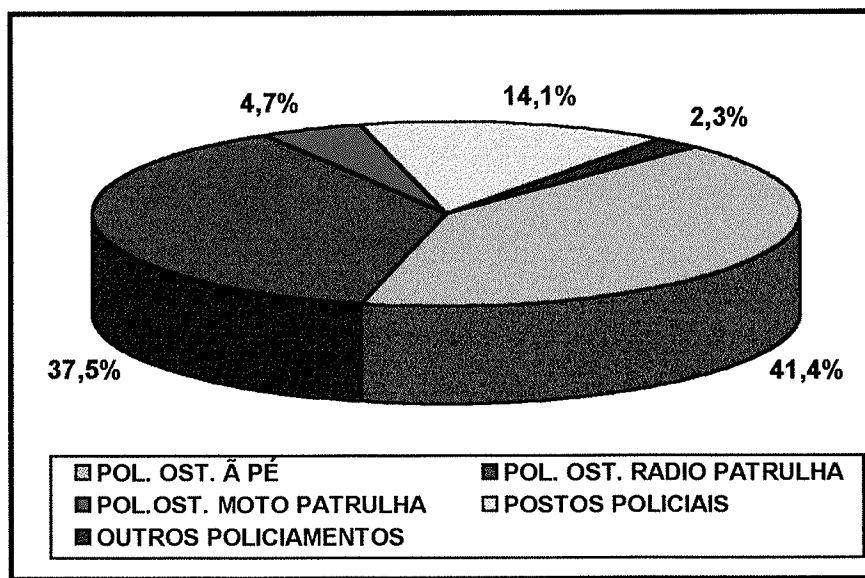
*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

Os dados acima expostos informam os motivos, a frequência e os percentuais dos policiais militares da Unidade que não estão empregados no policiamento.

**DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO NA SEGURANÇA ABSOLUTA.****TABELA 13 – Efetivo da segurança absoluta**

MODALIDADE	FREQUÊNCIA	%
POL. OST. À PÉ	106	41,4
POL. OST. RADIO PATRULHA	96	37,5
POL. OST. MOTO PATRULHA	12	4,7
POSTOS POLICIAIS	36	14,1
OUTROS POLICIAMENTOS	06	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

Fonte: P/1 – 1º BPM /1997

**GRÁFICO 13 - Efetivo da segurança absoluta**

Fonte: P/1 – 1º BPM /1997

Dados demonstrativos das modalidades de policiamento executado pelo 1º BPM, a frequência e percentuais do efetivo empregado em cada uma delas.

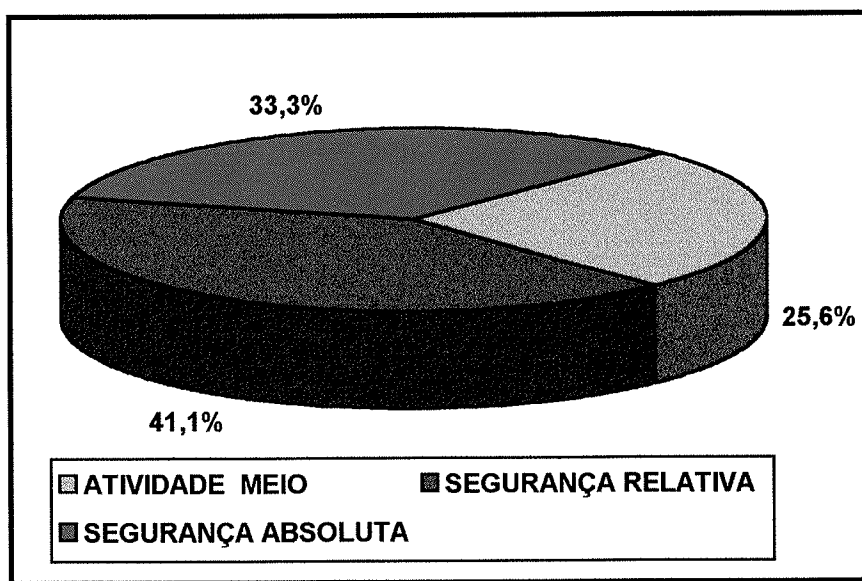
## COMPARAÇÃO DE EMPREGO DO EFETIVO NA ATIVIDADE MEIO E FIM

**TABELA 14 - Efetivo da atividade administrativa e/ou afastamentos**

ATIVIDADES	FREQUÊNCIAS	%
ATIVIDADE MEIO	197	25,6
SEGURANÇA RELATIVA	316	41,1
SEGURANÇA ABSOLUTA	256	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>769</b>	<b>100%</b>

*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

**GRÁFICO 14 - Efetivo da atividade administrativa e/ou afastamentos**



*Fonte: P/1 – 1º BPM /1997*

Consideramos como integrantes da atividade meio todo o efetivo do Batalhão que não é empregado na atividade fim (segurança relativa e absoluta) por entendermos que este percentual é uma referência ao número de efetivo necessário para que se possa empregar o número de policiais atualmente destinado pela Unidade na execução do

policciamento. Este efetivo visa <sup>o.o</sup> o revezamento dos policiais para concessão de seus direitos e outros afastamentos.

Os dados acima expostos informam os motivos, a frequência e os percentuais dos policiais militares da Unidade que não estão empregados no policiamento.

---

#### 6.4 DISTRIBUIÇÃO GERAL DO EFETIVO EMPREGADO NA SEGURANÇA RELATIVA.

<b>L O C A L</b>	<b>PM EMPREGADOS</b>
ABRIGO SAGRADA FAMILIA	02
AÇÃO URBANA	01
ASSEGO	02
ASSEMBLEIA	31
BEG	36
BOUNGAINVILLE	03
CAIS	05
CAMELODROMO	05
CARREFOUR	06
CASA INTERIOR	02
CASA NOITE	02
CENTRO DE SAÚDE	04
CIA	23
CÂMARA DOS VEREADORES	05
COMURG	02
COOPOMIL	02
CLUBE DOS SOLDADOS	01
CLUBE DOS OFICIAIS	01
F.G.F	02
FLANBOYANT	09
FORUM	58
FUNCAD	03
GOIÂNIA SHOPPING	05
HOSPITAIS	20
JUIZADO DA INFANCIA	09
JUSTIÇA FEDERAL	05
LEG	03
MUSEUS	04
ORGANIZ. JAIME CAMARA	03
OVG	04
PROCUR. GERAL DO ESTADO	01
SECRETARIAS DE ESTADO	04
SOS CRIANÇAS	02
TERMINAIS RODOVIARIOS	14
TRIBUNAL DE CONTAS	22
TRIBUNAL REG. ELEITORAL	04
TRIB. REG. DO TRABALHO	01
UNIBANCO	02
VIGILANCIA SANITARIA	01
VILA VIDA	02
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>

Fonte: P/1 – 1ª BPM/1997

→ mais deveris estar  
numerado e podria  
fazer parte da conclusões

## 7. SUGESTÕES

Diante dos fatos apontados e constatados, podemos sugerir várias situações como contribuição para a melhoria dos serviços operacionais, para propiciar maior coesão da tropa na consecução dos objetivos da Corporação, <sup>ampliando</sup> a sofisticação dos serviços com vista à satisfação do público alvo:

- a) <sup>m</sup> Manter a atual estrutura organizacional, readaptando o funcionamento da Unidade a estrutura conforme preceitua a Lei de Organização Básica da Corporação;
  - b) <sup>d</sup> Designar o número de oficiais previsto no QO da OPM para que possam executar suas missões com a serenidade necessária ao desenvolvimento eficaz das atribuições inerentes ao cargo;
  - c) <sup>e</sup> Criar um órgão de apoio para centralizar as atividades eminentemente administrativas das Unidades Operacionais da capital, e, em conseqüência, alterar a atual estrutura do OPM, nos moldes do
-

modelo utilizado pela Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, conforme projeto constante no anexo II;

d) Realizar estudos que possibilite<sup>o</sup> a terceirização de atividades ora desenvolvidas pelas Unidades que são totalmente desvinculadas de seus fins, como o ranchos, limpeza e outros;

e) Adotar medidas administrativas, visando possibilitar que o exercício da função de comando seja mais perene, e que seu substituto tenha tempo para adaptar-se ao exercício do cargo;

f) Equacionar as distorções salariais, criando incentivos para o desempenho de atividades-fim.

g) Realizar estudos sobre a criação de um Quadro de Especialistas voltado para o exercício de funções administrativas, que possibilite o ingresso de bacharéis em administração;

h) “À inclusão de 2 Subcomandantes - 1 (um) com função Operacional e outro, Administrativo, a bipartição por área”.<sup>7</sup>

---

7 - NETO et all. *Ensaio para mudança estrutural da Polícia Militar do Estado de São Paulo*. São Paulo; PMESP, fev. 1992, Mimeo.

---

## CONCLUSÃO

A Polícia <sup>M</sup>militar durante toda a sua existência angariou a confiança da comunidade pela <sup>com</sup>presteza <sup>em</sup> que conduz suas ações, <sup>no</sup>entanto, as evoluções sociais e a <sup>implantação</sup> do Estado de Direito, exigem muito mais que a simples disposição para o cumprimento da missão. Há que se ter uma atuação técnica capaz de realmente proteger os cidadãos sem ferir seus direitos e garantias; que se retire <sup>do</sup> meio social os delinqüentes e que <sup>sejam</sup> <sup>idos</sup> os mantenha em lugar seguro respeitando sua integridade, conforme determina a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Surge, em conseqüência, a difícil tarefa de deixar o empirismo material que as condições atuais nos impõem, sem receber em troca o investimento necessário para esta mudança. A execução técnica do trabalho requer, acima de tudo, a disponibilidade de recursos humanos e materiais indispensáveis para a implementação desta metamorfose.

---

Diante deste dilema, somos levados a refletir sobre a utilização dos atuais meios, sua disposição e forma de emprego. As deficiências são inúmeras, mesmo diante desta situação, algo pode ser feito para mantermos nossa credibilidade junto à comunidade e para nossa própria realização profissional, pois o homem tem a necessidade de sentir-se útil e isto ficou evidente pela pesquisa e levantamento de dados <sup>que serviram de support</sup> para a elaboração do presente trabalho. Quase a totalidade das manifestações obtidas <sup>é</sup> favoráveis às mudanças, <sup>uma vez que os dados</sup> ~~demostram também~~ que há ~~até mesmo~~ uma ansiedade por parte do efetivo a este respeito. É evidente ~~de~~ que, realmente, precisamos mudar, porém nossa tradição conservadora também se manifesta, quando se trata somente <sup>das</sup> alterações de procedimento ou até mesmo estrutural, <sup>se</sup> obtém <sup>pe</sup> um aval unânime, no entanto, ao ser colocado esta ou aquela mudança, de imediato surge as reações contrárias e fica ~~difícil~~ <sup>difficiloso</sup> identificar o que deve ser mudado. As limitações para decidirmos sobre este tema não afeta somente as instituições policiais militares, a identificação sobre o que mudar é razão de profundos estudos por auditorias especializadas, dado o alto risco que representa, para a Organização, a implantação de uma mudança que não seja devidamente avaliada.

<sup>Ante</sup> ~~Dada~~ as dificuldades encontradas, ~~ocorridas em virtude da~~ <sup>para</sup> ~~necessidade de~~ se obter dados <sup>em</sup> ~~através~~ <sup>por meio</sup> de pesquisa junto ao público interno, <sup>devido à ação</sup> ~~insatisfeitos~~ com a estrutura atual e <sup>a</sup> ~~desmotivados com~~ tantas promessas de mudanças, ~~veio~~ <sup>ocorrer</sup> compreensível abstinência de repostas ao ~~(mecanismo de)~~ questionamento, sendo catalogados 282 opiniões de um universo de 400 questionários distribuídos, principalmente, aos graduados e oficiais. <sup>confus</sup>

Os questionamentos formulados visavam colher a opinião do público interno, em relação ao empenho do efetivo e sua distribuição

nas diversas atividades desenvolvidas pela Unidade, a fim de que fosse realizado uma análise e crítica de seu emprego nas atividades meio e fim, que, ao final, representam a estrutura organizacional da Unidade.

Procurou-se analisar mais do que criticar. Os problemas organizacionais são tão transparentes que dispensam muitos comentários. Sabe-se que um oficial superior, do posto de Tenente Coronel ou Major, representa um grande investimento do Estado e se constitui em um imensurável somatório de experiências, mas a burocracia, seus papéis, problemas administrativos de toda ordem e as “pequinhãs” cotidianas impedem que desempenhe suas habilidades na atividade fim. É preciso que o comandante deixe de se preocupar com a aquisição de uma carrapeta, de uma torneira que possui vazamento para se dedicar exclusivamente aos problemas de segurança pública. De igual modo, o Subcomandante que ostenta a atribuição de chefe do “staff” da OPM, poderia conduzir seus oficiais ao aprimoramento da atividade fim, <sup>em vez</sup> ao invés de ficar despachando providências a determinado chefe de seção, que como única solução manda arquivar o documento por falta de meios, principalmente aquisições, quando o caso requer gastos por parte da Unidade.

No entanto, as dificuldades que afetam a Corporação podem ser contornadas sem que haja maiores <sup>transições</sup> mudanças organizacionais, já que a forma de emprego dos recursos ora praticada realmente mostra-se ultrapassada. ?

A reformulação procedimental se faz necessária. Como nossa atividade não admite erros, poderá incidir inicialmente na esfera administrativa das Unidades Operacionais, cujo objetivo é a produção de um policiamento qualificado e, para que isto ocorra, deverá ser destinado uma maior capacidade intelectual do Comando da Unidade para este fim. ✓ <sup>confus</sup>

O aprimoramento profissional para execução do policiamento, em virtude de sua diversidade, requer acima de tudo uma dicotomia do exercício da atividade meio com a atividade fim. Essa <sup>prática</sup> desvinculação possibilitará que o policial militar designado para a função de policiamento estabeleça um vínculo com a comunidade onde trabalha, adquirindo sua simpatia e confiança, possibilitando que esteja sempre presente nos momentos em que ela precis<sup>a</sup> que esteja à sua disposição para ouvir suas reivindicações. Este elo entre Polícia Militar e a comunidade é imprescindível para que possamos exercer um controle efetivo das atuações do policiamento e para se estabelecer uma avaliação de sua qualidade e evolução, bem como o acompanhamento dos atos delituosos e assim poder exercer realmente o policiamento preventivo.

A centralização de determinadas atividades administrativas já é uma realidade na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, surge como uma alternativa que certamente contribuirá para dar maior agilidade à execução de nossas atividades e à solução dos problemas atinentes à segurança pública.

No presente trabalho, foram sugeridas algumas alternativas para a modernização da Instituição, pois conhecemos a lentidão que envolve qualquer intenção a este respeito e os riscos que dela decorre, razão pela qual a resistência à adoção de qualquer sugetão apontada é um obstáculo esperado, inclusive mencionado no início de nossos trabalhos. Qualquer proposta que tenha por finalidade estabelecer mudança, tanto no setor público como no setor privado, tem enfrentado esta difícil barreira para transpor, mesmo que haja premissas suficientes para implementar, como ocorre hoje na Polícia Militar. Toda mudança exige dedicação, alteração de conduta, novos procedimentos, daí a resistência natural a qualquer intenção de modificações, decorrentes dos riscos

---

oferecidos e da própria acomodação.

No setor privado, estas resistências são facilmente vencidas e isto é possível constatar com a adoção cada vez mais dos programas de gestão de qualidade nas empresas, pelo fato de que seus objetivos manifestam de imediato os reflexos negativos e curvam-se diante da eminência dos prejuízos.

No setor público as resistências são maiores, nas Polícias Militares, principalmente, em decorrência da tradição organizacional e da própria dificuldade de avaliação de seu produto, que envolve basicamente questões subjetivas, estas acrescidas às limitações sob a gestão dos recursos financeiros necessários a execução segura das mudanças. Estes são fatores que têm emperrado a sua modernização.

paráfr  
mal  
redigido

A modernização, tratada neste trabalho, jamais será conseguida somente com este ou aquele membro da Instituição. É de suma importância a participação generalizada de todos e a compreensão de que esta se dará de forma gradual, já que é muito mais fácil se construir do que modificar. Mesmo, assim, as modificações ganham em vantagens, pois modificar tem um significado estrito de se refazer com perfeição.

Para se modificar, também, é de suma importância a parceria com o Estado e a colaboração de seu governo para que permita o retorno da Polícia Militar para a sua real finalidade: a segurança pública, a polícia da comunidade e não do poder público que a utiliza como segurança de seus bens, de seus agentes, enfim da coisa pública. É preciso, ainda, o apoio dos políticos, da sociedade e de todas as demais organizações, principalmente das empresas privadas e dos órgãos de economia mista.

Por fim, para se modernizar, modificando uma estrutura é

necessário que se medite sobre o pensamento de Nicoló Machiavelli, manifestado em seu livro “O Príncipe”, “deve-se ter em mente que não há nada <sup>mais</sup> difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem de coisas.”

---

## BIBLIOGRAFIA

1. MIRANDA, Gi Mac DoWell dos Passos. Organização e método. 4. ed. São Paulo: ~~Editora~~ Atlas, 1978
2. LITTERER, José PH. Análise das Organizações. 3. ed. São Paulo: ~~Editora~~ Atlas, 1980.
3. NETO et all. Ensaio para mudança estrutural da Polícia Militar do Estado de São Paulo. São Paulo: PMESP, fev. 1992. Mimeo.
4. GOIÁS, Lei 8.125, de 18 de julho de 1976. Organização básica da Polícia Militar. Goiânia, jul. 1976
5. LIKERT, R. Novos padrões de administração. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979. 307 p.

*Não consta a fonte onde foi consultado  
decreto da 1ª citação de redigir*

---

6. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 3. ed., 2 v. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
  7. LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1993.
-

# ANEXO

---

## QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se a colher opinião do público interno do 1º BPM e de outros órgãos da Polícia Militar do Estado de Goiás, para que sejam extraídos os subsídios necessários à elaboração de estudos a ser realizados pelos oficiais alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais no ano de 1997, em andamento na Academia de Polícia Militar. Colabore. Seja sincero em suas respostas.

1. Como os Sr. qualifica a atual estrutura organizacional da OPM?  
 Adequada à realidade  
 Necessita de mudanças
  2. Caso acredite que necessita de mudanças, o que deveria mudar na atual administração da OPM?  
 A estrutura organizacional  
 A forma de funcionamento  
 Dar maior distinção entre as atividades operacionais (fim) e administração (meio)
  3. A Corporação funciona de acordo com sua estrutura organizacional?  
 Sim  Não
  4. Considerando que os Batalhões são unidades essencialmente operacionais o Senhor entende que:  
 Desempenham excessivas atividades administrativas  
 É imprescindível o desempenho das atividades administrativas ora realizadas  
 As atividades administrativas deveriam ser centralizadas, concentrando os esforços da OPM nas atividades operacionais
  5. O desenvolvimento simultâneo pelo Policial Militar de atividade fim (operacional) com a de atividade meio (administrativa) representa:
-

- ) Prejuízo a qualidade dos serviços
  - ) Permite que o policial militar fique melhor informado
  - ) Provoca descontinuidade do serviço e impede o aprimoramento para o desenvolvimento de determinada atividade
6. A criação de um Centro de Apoio Administrativo, com a finalidade de retirar totalmente a atividade meio de todos os batalhões da Capital, inicialmente:
- ) É uma idéia que merece estudos
  - ) É inviável
7. A sua OPM faz avaliação e controle da qualidade dos serviços prestados?
- ) Não Faz
  - ) Faz pelo numero de ocorrências
  - ) Comparando o numero de ocorrências, levando em consideração períodos anteriores
  - ) Pelo contato direto com as partes atendidas pela Polícia Militar
8. A OPM tem uma seção responsável pela averiguação da qualidade dos serviços prestados:
- ) Sim  ) Não
9. O Senhor conhece quais os objetivos da OPM, a curto, médio e longo prazo?
- ) Sim
  - ) Não conhece
  - ) Ouviu falar
-

# APÊNDICE

---

**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
QUINTO COMANDO REGIONAL DE POLICIAMENTO**

**PROJETO DE CRIAÇÃO DO CENTRO DE APOIO ADMINISTRATIVO - 5  
(CAA-5) - UBERLÂNDIA**

Rfr: Mem Nr 051/95-EMPM

*“Parece estranho mas, no meio de uma mudança, o rumo atual, muitas vezes, pode ser o mais perigoso, servindo apenas para perpetuar o que é irrelevante”*

Comitê consultivo sobre o futuro do Presidente do Congresso da Flórida.

## **1.INTRODUÇÃO**

Na busca de tão falada “Qualidade Total”, empresas públicas e privada, atualmente experimentam a necessidade de se empregar a Reengenharia Empresarial.

Com esse objetivo, o 5º CRP, buscando modernidade administrativa, com racionalização de emprego do homem e supressão de superposição de tarefas, elaborou projeto de criação do Centro de Apoio Administrativo 1-5, (CAA-5), A SER INSTALADO EM Uberlândia.

---

A instalação deste projeto possibilitará a liberação de militares para a execução da atividade-fim da Corporação, principalmente comandante e subcomandante, que sem os encargos de controle e fiscalização orçamentária, estarão mais disponíveis para o planejamento e gerenciamento da área operacional.

A comissão para elaboração do projeto de implantação do CAA - 5 Uberlândia, foi composta pelos seguintes oficiais:

**Presidente:**

**056.438-5, MAJ ANTÔNIO DAMÁSIO SOARES**

**Membros:**

**050.94-8 Maj Altino Lúcio ferreira Filho;**

**063.102-8 Maj Robson Nogueira;**

**069.765-6, Maj Heli José Gonçalves;**

**055.576-3, Cap Edmar Rodrigues dos Reis.**

## 2. SITUAÇÃO

### Efetivo Previsto nas unidades ao 5º XRP, sediadas em Uberlândia

<b>UNIDADE</b>	<b>OFICIAIS</b>	<b>ST/SGT</b>	<b>CB.SD</b>	<b>QPE</b>	<b>TOTAL</b>
17º BPM	47	129	661	41	878
5º BBM	21	133	365	04	523
5º CIAPFlo	06	25	99	01	131
5º CIPRv	06	27	81	01	115
<b>TOTAL</b>	80	314	1206	47	1647

### 3. PROPOSTA

#### a. Organograma

Conforme Anexo “B”

#### b. Local de funcionamento

O CAA - 5 funcionará nas instalações do 17º BPM, em razão da estrutura ali existente, o que favorece a medida.

#### c. Função

1) O CAA-5 - Uberlândia terá como função a execução de todos os trabalhos na área de administração de pessoal, planejamento de ensino e instrução, contabilidade, assistência à saúde, assessoria jurídica, assistência religiosa, apoio logístico e execução orçamentaria do 17º BPM, 5º BPM, 5ª Cia PFLO E 5ª Cia PRv, a partir do momento em que for implantando no 17º BPM o CAA-5 - Uberlândia.

2) Relativamente à justiça a disciplina, movimentação de pessoal, concessão de férias prêmio e gozo de férias prêmio, permanecerá a competência dos comandantes de unidades.

#### d. Estrutura

**O CAA-5 - Uberlândia, será estruturado da seguinte forma:**

1) Chefia

a) Seção de Pessoal, englobando a ajudância, assessoria jurídica e assistência religiosa.

---

b) Seção de Apoio Logístico, englobando as subseções de provisionamento, transportes, comunicações, compras, controle, almoxarifado e armazenamento:

c) Seção de assistência à saúde, englobando o atendimento médico, odontológico e psicológico.

#### **e. Nova Estrutura das Unidades**

Conseqüentemente, com a criação e instalação do CAA-5 - Uberlândia, as unidades apoiadas ficarão estruturadas com exclusividade ao desempenho de suas funções operacionais, deixando de serem unidades de execução orçamentaria, da seguinte forma:

1) 17º BPM

a) Cmt

b) EMU

(1) Sub Cmt

(2) P.2

(3) P.3

(4) P.5

(5) Secretaria - Absorverá as atividades da P.1 relativas à justiça, disciplina, movimentação de pessoal e concessão de férias anuais e prêmio, absorvendo também todo planejamento logístico da UE.

c) Companhias operacionais;

d) Cia escola;

e) COPOM - subordinado à P.3;

f) Banda de música – subordinada à P/5;

---

2) O 5º BPM, 5ª Cia Pflo e 5ª Cia Prv, permanecerão com a mesma configuração de SAPA e SOPE. apenas com seus efetivos reduzidos.

As secretarias serão dotadas de uma estrutura mínima para atender as necessidades da UEOP e fazer ligações com o CAA-5 - Uberlândia.

**f. Situação de Efetivo Atual da GuPM - Uberlândia**

1) Efetivo previsto na atividade-meio:

UNIDADE	CEL	T.CE L	MAJ	CAP	TEN	QOS MED	QOS DEN	QOS PSIC	QOC	ST/SG T	CB/S D	QPE	SOMA
17º BPM		01	01	05	06	03	02	01	01	28	31	13	92
5º BPM		01	01	03	02	01	01			17	14	04	44
5º CIPM			01	01	02					10	05	01	20
5º CIAPFlo			01	01	02					10	05	01	20
SOMA		02	04	10	12	04	03	01	01	65	55	19	176

Fonte: DD/QOd

OBSERVAÇÕES: Incluindo 01 Assessor Jurídico Do 17º

Desconsiderou-se do efetivo previsto do 17º BPM 28 militares do QPE músico, por não trazer influência no trabalho realizado.

Considerou-se 17 ST/Sgt empregados no COMPOM, conforme previsto no DD/QOD

## 2) Efetivo existente na atividade-meio:

UNIDADE	CEL	T.CEL	MAJ	CAP	TEN	QOS MED	QOS DEN	QOS PSIC	QOC	ST/SG T	CB/SD	QPE	SOMA
17º BPM		01	01	05	02	01	02	01	01	32	45	08	99
5º BPM		01	01	01	02		01			08	07		21
5º CIPM			01	01						08	05	01	16
5º CIAPFio				01	02					11	04	01	18
SOMA		02	03	08	06	01	03	01	01	59	61	09	154

Fonte: UEOp 5º CRP

**OBSERVAÇÕES:** Efetivo existente na atividade-meio do relatório mensal de efetivo, desconsiderando QPE músico.

Considerou-se 04 civis que estão atualmente no 17º BPM, inclusive funcionários da Minas Caixa e o assessor jurídico.

## 3) Claro/ excedente de efetivo na atividade-meio:

UNIDADE	CEL	T.CEL	MAJ	CAP	TEN	QOS MED	QOS DEN	QOS PSIC	QOC	ST SGT	CB/SD	QPE	SOMA
17º BPM					-04	-02				+ 04	+ 14	- 05	+07
5º BPM				-02		-01				- 09	- 07	-04	- 23
5º CIPM					-02					- 02			- 4
5º CIAPFio			-01							+ 01	- 01	- 01	- 02
SOMA			-01	-02	-06	-03				- 06	- 06	- 01	- 22

Fonte: UROp 5º CRP

\* Existem no 17º BPM, 03 civis da extinta Minas Caixa.

4) Efetivo proposto para a Guarnição e CAA- 5 - Uberlândia.

UNIDADE	CEL	T.CEL	MAJ	CAP	TEN	QOS MED	QOS DEN	QOS PSIC	QOC	ST SGT	CB/SD	QPE	SOMA
17º BPM		01	01	04						30	09		45
5º BBM		01	01	01	01					09	06		19
5º CIPRv			01	01						06	02		10
5º CIAPFlo			01	01						06	02		10
CAA - 5			01	02	02	04	03	01	01	2071	15	14	63
SOMA		02	05	09	03	04	03	01	01		34	14	147

**OBSERVAÇÕES:** Considerou-se os 17 St/Sgt do COPOM, dentro do efetivo do 17º BPM

5) Acréscimo/diminuição de efetivo com a criação do CAA-5 - Uberlândia:

UNIDADE	CEL	T.CEL	MAJ	CAP	TEN	QOS MED	QOS DEN	QOS PSIC	QOC	ST SGT	CB/SD	QPE	SOMA
5º CAA SEM O CAA-5		02	04	10	12	04	03	01	01	65	55	19	176
5º CRP COM O CAA-5		02	05	09	12	04	03	01	01	74	33	12	157
DIFERENÇA			+01	-01						+09	-22	-07	-19

**OBSERVAÇÕES:** Foi considerado o QOE - Mús e o QPE - Mús.

Foram considerados os 17 St/Sgt do COPOM.

Foram considerados 02 civis e assessores jurídicos.

**g. Comparação entre os efetivos previsto e existente nas UEOp, previsto para o Centro e previsto para as UEOp, após a criação do Centro.**

As Unidades sediadas em Uberlândia possuem 164 militares empregados na administração, apesar do previsto ser de 127 homens, portanto, hoje, há um excesso da ordem de 22,57 %.

Centro de Apoio Administrativo, segundo o presente projeto, terá um efetivo previsto de 60 militares e 03 civis.

Apesar da criação do CAA-5, não há como eliminar totalmente algumas atividades administrativas das unidades apoiadas. Contudo, no caso do 17º BPM, necessário ressaltar que a p.2, p.3, p.5 e o COPOM permanecerão com o efetivo mínimo necessário à lide diária e levando em consideração que a parte relativa a justiça e disciplina e movimentações para isso, além de haver necessidade de auxiliares na área logística.

Ainda com referência ao 17º BPM, entendemos que apesar da banda de música pertencer ao PCSv, o seu efetivo deverá ser desconsiderado no cômputo do efetivo do PCSv. Assim o 17º BPM ficará com o efetivo administrativo de 48 militares.

As unidades, após a criação do Centro, terão um efetivo de 84 militares empregados na administração, sem considerar a Banda de Música do 17º BPM.

Centro, dentro de seu efetivo, terá 11 militares especialistas e, considerando que o efetivo total é de 63 militares, 17,74 % seriam eminentemente da área administrativa.

---

Na seleção do pessoal para o CAA - 5, serão aproveitados todos os militares indisponíveis para o serviço operacional.

Se levarmos em conta que atualmente existem 176 militares empregados na administração das unidades sediadas em Uberlândia (excluindo a banda de música), a criação do CAA-5 proporcionará a liberação de 19 homens para a atividade-fim, o que representará redução de 10,70 % do efetivo administrativo atual.

Portanto cada unidade de Uberlândia liberará para a atividade-fim, os seguintes militares:

UE	CAA	ATV-FIM
17 <sup>o</sup> BPM	51	21
5 <sup>o</sup> BPM		
5 <sup>o</sup> CIPM	05	05
5 <sup>o</sup> CIAPFio	07	03
<b>SOMA</b>	<b>62</b>	<b>30</b>

Do efetivo previsto no DD/QOD as UEOp de Uberlândia estarão da atividade-meio os militares:

UE	PREVISTO	PROPOSTO	LIBERDOS
17 <sup>o</sup> BPM	92	46	46
5 <sup>o</sup> BPM	44	19	25
5 <sup>o</sup> CIPM	20	10	10
5 <sup>o</sup> CIAPFio	20	10	10
<b>SOMA</b>	<b>176</b>	<b>75</b>	<b>91</b>

Obs.: Considerou-se no efetivo proposto do 17<sup>o</sup> BPM, 17 STen/Sgt do COPOM.

Estado de Goiás  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
BIBLIOTECA

#### 4. DO FUNCIONAMENTO DO CAA-5

##### a. Seção de Pessoal

Constituirá a seção incumbida da execução de quase todas as atribuições originárias da P/1, exceção feita ao disposto em “3 e 2)”, abrangendo suas atribuições:

- 1) Execução das atividades/projetos 047, 109,114,283 e 435;
  - 2) Elaboração do boletim interno, abrangendo as unidades da CIPM;
  - 3) Controle do SMAJB;
  - 4) Controle de fluxograma do efetivo;
  - 5) Enquadramentos disciplinares;
  - 6) Classificação e reclassificação de comportamentos;
  - 7) Controle de militares indiciados e processados e apresentações de militares à justiça, nas delegacias de polícia e encaminhamentos ao HPM e JCS;
  - 8) Controle dos quadros de férias anuais e prêmio;
  - 9) Formalização das propostas de empréstimos financeiros ao IPSM;
  - 10) Preparação de folhas de substituição temporária;
  - 11) Controle dos aspectos relacionados com os funcionários civis do CTPM e assessores jurídicos;
  - 12) Assistência social;
  - 13) Secretaria;
  - 14) Ajudância;
  - 15) Puxamento de etapas e aulas (assessores aos comandantes de unidades);
  - 16) Planejamento de ensino e instrução;
-

17) Elaboração de análises e pareceres dos diversos processos, com assessoramento aos comandantes.

**b. Seção de Apoio Logístico e Manutenção:**

Será a seção responsável pela execução de todas as atribuições originárias das subseções que integram a P.4 das unidades a saber:

- 1) Aprovisionamento/PROALI;
- 2) Almoxarifado, permanecendo os depósitos nas sedes de unidades;
- 3) Manutenção de comunicações;
- 4) Manutenção de armamento;
- 5) Manutenção de transportes;
- 6) Subseção de controle;
- 7) Execução das atividades/projetos 094, 115, 118, 124, 281, 282 e 284

**c. Seção de Assistência à Saúde:**

Terá a finalidade de prestar serviços e orientações de natureza médica, odontológica, farmacêutica e psicológica;

A exemplo de que ocorre atualmente, executará as atividades seguintes:

- 1) Trabalho preventivo de medicina, odontologia e psicologia;
  - 2) Controle de todos os casos de manifestações patológicas na tropa;
-

3) Acompanhamento e fiscalização de licenças/dispensas, inclusive de pacientes hospitalizados, bem com realizações de tratamento e/ou fisioterapia prescritos:

4) Trabalho relacionado com o processo seletivo das unidades apoiadas;

5) Inspeções de saúde;

6) Perícias odontológicas;

7) Administração da atividade 287;

8) Atividades de enfermagem;

9) Atividades de ensino para os cursos de formação e

10) Acompanhamento do planejamento de manobras militares, nos assuntos relativos ao seu conhecimento profissional;

11) Assessoramento às comissões permanentes de biossegurança das unidades;

12) IPSM - Representante junto ao CAA-5.

---

## 5. DA COMPOSIÇÃO DO EFETIVO E ATRIBUIÇÕES

### a. Quadro de Distribuição do Efetivo

EFETIVO		QOPM/QPPM					SOMA	QOE/QPE				QOC FUNC. CIVIL	SOMA	TOTAL
SEÇÕES		MAJ	CAP	TEN	ST SGT	CB SD		QOS MED	QOS DENT	QOS PSIC	QPE			
CMD	CHEFIA	01					01							01
	SECT.ADJ					01	01							01
SEÇÃO DE PESSOAL	CHEFE		01				01							01
	CAPELANIA											01	01	01
	AS. JURID.											01	01	01
	MAPISTA				01		01							01
	SMAB				01		01							01
	ENQUADRA DOR				01		01							01
	FÉRIAS/LEG IS.AUX. ATV. 109, 114, 047, 047,425 E 283				01 02		01 02							01 02
	E,PREST./E STAFETA					01	01					02	02	003
	DIGIT/DATIL / FICHARIST A					02	02							02
	AUXI. CTPM				01		01							01
	IDENT. MOBILIZAD OR CONTAGEM DE TEMPO				01		01							01
	INFORM. DIVERSAS				01		01							01

Continuação do Quadro de distribuição de efetivo

EFETIVO		QOPM/QPPM					QOE/QPE				QOC FUNC. CIVIL		
SEÇÕES		MAJ	CAP	TEN	ST SGT	CB SD	QOS MED	QOS DENT	QOS PSIC	QPE			
SEÇÃO DE APOIO LOGISTICO	CHEFE		01				01						01
	AUX.AT. 124,282,094,SM06 PATRIMÔNIO				02		02						02
	MENSURAÇÃO PESSOAL, CONF. GRÁFICOS E REMESSA DE ARMA				01		01						01
	ORÇAMENTISTA/ E STAFETA					01	01						01
	SEÇÃO DE COMISSÃO DE LICITAÇÃO				01		01						01
	AUX.ATV 115			01	01		02						02
	FRENTISTA					03	03						03
	DIGITADORES					01	01						01
	MOTORISTAS					03	03						03
	QPE									06		06	06
	CHEFE DEPÓSITO					01	01						01

**Continuação do Quadro de Distribuição do Efetivo**

EFETIVO		QOPM/QPPM					SOMA	QOE/QPE				FUNC. CIVIL	SOMA	TOTAL
SEÇÕES		MAJ	CAP	TEN	ST SGR	CB SD		QOS MED	QOS DENT	QOS PSIC	QPE			
S O S	CHEFE			01			01							01
	AUX. EMISSÃO EMP. LIQ. PGMTO. CONFERÊNCIA PROCESSO				03		03							03
S	DATIL/DIGITADOR/ PROTOCOLISTA					01	01							01
S A S	CHEFE (A)													
	MEDICOS							04			02			06
	DENTISTAS										02			05
	PSICÓLOGOS								03					01
	AUXILIARES				01	01				01				
	AUX. ATIV. 287				01									
S	AUX. DIPÓSITO DIGITADOR (B)				01									
<b>SOMA</b>		01	02	02	21	15	40	04	03	01	10	04	22	63

(a) Será o oficial de maior posto ou mais antigo;

(b) será o St/Sgt auxiliar da atividade 287.

**a. Do Chefe do CAA - 5**

O Chefe do Centro de Apoio administrativo - 5, será um oficial superior do posto de Major PM. que terá as seguintes funções:

1) Será o ordenador de despesas, com as atribuições e responsabilidades previstas no Paro e R-105;

2) Ligar-se-á diretamente com o cmt do 5º CRP, a fim de obter as orientações necessárias ao bom funcionamento do CAA - 5;

3) Propor mudanças e adequações no Centro, visando seu melhor funcionamento;

4) Manter contatos horizontais com os chefes de seções do EMPM, diretores, comitê de unidades apoiadoras e com os chefes dos centros;

5) Exercer ação disciplinar sobre os componentes do CAA - 5

6) Determinar movimentação interna dos componentes do CAA-5, com vistas ao aperfeiçoamento e melhor empenho do efetivo;

7) Apresentar ao Cmt do 5º CRP, ao final de cada mês de experiência, relatório de avaliação das atividades do Centro.

#### **b. Seção de Pessoal**

##### 1) Do Chefe da Seção

O chefe da seção de pessoal será um Oficial do posto de capitão PM, as seguintes atribuições:

- a) Manter o controle de todo o efetivo do Centro;
- b) Responder pela carga do material distribuído à sua seção;
- c) Coordenar todas as atividades ligadas à área de pessoal;
- d) Organizar o boletim interno do Centro Apoio Administrativo - 5, conferindo toda a matéria a ser publicada;
- e) Oferecer sugestões sobre recompensas do pessoal do Centro;
- f) Emitir parecer nos diversos processos instaurados pelo Cmt do Centro, Cmt da Unidade apoiada;
- g) Coordenar todas as atividades de sua seção;

Estado do Goiás  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
BIBLIOTECA

h) Programar a instrução aos componentes da seção, visando a qualidade dos serviços;

i) Manter a legislação do CAA-5 em dia, criando a biblioteca profissional do Centro;

j) Planejar o ensino e instrução da unidade.

2) Da Capelania

01 Oficial Capelão.

3) Do Cartório:

01 Advogado.

4) Dos Auxiliares:

a) St/Sgt:

01 Mapista:

Responsável por: Baixa e Hospitalização, efetivo matriculado em curso, acompanhamento e controle do relatório periódico de pessoal, encaminhamento de militares ao HPM e Juntas Militares de Saúde e confecção de ofícios de apresentação de militares.

01 Lançador/atualizador do SMAB:

Responsável pelo arquivo de documentos da seção e catalogação de matérias.

01 Enquadrador:

-Classificação e reclassificação de comportamentos;

-Confecção de NPC e Fé de Ofício;

-Elaboração de boletim reservado de alteração;

---

-Controle de processados e indiciados e confecção de ofícios de apresentação de militares na justiça e delegacias de Polícia;

-Elaboração de mapas de punições.

01 Boletista:

-Será habilitado em informática e elaboração de documentos diversos;

-Responsável pelo plano de férias anuais e prêmio, legislação e informação de documentos;

-Ensino e instrução das UEOp da Gu PM

01 Auxiliar das atividades 109, 114, 047, 435 e 283:

-Controle de agentes supridos, estatísticas de diárias, passagens, ajuda de custo e pagamento de pessoal;

-Responsável pela folha de substituição temporária;

-Organização e conferência dos processos de diárias, ajuda de custo e passagens;

-Liquidação de folha de pagamento, cálculo de 13º salário proporcional e férias anuais proporcionais;

-Assuntos relacionados ao pessoal da reserva e reformados;

b) Cb/Sd:

01 Responsável pelas proposta de empréstimo financeiro e serviços de estafeta;

5) Da Secretária/Ajudância

a) Secretário/ajudante:

Será um St/Sgt com as seguintes atribuições:

---

-Responsabilizar-se-á pela correspondência pessoal do chefe do Centro;

-Solucionar os processos instaurados pelo Ch do CAA-5;

-Elaborar notas elogiosas determinado pelo chefe do Centro;

-Preparar os processos de indicação para agraciamento de militares do Cento, como destaques profissionais;

-Responsabilizar-se pela comunicação social do Centro;

-Coordenar e fiscalizar todas as atividades da ajudância;

-Responder, parcialmente, pela carga de material de sua seção e do chefe do Centro;

-Autenticar documentos;

-Coordenar os serviços de protocolo do Centro;

-Elaborar atas de reuniões do CAA-5.

**b) Dos Auxiliares:**

a) St/Sgt:

01 Auxiliar para os assuntos do CTPM;

-Contagem de tempo de serviço, vantagens (quinquênios, biênios), férias prêmio, designações, promoções, admissões e demissões.

01 Identificador/mobilizador:

-Processo de baixa, exclusão disciplinar e ex-ofício, transferência para reserva não remunerada.

-Responsável pela contagem de tempo de serviço;

-Transferência para a inatividade;

-Licenças e agregações;

-Averbações de tempo de serviço;

-Filiação partidária;

-Arquivista.

01 Responsável por informações diversas:

-Quinquênio, férias prêmio, conversão de férias prêmio, concessão e suspensão de abonos, autorizações para contrair núpcias;

-Descontos em vencimentos determinados pela justiça;

-Promoções e condecorações.

b) Cb/Sd:

Ficharistas / datilógrafos/ digitadores.

**c. Da Seção de Apoio Logístico e Manutenção:**

1) Do chefe da seção:

O chefe será um capitão PM, com as seguintes atividades básicas:

a) Coordenar e fiscalizar os serviços executados pelos militares empregados na seção de apoio logístico e manutenção;

b) Coordenar todas as atividades inerentes à área logística;

c) Responsabilizar-se pelas PFF de todas as atividades da área logística, recebidas pelas UEOP;

2) Dos Auxiliares:

a) Almojarifado:

St/Sgt

02 auxiliares das atividades 124, 282, 094, 284 e 118

-Lançamento no SM06;

---

-Controle patrimonial;

01 Recolhimento e remessa de armas à 4ª RM em Juiz de Fora;

-Recepção de materiais dos centros de suprimentos;

-Confecção de gráficos de controle de consumo de energia elétrica e água;

-Mensuração de pessoal e lançamento no SMAB.

01 Comissão de Licitação

Cb/Sd

01 Orçamentista e estafeta;

01 Motorista de viatura administrativa.

b) Aprovisionadoria:

1) St/Sgt:

01 auxiliar da atividade 281:

-Coordenação da atividade;

-Chefe do refeitório;

-Lançamento de etapas de alimentação.

2) Cb/Sd:

03 Cozinheiros;

03 Auxiliares de cozinha;

01 Garçon;

01 chefe de depósito.

c) Subseção de manutenção e transportes:

1) St/Sgt;

2) Praças do QPPM:

(a) St/Sgt:

---

01 Auxiliar da atividade 115;

(b) Cb/Sd:

03 Frentistas;

03 Digitadores;

01 Motorista do chefe do Centro;

01 Motorista do caminhão baú.

(3) Praças do QPE:

(a) 06 militares.

d) Subseção de manutenção de comunicações:

03 St/Sgt do QPE

e) Subseção de manutenção de armamento:

01 St/Sgt do QPE

f) Subseção de controle:

1) Do chefe da subseção:

Será um oficial subalterno com as atribuições de coordenar, fiscalizar e realizar aditagem de todos os processos de despesas, adiantamentos e licitações do Centro de Apoio Administração - 5.

2) Dos Auxiliares:

(a) St/Sgt:

03 responsáveis pela emissão de todos os empenhos, liquidações e pagamentos, utilizando a estrutura do STAF, bem com conferências e montagens dos processos de adiantamentos e despesas.

(b) Cb/Sd:

01 com as seguintes atribuições:

-Encaminhar documentos ao Tribunal de Contas e DF;

---

-Realizar pagamentos externos, principalmente de despesas de utilidade pública e outros serviços;

-Executar serviços de datilografia e digitação;

-Manutenção de registros em livros próprios;

**d) Seção de Assistência à Saúde:**

1) Do chefe da Seção:

Será o oficial do QOS mais antigo, com as seguintes atribuições:

- a) Assessorar o Chefe do Centro referente a assistência à Saúde;
- b) Planejar e controlar os recursos humanos e materiais de sua seção;
- c) Programar e executar os recursos da atividade 287;
- d) Responsabilizar-se pela carga e conservação do material de sua seção;
- e) Manter a legislação atualizada sobre saúde;
- f) Controlar o uso de ambulância;
- g) Emitir guias para atendimento na rede contratada;
- h) Promover campanhas educativas de prevenção de doenças.

2) 02 Oficiais médicos;

3) 02 Oficiais dentistas;

4) Praças do QPE:

02 St/Sgt/ auxiliar de dentista;

01 St/Sgt farmacêutico;

02 Cb/Sd enfermeiro.

5) Praças do QPPM:

a) St/Sgt:

01 auxiliar da atividade 287

---

- Montagem de processos de pagamento;
- Confecção de relatórios de AFCA PM;
- Inscrições de dependentes no IPSM;
- Instrução de sindicância social para inscrição de dependentes;
- Requerimento de auxílio natalidade, pensão, pecúlio, auxílio funeral;
- Montagem de processos para liberação de óculos para militares e seus dependentes;
- Firmação de convênios;
- Controle de pagamento de profissionais contratados;
- Preparação de processos para atendimento de dependentes economicamente de militares (dependentes não legais);
- Conferência de contas.

b) **Cb/Sd:**

01 motorista da ambulância.

## **6. CONCLUSÃO**

Espera-se que o projeto implementado produza resultados que serão documentados e medidos. Se o processo não produzir os resultados esperados, poderá ser reestruturado e reimplantado, corrigindo-se quaisquer problemas que sejam observados.

### **a. Controlando a Mudança**

A mudança obviamente deve ser controlada. Porém, quando um ambiente de contínua mudança é adotado, a própria administração da mudança sofre modificações. As metas da administração da mudança são evitar que a confusão se instaure e fazer com que os objetivos se realizem. A mudança

---

contínua apresenta problemas especiais em ambas as situações. Felizmente, estes problemas podem ser monitorados pelos próprios métodos de posicionamento e reengenharia.

#### **b. Custos Administrativos e Operacionais**

Serão praticamente baixos tanto os custos administrativos, como os operacionais para implantação do CAA-5, considerando-se o treinamento, movimentação de pessoal, que ocorrera prioritariamente, no âmbito das unidades sediadas em Uberlândia, sem gastos com transportes, mudanças e ajudas de custo. Apenas no setor de material haveria despesas com instalação de novos aparelhos de informática, telefone e outras despesas com materiais destinados à divisão de setores destinados às seções do Centro.

#### **c. Terceirização**

Em caso de terceirização do rancho e S.S. Mnt. Trnp. Os militares serão repassados para a atividade-fim.

#### **d. Funcionamento**

Conforme Anexo "D"

#### **e. Vantagens e Reflexos**

Com este projeto de criação do Centro de Apoio Administrativo - 5 - Uberlândia, a Polícia Militar usará melhor os seus recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, possibilitando, em consequência, uma maior interação das funções de planejamento, controle e avaliação, bem como uma maior uniformidade em termos de procedimentos administrativos, ensejando decisões mais rápidas e uma maior segurança nas informações.

Para a sociedade de Uberlândia, cliente principal dos serviços prestados pela Polícia Militar, haverá aumento da efetividade operacional, já que 15 militares serão transferidos da atividade-meio para a atividade-fim.

---

possibilitando uma maior segurança e proteção social, além do fato de que os comandantes operacionais estarão mais disponíveis para o planejamento, coordenação e controle da atividade-fim.

Comando em Uberaba-MG, 31 de Agosto de 1995

***Anexos “A” - Efetivo proposto para guarnição e CAA – 5 – Uberlândia;***

***“B” – Organograma do CAA – 5 – Uberlândia;***

***“C” – Organograma do 5º CRP;***

***“D” – Cronograma de Atividades***

---

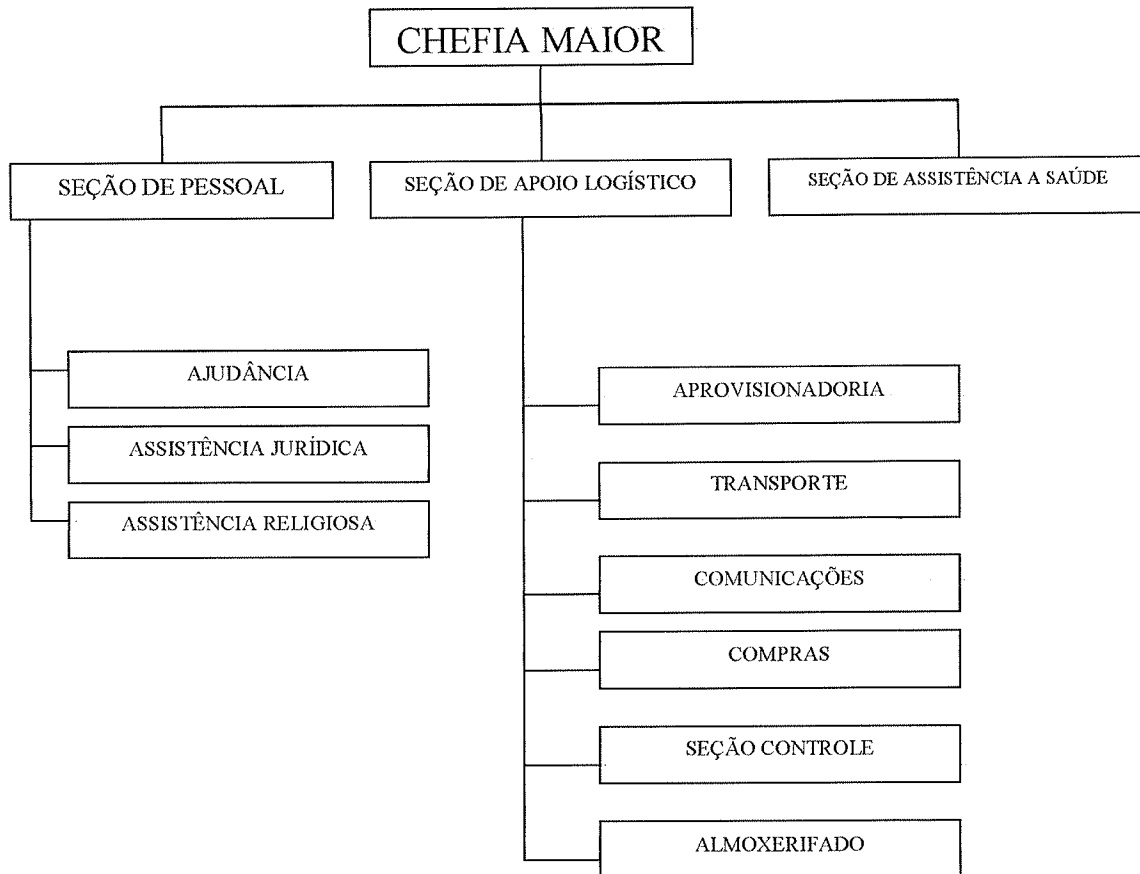
## ANEXO "A"

## EFETIVO PROPOSTO PARA GUARNIÇÃO DO CAA - 5 - UBERLÂNDIA

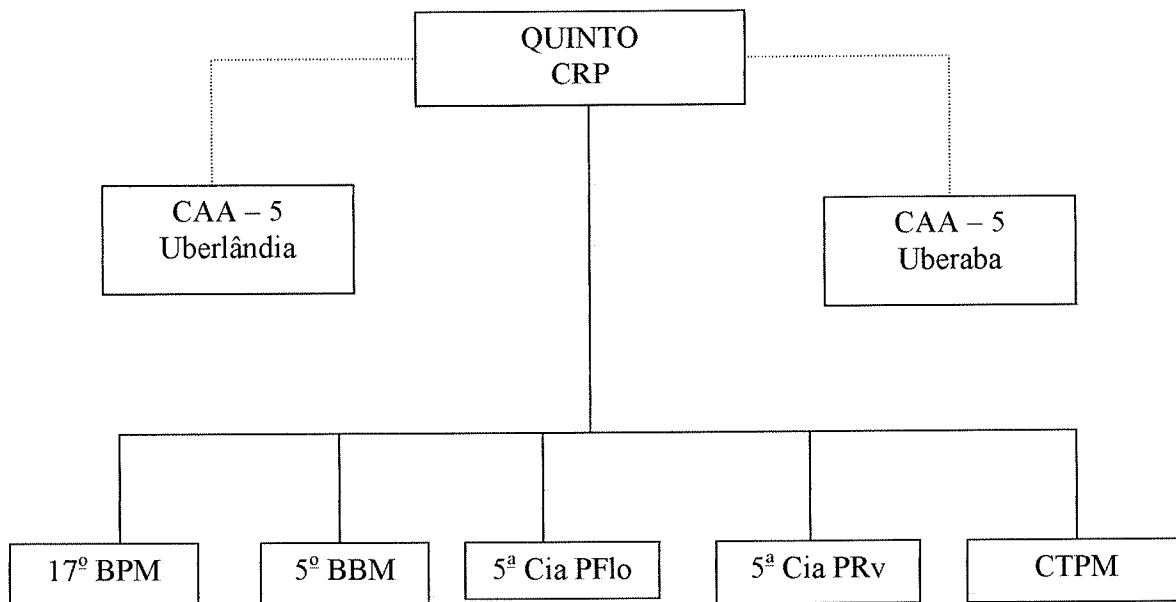
## Ao Projeto de Criação do CAA-5

UNIDADE	EFETIVO	QOPM/QPPM						SOMA	QOE/QPE				FUNC. CIVIL	SOMA	TOTAL	
		CEL	TEN CEL	MAJ	CAP	TEN	ST/SGT		CB/SD	QOS MED	QOS DENT	QOS PSIC				QPE
17 <sup>o</sup> BPM	CMT		01						01							01
	SCMT			01					01							01
	SECT				01		04	04	09							09
	P/2				01		05	05	11							11
	P/3				01		02		03							03
	P/5				01		02		03							03
	COPO M				(01)		17		17							17
	SOMA		01	01	04		30	09	45							45
5 <sup>o</sup> BPM s	CMT		01						01							01
	SCMT			01					01							01
	SAPA				01		03	03	07							07
	SOPE					01	06	03	10							10
	SOMA		01	01	01	01	09	06	19							19
5 <sup>a</sup> CIARTV	CMT			01					01							01
	SCMT				01				01							01
	SAPA						02	02	04							04
	SOPE						04		04							04
	SOMA			01	01		06	02	10							10
5 <sup>a</sup> CIA PFIO	CMT			01					01							01
	SCMT				01				01							01
	SAPA						02	02	04							04
	SOPE						04		04							04
	SOMA			01	01		06	02	10							10
<b>CAR</b>			01	02	02	20	15	40	04	03	01	10	05	23	63	
<b>SOMA</b>		02	05	09	03	71	34	124	04	03	01	10	05	23	147	

**ANEXO "B"**  
**(ORGANOGRAMA DO CAA-5) ao Projeto de Criação do CAA-5**



**ANEXO "C"**  
**(CRONOGRAMA DO 5º CRP) ao Projeto de Criação do Centro de Apoio**  
**Administrativo - 5**



*\* Caso efetivada sua integração ao CRP.*

## ANEXO "D"

**(CRONOGRAMA DE ATIVIDADES) ao Projeto de Criação do CAA- 5**

<b>DATA</b>	<b>ATIVIDADE</b>
<b>17 JUL 95</b>	<i>Designação da comissão destinada a elaborar a proposta de criação do CAA-5</i>
<b>19 JUL 95</b> <i>A</i> <b>30 AGO 95</b>	<i>Reuniões da Comissão para elaboração da proposta de criação do Centro Administrativo Regional - 5</i>
<b>31 AGO 95</b>	<i>Encaminhamento da proposta ao Sr. Cel PM Ch. Do EMPM</i>
<b>08 SET 95</b>	<i>Designação dos Chefes do CAR pelo 5º CRP E CHEM PM</i>
<b>13 SET 95</b>	<i>Visita às dependências do 4º BPM e 17º BPM para escolha do local CAA – 5</i>
<b>15 SET 95</b>	<i>Visita às dependências do 17º BPM para escolha do local CAA – 5</i>
<b>18 SET 95</b> <i>A</i> <b>29 SET 95</b>	<i>Adequação das instalações e montagens dos aparelhos de informática pelo 5º CRP, DST e Remanejamento de Materiais das UE para o CAA.</i>
<b>03 OUT 95</b>	<i>Reunião da comissão para escolha de oficiais e praças que integrarão o CAA – 5 Uberlândia</i>
<b>05 OUT 95</b> <i>A</i> <b>13 OUT 95</b>	<i>Transferência das pastas e documentos de pessoal do 5º CRP, 5ª Cia PRv e 5ª Cia PFlo para o CAA – 5.</i>
<b>16 OUT 95</b> <i>A</i> <b>18 OUT 95</b>	<i>Transferência dos materiais e equipamentos do SS Transporte da 5ª Cia PRv e 5ª Pflo para o CAA – 5</i>
<b>16 OUT 95</b> <i>A</i> <b>18 OUT 95</b>	<i>Estágio de adaptação do pessoal CAR – 5 com participação do EMPM e Ch. do CAA – 5</i>
<b>19 OUT 95</b> <b>08:00 Hs</b>	<i>Reunião com todos os Comandantes de Unidades e Oficiais da GuPM de Uberaba e Uberlândia no auditório do 17º BPM.</i>
<b>23/24 OUT 95</b>	<i>Solenidade de instalação do CAA – 5 Uberaba e Uberlândia, respectivamente.</i>
<b>23 OUT 95</b> <i>A</i> <b>23 DEZ 95</b>	<i>Funcionamento experimental.</i>
<b>27 DEZ 95</b> <i>A</i> <b>10 JAN 96</b>	<i>Avaliação crítica sobre o desempenho pelo CAA – 5 pelo 5º CRP.</i>
<b>18 JAN 95</b>	<i>Encaminhamento ao Ch. do EMPM das conclusões sobre viabilidade ou não da instalação do Centro Administrativo em outras GuPM pela CRP.</i>