

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIVISÃO DE ENSINO

Desburocratização na Administração da
Polícia Militar do Estado de Goiás
"Despertar para Reformas"

Oficial-Aluno: Hélio D. de Barcelos

MONOGRAFIA CAO - 91

Goiânia, Go/1991

HÉLIO DIVINO DE BARCELOS - CAP PM

DESBUROCRATIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO
DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
"DESPERTAR PARA REFORMAS"

Trabalho monográfico apresentado como requisito para a conclusão do curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, realizado na Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, sob a orientação do professor OSÓRIO JOSÉ DA SILVA.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
GOIÂNIA - 1991

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho monográfico à mi
nha esposa e filhos, como prova de
gratidão, pelo esforço, dedicação e
compreensão que tiveram para que pu
desse concluir o Curso de Aperfeiçoa-
mento de Oficiais (CAO) - 1991.

A G R A D E C I M E N T O S

A todos que de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os Senhores Professores e Instrutores da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, pela maneira sincera, amigável e cordial com que conduziram o curso.

E, em especial, ao Sr Cel PM ALMIR BRAGA LEITE, pelo relacionamento amigável e sincero que demonstrou para com o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais -CAO 1991.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO:.....	06
I-HISTÓRICO DA BUROCRACIA.....	09
1.Origem Etimológica da palavra.....	09
2.Origem do fenômeno burocracia.....	09
3.Características da estrutura burocratica.....	12
4.Conceitos básicos.....	12
4.1 Burocracia segundo o dicionário Internacional.....	12
4.2 Burocracia segundo o dicionário Aurélio.....	12
4.3 Burocrata segundo o dicionário Internacional.....	13
4.4 Organização.....	13
4.5 Autoridade.....	13
4.6 Coordenar.....	13
4.7 Administração.....	13
5.0 fenômeno burocrático na Polícia Militar de Goiás	14
6.Fundamentos teóricos - necessidade de mudança.....	15
7.Principais fontes alimentadoras do sistema burocratico na Polícia Militar do Estado de Goiás.....	19
7.1 Órgãos de direção - supervisão - coordenação.....	19
7.2 A operacionalidade (atividades fins e meio).....	20
7.3 Conservadorismo.....	20
7.4 Ineficiência e baixa produtividade.....	20
7.5 Não socialização da Polícia Militar.....	21
7.6 Dificuldades na concessão de direitos individuais....	21
II-A REFORMA ADMINISTRATIVA.....	22
1.A função social da Polícia Militar -uma reavaliação....	22
2.Da necessidade de desburocratizar.....	23
3.Alguns principios fundamentais.para.desburocratizar....	24
3.1 Vontade política.....	24
3.2 Consientização.....	24
3.3 Despreendimento.....	24
3.4 Conjugação de esforços.....	24
3.5 Profissionalização especializada.....	25

3.6 Eficiência e produtividade.....	25
3.7 Valorização dos recursos humanos.....	25
4.Fundamentação legal.....	25
4.1 Decreto-lei 200 de 25/02/67.....	26
4.2 Decreto nº 83.740 de 18/07/79.....	26
4.3 Decreto nº 99.179 de 15/03/90.....	26
4.4 Lei nº 8.031 de 12/04/90.....	26
4.5 Circular nº 04 de 26/06/90.....	26
4.6 Decreto nº 99.463 de 16/08/90.....	26
5.Reforma e/ou modernização administrativa.....	26
6.Desburocratização.....	30
6.1 Descentralização administrativa.....	30
6.2 Desregulamentação administrativa.....	31
6.3 Delegação de competência.....	31
6.4 Informatização.....	32
III-A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS DESBUROCRATIZADA.....	32
1.Órgãos de subsistência (centralizados).....	33
1.1 Cozinha Industrial.....	33
1.2 Serviço de Manutenção e Transporte(centralizado).....	34
1.3 Atividades de Almoxarifado (centralizadas).....	35
CONCLUSÃO.....	37
BIBLIOGRAFIA:.....	39

INTRODUÇÃO

O assunto tratado nessa monografia DESBUROCRATIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS "DESPERTAR PARA REFORMAS", vem a ser de grande importância para a Corporação, podendo-se dizer de importância vital.

O termo "burocracia" tem sido utilizado em vários sentidos. Como, por exemplo: para designar uma administração racional e eficiente, emperamento administrativo, morosidade na administração, governo de altos funcionários, a organização; a burocracia é ainda: poder, controle e alienação.

A burocracia é uma estrutura social na qual a direção, supervisão e coordenação das atividades coletivas ficam a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, o qual age segundo critérios impessoais e métodos racionais.

O Estado moderno tornou um instrumento de controle e administração de um número muito grande de setores da vida social. E, em consequência, aumentou extraordinariamente o seu pessoal e funções em seus órgãos, e como não poderia deixar de ser as Polícias Militares fazem parte desse sistema burocratizante.

A velocidade das transformações sociais de nossos tempos, requer também agilidade, eficiência e eficácia de todos os que de algum modo participam do processo evolutivo da espécie humana.

(Participam delas indivíduos e instituições.)

Todos devem ser rápidos, seguros, eficientes e produtivos para que possam ser eficazes na evolução para o progresso.

A morosidade dos processos de elaboração da vida social, já não mais é admitido em nosso tempo; tempo de velocidades superpersônicas e viagens interplanetárias.

Ser moroso ^(X) é ser ineficaz e ineficiente, é estacionar é porvir. } Ser moroso é porvir?

A nossa ordem constitucional brasileira requer agilidade e rapidez para se alcançar os objetivos nacionais.

Quem não conseguir acompanhar a marcha inexorável do progresso, tenderá ao desaparecimento.

Acompanhar a marcha veloz do desenvolvimento social, é desburocratizar.

Desburocratizar a Polícia Militar do Estado de Goiás, é adequá-la de meios para acompanhar esta mesma marcha.

Este é o objetivo desse trabalho. E, visando uma consciência gerencial nos diversos escalões de comando, em estabelecer mudanças, quer a nível estratégico, tático e operacional, bem como nas legislações que regem o sistema próprio da Polícia Militar.

Não poderíamos deixar de citar também nesse contexto, os fatores ^{relacionados} relacionados com os recursos humanos; como forma de alerta aos dirigentes da Organização em promover um relacionamento harmonioso e humanitário entre comandante e comandados, com vistas a amenizar os problemas cruciantes de toda ordem que ora aflinge seus componentes.

aflige

O presente trabalho encontra-se dividido em três capítulos distintos, sendo que o primeiro cuida do histórico fenômeno burocracia, sua etimologia e origem histórica, suas características, conceitos, o fenômeno burocrático na Polícia Militar, fundamentos teóricos, necessidade de mudanças, principais fontes alimentadoras do sistema burocratizante na Polícia Militar; das quais tecemos alguns comentários.

O segundo aborda o assunto referente à reforma administrativa em suas várias normas legais, a desburocratização e seus vários princípios fundamentais, a função social da Polícia Militar, a necessidade de desburocratizar ???

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

É fim da oração?

Finalmente no terceiro e último capítulo apresenta as sugestões achadas convenientes, que após a análise crítica de quem de direito, se possa aplicar na Corporação.

Na elaboração do presente trabalho, buscamos uma metodologia que satisfaz os objetivos propostos; sendo utilizada a pesquisa bibliográfica, anotações da matéria (metodologia científica), e a vivência própria deste Oficial, na carreira policial militar por mais de vinte anos.

I - HISTÓRICO DA BUROCRACIA

1. ORIGEM ETIMOLÓGICA

A palavra burocracia é de origem francesa, bureucratie (do francês bureau: escrivania e o grego Kratos: poder). Designa, em sentido próprio, a administração da coisa pública por funcionário sujeito a hierarquia, regulamento rígido de uma rotina inflexível. Por extensão, diz-se da morosidade no desempenho do serviço administrativo (de ministério, secretarias, repartições, etc) da grande influência de uma estrutura complexa de departamentos na administração da coisa pública, e enfim, da classe dos burocratas.

Modernamente, usa-se mais no seu sentido depreciativo que traduz a influência impertinente exercida pelos funcionários públicos, o emperramento dos trabalhos nas repartições, causado pelo excesso de exigências, não raro desnecessárias e de formalidades sem importância.

2. ORIGEM HISTÓRICA DO FENÔMENO BUROCRACIA

A burocracia surgiu nas civilizações antigas, com toda sua força. Nas civilizações egípcias e na chinesa, uma classe de funcionários, os burocratas, detinham o Estado como sua propriedade, monopolizava os canais de irrigação, as terras cultivadas e as ferramentas utilizadas na construção dos canais de irrigação e outras obras públicas. Eles sobrepunham a sociedade que nada possuía, apenas vendia a sua força de trabalho. Na antiguidade, a burocracia nunca foi um instrumento auxiliar do capital, como nas sociedades ocidentais contemporâneas. Foi inquestionavelmente uma classe que administrava uma ou várias coletividades, explorando-as através do tributo. O Egito é um bom exemplo de um processo social onde a bu-

rocracia surgiu de necessidades técnicas de coordenação e supervisão, para manter o monopólio de um poder político que tinha no Faraó, o seu símbolo máximo.

O tipo produção comandada pelo Estado que caracterizava o Egito antigo chamava-se modo de ^{produção} produção asiático. A produção é maior que o consumo, o excedente econômico é apropriado por uma minoria de indivíduos encarregados da supervisão centralizada, que recruta e emprega uma mão-de-obra relativamente abundante. A sociedade cultivava terras, construía monumentos gigantescos como as pirâmides e, os ^{produtores} produtores, dispersos em comunidades geograficamente distantes. Surge a necessidade de planejar a produção, o que é feito pela burocracia, que também tratava da guerra. O que ocorria no Egito também acontecia na China, na Mesopotâmia, no México e no Peru. O camponês chinês, por exemplo, não se organizava, apenas cultivava a terra segundo um plano elaborado por funcionários intelectualizados, que também controlavam a execução do plano. A burocracia monopolizava todo o conhecimento e o mantinha em segredo. O segredo é uma das armas fundamentais da burocracia. Esse segredo é mantido através de uma hierarquia rígida que controla as informações.

Na China da época do filósofo Confúcio, a burocracia reinava soberana; mantinha os monopólios do sal, do álcool e do chá que permitia alta tributação e controle total da vida social pelo Estado e pela burocracia que ~~detinha~~ como propriedade privada. A educação, as festas, os nascimentos, as mortes e os matrimônios eram monopólio do Estado, o seu controle e rituais. A obediência cega dos filhos aos pais, dos subordinados aos superiores, que tem origem na esfera religiosa, facilita o exercício do poder burocrático, que tem na disciplina um aspecto fundamental.

Os mongóis conquistaram a China e, no terceiro século de nossa era, submeteu a Rússia, implantando nesse país os métodos despóticos chineses. Cria as comunidades de aldeia por razões administrativas e fiscais. Toda a terra pertence ao Grão-príncipe e os seus homens. Camponeses pagavam tributos em cereais, mel, cera e outros produtos, pelo cultivo das terras. O Grão-príncipe tinha um exército móvel, os boiardos e o clero, como elementos de uma burocracia militar e de uma burocracia civil.

A história da burocracia é a história do divórcio entre trabalho manual e trabalho intelectual.

os produtores; classe quebrada

Com a revolução industrial e a introdução das máquinas, houve uma proliferação administrativa outrora inexistente. Surgem técnicos em todas as áreas do conhecimento prático, engenheiros, etc., cujas decisões escapam completamente às mãos do trabalhador. A função diretiva é mais complexa, e por isso mais política. A relação entre dirigente e dirigidos é cada vez mais distanciada e a recompensa e a punição ^{são} é usada para conseguir um trabalho mais eficiente às custas do trabalhador.

sujeito composto — verbo no plural

A burocracia gerada pela indústria é profundamente repressiva e a repressão a nível de empresa capitalista burocrática é consolidada com a articulação e consolidação das burocracias públicas. A empresa capitalista burocrática moderna pressupõe o Estado capitalista burocrático moderno, além de um direito, de uma empresa, de um rádio e uma televisão igualmente burocratizados da mesma forma que se burocratiza a própria pesquisa científica. As organizações burocráticas ~~##~~ como as escolas, os presídios, os partidos políticos e os sindicatos multiplicam-se. Essas são as unidades através das quais a burocracia, enquanto grupo social, exerce sua dominação sobre a coletividade.

O Estado é uma organização burocrática que é constituído de:

- uma elite política, que geralmente se confunde com a classe dominante e nela se recruta;
- um corpo de funcionários hierarquicamente organizados, que se ocupa da administração;
- uma força pública, que se destina não apenas a desenvolver as atividades para manter a ordem vigente interna, defender o país contra inimigo externo, mas também manter o poder do Estado. Portanto, ao mesmo tempo, o Estado detém uma burocracia civil e militar. Max Weber afirma que o Estado dispõe do monopólio da violência, a qual é traduzida em dois direitos ou poderes básicos do Estado que são:
 - o poder de legislar, isto é, de criar leis das quais os cidadãos não podem escapar;
 - o poder de lançar e cobrar impostos dos quais os cidadãos também não podem escapar.

A burocracia tem despertado interesse no mundo inteiro, e uma das razões é que o regime social em todos os países é atualmente o capitalismo burocrático. O processo de burocratização é universal. Ele está presente em países capitalistas como Estados Unidos, Inglaterra, França, Alemanha Ocidental, Japão e Brasil. Ele também está em países ditos socialistas como União Soviética, Po-

lônia, Tchecoslováquia e Alemanha Oriental.

3. CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA BUROCRÁTICA

Segundo Max Weber, as principais características de uma estrutura burocrática são as seguintes:

- as atividades regulares requeridas para os propósitos da organização se acham distribuídos de modo estável sob forma de deveres oficiais. A rígida divisão de trabalhos só permite o emprego de pessoal especializado em cada cargo particular, e responsabiliza cada empregado pelo efetivo cumprimento de seus deveres;

- a organização dos cargos obedece ao princípio hierárquico: cada um dos cargos se acha sob controle e supervisão de um superior;

- a atividade é regulamentada por um coerente sistema de regras abstratas, e consiste em sua aplicação aos casos particulares;

- o funcionário ideal cumpre suas tarefas com acentuado espírito de formalidade impessoal, sem inimizades nem paixão, e, por isso mesmo, sem afeto nem entusiasmo;

- em organização, tecnicamente, achando-se o funcionário protegido contra atos de arbítrio. O empregado é considerado uma carreira, subordinada a um sistema de promoções segundo a antiguidade ou a capacidade funcional, ou mediante os critérios;

- do ponto de vista estritamente técnico, a experiência demonstra, em caráter universal, que a organização administrativa do burocrático puro é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência!¹

4. CONCEITOS BÁSICOS

4.1. BUROCRACIA

Burocracia s. f. influência ou ingerência inútil e dispensável dos funcionários no atendimento da coisa pública; morosidade e complicação no desempenho dos serviços públicos?

4.2. BUROCRACIA

Burocracia s. f. (bureaucratie). A classe dos funcionários públicos, principalmente das secretarias de Estado; a influência

1. Enciclopédia Didática de Informações e Pesquisa Educ. p. 692.
2. Grande Enciclopédia Delta Larousse p. 1146.

desses funcionários; administração de uma empresa como se fosse uma repartição pública; qualquer empresa em que os assuntos para serem resolvidos estão na dependência de requerimentos?

4.3. BUROCRATA

Burocrata - empregado público; aquele que tem influência na repartição pública, fazendo parte do pessoal dela.

4.4. ORGANIZAÇÃO

Organização - da raiz grega "**Organo**" - instrumento. É a ação de criar complexo sistema estável de relações entre os elementos, capaz de desempenhar determinada função ou produzir efeito. Num outro sentido, significa também instituição.

4.5. AUTORIDADE

Autoridade - do latim "**auctoritas**", da raiz "**auctor**" = o que da origem e o que aumenta.

Enquanto substantivo abstrato, conota a prerrogativa de impor uma ordem a um ser livre. Como substantivo concreto, refere-se à pessoa que detém tal prerrogativa. Autoridade é o poder de mandar ou aquele que manda.

4.6. COORDENAR

Coordenar - é fazer com que os esforços e as atividades de todos sejam colimadas de modo que as dependências, as interferências sejam articuladas da melhor maneira possível, para a obtenção dos propósitos do empreendimento.

4.7. ADMINISTRAÇÃO

Administração - do altim prefixo "**ad**" junto de + radical "**ministratio**" = prestação de serviço.

É a ciência social que estuda as atividades de um empreendimento, objetivando que seus propósitos sejam alcançados da maneira planejada e desejada.

É uma ciência no sentido que para sua elaboração os estudos seguiram procedimentos científicos, usuais.

5. O FENÔMENO BUROCRÁTICO NA PMGO

Como se mencionou, o Brasil se insere nessa organização burocratizada; não poderia deixar de ser assim nas instituições, quer federais, quer estaduais e, entre estas as Polícia Militares, particularmente a Polícia Militar do Estado de Goiás, a qual, além das Constituições Federal e Estadual, e o Dec-Lei nº 667/69 e seu regulamento, possui um número de normas burocratizantes, senão vejamos:

- Lei nº 8.000, de 25/11/75 - dispõe sobre promoção de Oficiais na Corporação;
- Lei nº 8.033, de 02/12/75 - dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Militares do Estado de Goiás;
- Lei nº 8.125, de 18/06/76 - dispõe sobre a organização básica da PMGO;
- Lei nº 8.225, de 14/07/77 - dispõe sobre o Código de Vencimentos e Vantagens dos Policiais-Militares;
- Lei nº 8.776, de 17/01/80 - dispõe sobre a reorganização do QOE e do QOA;
- Lei nº 11.295, de 16/07/90 - fixa o efetivo da PMGO;
- Dec. nº 813, de 01/11/49 - aprova modelo de Carta Patente;
- Dec. nº 886, de 12/04/76 - regulamenta a Lei nº 8.000, de 25/11/75, que dispõe sobre promoção de Oficiais;
- Dec. nº 2.464, de 16/04/85 - aprova o Regulamento de Promoção de Praças da PMGO;
- Dec. nº 1.541, de 04/08/78 - aprova o Regulamento de Uniformes da PMGO. Outras leis e decretos, além de inúmeras Portarias.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, instituição permanente, organizada com base na hierarquia e disciplina, competindo-lhe, entre outras, as seguintes atividades:

- o policiamento ostensivo de segurança;
- a preservação da ordem pública;
- a polícia judiciária militar, nos termos da lei federal;
- a orientação e instrução da Guarda Municipal, quando solicitadas pelo Poder Executivo municipal;
- a garantia de exercício do poder de polícia, dos poderes e órgãos públicos estaduais.

Estrutura organizacional

A Polícia Militar está estruturada com base nos seguintes órgãos:

- Órgãos de Direção Geral;
- Órgãos de Direção Setorial;
- Órgãos de Apoio;
- Órgãos de Execução.

Fases e denominações por que passou a Corporação desde a sua criação:

- Corpo de Polícia.....Resolução nº 13, de 28 de julho de 1858 (data de sua criação);
- Corpo de Polícia.....Lei nº 5, de 12 de julho de 1892
- Batalhão de Polícia...Lei nº 364, de 02 de julho de 1910;
- Força Pública.....Decreto nº 395, de 19 de dezembro de 1930;
- Polícia Militar.....Decreto nº 399, de 1º de julho de 1937;
- Força Policial.....Decreto-Lei nº 3.035, de 29 de março de 1940;
- Polícia Militar.....A 18 de novembro de 1946, com a promulgação da Constituição federal daquele ano. Posteriormente, ratificada a denominação de Polícia Militar Estado de Goiás (PMEGO) com o advento das Constituições do Estado, datadas de 1947 e 1967, respectivamente.

6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - NECESSIDADE DE MUDANÇA

Desde os primórdios de sua existência, o homem se acha inserido num contexto amplo de mudanças, que o atinge individualmente, como ser vivente, como pessoa ou ainda na família, na sociedade ou no trabalho.

Essas mudanças, que sempre existiram, nada teriam de extraordinário não fossem a natureza e a forma com que elas surgem gerando perplexidade e angústia. Elas ocorrem numa velocidade enorme, com uma profundidade considerável.

Nós somos educados para vivermos segundo um determinado estilo de vida, mas somos tomados de surpresa quando deparamos com uma realidade completamente diferente daquela para a qual fomos preparados. Passamos, então a sofrer o "choque do futuro", que nos

apanha desprevenidos deixando-nos em crise.

Vivemos de fato, uma era de mudanças. Indivíduos, organizações e instituições estão sendo desafiados a ser adaptados a esta nova era e há um consenso de que já ultrapassamos os padrões atuais, sem termos ainda atingido os novos padrões, no sentido de que eles sejam mais funcionais, mais satisfatórios para o homem. Como acontece em qualquer grande período de transição, um certo número de instituições desaparecem, outras são transformadas, outras crescem e se desenvolvem, mas todas são afetadas, de algum modo, pela nova situação global. Como viver, é desenvolver-se adaptativamente, sobreviver sob tão grandes mudanças requer flexibilidade e sabedoria.

Não é sem razão que, atualmente, os problemas psicológicos centrais, as crises existenciais, a angústia, a ansiedade, a busca de outros valores são uma constante em nossas vidas.

A vantagem de vivermos numa era de mudanças rápidas e profundas, não obstante às incertezas e crises que gera, é o impulso para nos reavaliarmos, repensarmos procedimentos antigos e buscarmos soluções novas.

Quando olhamos o mundo em que vivemos, sob a ótica da mudança, verificamos que estamos continuamente submetidos ao impacto de verdadeiras explosões de mudanças. Explosões querendo caracterizar as mudanças que são súbitas. Este fenômeno mutacional atinge os sistemas humanos, alterando os processos sociais, e os processos de trabalho, criando um impacto sobre a organização de qualquer natureza, inclusive a militar.

No plano social, observamos explosões de mudanças nas áreas do conhecimento, da tecnologia, nas comunicações, na economia, na população, na política e nos valores.

Explosão de conhecimentos - A produção de conhecimentos novos é de tal modo explosiva, em nossos dias, que, praticamente a grande conquista da humanidade se faz na geração presente.

Explosão de comunicações - As transmissões de TV via satellite, tornando o mundo uma verdadeira "aldeia global".

Frases quebrada.

Explosão econômica - as empresas supra-nacionais fazendo desaparecer as fronteiras políticas: Coca-Cola na URSS; Pierre Car-

Onde está o verbo?

din na China, etc.

Explosão populacional - crescimento demográfico em progressão geométrica versus produção de alimentos em escala aritmética.

Explosão política e de valores - novas nações independentes, novas alianças e posicionamentos face aos dois blocos em que se dividem o mundo. Alterações nos sistemas ^{políticos} políticos com enorme carência de lideranças e de valores.

No plano dos valores do trabalho surgem alterações tais como:

- nível de aspirações - as pessoas não só querem ter mais como querem ser mais. Para isso, forçam as oportunidades de educação, de treinamento, pois entendem que as melhores oportunidades são para quem está melhor preparado.

- desejo de segurança - em termos de estabilidade é mais função da capacitação do que das relações de emprego.

- desejo de autonomia - o melhor nível de educação e abundância de informações tornam o homem preparado e mais exigente, passa a requerer um mínimo de autonomia e de determinação sobre seu trabalho.

- desejo de realização - é o encontro do homem com sua vocação. O salário, embora necessário e importante, nem sempre é o fator preponderante, sendo facilmente suplantado pelas possibilidades de realização pessoal, profissional.

- sentido de identidade e lealdade - existe forte necessidade de ^{se} sentir identificado com um certo grupo, ao qual a lealdade está vinculada. Hoje, face à especialização, a identidade e a lealdade estão muito mais voltadas aos "grupos pequenos" do que à organização como um todo. É o caso do cavalarião, o patrulheiro rodoviário, etc.

Forças de liderança - a liderança é mais baseada na capacidade de influenciar, motivar, persuadir, do que no simples exercício da autoridade. O líder tem de ser flexível para agir diferente, sob diferentes situações, mas sempre com empatia e respeito pelo pessoal liderado.

Essas explosões de mudanças, atuando combinadamente, causando impacto e gerando novas necessidades nas organizações. As organizações são a inteiração de pessoas, normas, tecnologia e processos de trabalhos.

ou
interação

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

A atuação constante dessas mudanças acaba por desafiar a eficácia das organizações. Tal desafio, cuja resposta significa o êxito ou o fracasso da organização, **exige** algumas adaptações fundamentais, com as seguintes características básicas:

- permanentes atitudes de análise do meio, transformando-se a organização num sistema aberto;

- aumento da complexibilidade em sua estrutura, nos recursos e nos processos;

- tal complexibilidade e as mudanças exigem um incentivo constante à flexibilidade, tornando os processos decisórios cada vez mais dinâmicos;

- o entre-cheques dos vários fatores oriundos das mudanças provocará o surgimento de conflitos;

- isso exige capacidade de preparar as mudanças, minimizando os choques e as resistências;

- nesses preparos é necessário desenvolver-se inteligentemente, as pessoas, os grupos e a organização como um todo.

A adaptação interna da organização deve ocorrer sem comprometer sua adaptação exterior. Internamente, isso resulta da eficiência dos processos, numa relação entre esforço e resultados obtidos. Externamente, essa adaptação se traduz em eficácia. A quantidade dos resultados obtidos face às exigências dos problemas enfrentados.

Os processos internos da organização são continuamente submetidos a diferentes pressões ou estímulos. Isso cria determinadas necessidades que, se bem equacionadas e satisfeitas, se traduzem em eficiência que é expressa através de um certo padrão de desenvolvimento e desempenho. Por outro lado, a organização, que vive dentro de um determinado contexto social, sofre o impacto das demandas geradas pelas variações desse meio exterior e, que constituem os requisitos dos problemas a que se propõe resolver. Estabelece-se, então, um confronto permanente, de um lado as demandas que precisam ser atendidas, de outro, certos padrões de desempenho como respostas. As resultantes desse encontro são os resultados que determinarão o grau de eficácia organizacional. A organização é eficaz na medida em que tais resultados se adequam à natureza e exigências dos problemas a que se propõe resolver.

Quando as demandas tornam-se muito variadas no ritmo ou na natureza, e quando o desempenho já não é satisfatório, a organização entra em crise.

Não se deve ser omissos numa situação de crise, pois ela é

uma oportunidade para análise mais profunda dos nossos acertos e desacertos. Estar em crise, sob certo aspecto, significa estar maduro para um novo estágio, em nível mais elevado de desempenho, e desenvolvimento organizacional.

É preciso vencer a crise, procurando sair bem mais experiente do que quando entrou, formando um acervo para os novos tempos e também para enfrentar as futuras crises.

Para isso, torna-se indispensável criar condições para o desenvolvimento integral, compreendendo o desenvolvimento das pessoas, levando-as a assumir novos padrões de comportamento: revisão dos processos e técnicas de tecnologia em uso, bem como alterações na estrutura organizacional. Enfim, é um tratamento que enfoca a organização como um todo, num complexo trabalho de modernização administrativa.

7. PRINCIPAIS FONTES ALIMENTADORAS DO SISTEMA BUROCRATIZAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

7.1. ÓRGÃO DE DIREÇÃO, SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO

Entendemos e imaginamos que os órgãos de Coordenação da Polícia Militar devem estar voltados realmente e com todo o esforço e empenho, para direcionar as linhas de ações dos diversos escalões de comando, com os mesmos objetivos e visando uma maior produtividade, com mais eficiência e menores custos. E conjugando esforços de todos os setores da Corporação, entrosados e imbuídos com um mesmo pensamento, executando, as atividades policiais, visando um mesmo objetivo. Essa coordenação, se bem promovida, evitará duplicidade de atuação, desperdício de materiais de expediente, recursos humanos mal distribuídos, divergência de decisões dos problemas e outros males característicos da burocracia.

A doutrina nos ensina que coordenar, efetivamente, é harmonizar, conciliar as atividades e os recursos disponíveis da administração, de acordo com o que for planejado, poupando e evitando desperdício, e proporcionando a consecução dos objetivos da organização. Reduzir os custos excessivos com material de expediente, com pessoal, tornar mais eficiente e mais produtiva a máquina administrativa. Tudo isso é possível, desde que tenhamos a vontade política do Comandante em que todos os níveis de Comando estejam empenhados para essa finalidade. Precisa-se reduzir o emprego de pessoal nos serviços meramente administrativos e redistribuí-los no emprego das atividades operacionais da Corporação.

Gratidão
sem
verbo?

7.2. A OPERACIONALIDADE (ATIVIDADE FIM E MEIO)

As atividades das Unidades Operacionais, principalmente as da área metropolitana, devem estar voltadas efetivamente para as atividades-fins. A sociedade está a cobrar a presença da Polícia nas ruas, tanto nos setores mais centrais como nas periferias.

Com a decisão do Comandante-Geral e a coordenação e orientação do alto comando, será possível à Unidade da área Metropolitana, se dedicarem "cem por cento" em atividades fins, e dispensadas de atividades meios, proporcionando com isto o emprego de todo efetivo na operacionalidade. O que temos observado, na atualidade, que uma grande parte do efetivo das Unidades é consumido em atividades meramente administrativas, para dar cumprimento à burocracia existente.

7.3. CONSERVADORISMO

As instituições militares têm uma tendência muito grande em ser extremamente conservadoras, resistindo muitas vezes, à evolução das coisas no tempo. Em razão desse conservadorismo, há uma acentuada dificuldade ^{de as} instituições militares ~~em~~ ^{em} aceitar mudanças, mesmo que estas mudanças sejam de grande necessidade e, propostas com os objetivos de melhorar, modernizar e facilitar a vida de todos. No entanto, não deverá **desestimular** a ponto de **desanimar** e fazer **desistir** os que têm a vontade de caminhar para o futuro, quanto às mudanças necessárias para o desenvolvimento.

A palavra mudanças foi repetida 3 vezes num mesmo parágrafo

Não podemos desanimar. Precisamos parar, pensar e reavaliar o nosso papel perante a sociedade. Temos que concentrar esforços no sentido de conscientizarmos e agilizarmos as necessárias mudanças. O alto comando da Corporação precisa viabilizar mudanças para o desenvolvimento e crescimento da nossa organização. É necessário remover o conservadorismo jurídico-administrativo que, na maior parte das vezes, tolhe, inibe e limita a ação dos escalões subordinados, quase sempre com prejuízo para os administradores e até mesmo para a própria administração de maneira generalizada.

7.4. INEFICIÊNCIA E BAIXA PRODUTIVIDADE

Precisamos procurar capacitar o nosso homem e torná-lo mais atuante, para ser um profissional eficiente e produtivo, proporcionar condições para que possa ser um policial mais polido, educado, cortês e com maior e melhor relacionamento entre policial e sociedade. Para isto, devemos investir na formação e na especializa-

II - A REFORMA ADMINISTRATIVA

1. A FUNÇÃO SOCIAL DA POLÍCIA MILITAR - UMA REAVALIAÇÃO

A preservação da ordem pública, salienta-se como o ápice da pirâmide das ações e funções sociais das Polícias Militares.

Seu escopo máximo, outro não é, senão a Lei maior da nação, que em seu art. 144, assim se expressa: "Art. 144 - A segurança pública dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

.....
V - Polícias Militares.....
.....

§ 5º - As Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.....".

Obedecendo^o disposto no art. 22, XXI e art. 24 §§ 1º e 2º também da Constituição Federal, bem como o princípio da recepção das Leis, continua em pleno vigor o Dec-Lei nº 667/69 e seu regulamento, os quais são, na realidade, a norma geral de que trata a Constituição.

Tal ^{arrolamento} arolamento jurídico, como ele mesmo salienta, reorganiza, dentre outros órgãos, as Polícia Militares, tal organização, passa, inclusive pela destinação constitucional, que outra coisa não é, senão a função social da Polícia Militar.

Tal função social, se traduz, inclusive, pela perfeita interação e entrosamento entre a Polícia Militar e sociedade, para que esta possa, realmente, gerar e proporcionar segurança àquela

Inde está o fim deste parágrafo?

De que?

Passa também pela cultura social, pois é no seio social que a Polícia Militar arregimenta seus integrantes, é para ela que os educa, os treina, adentra e os forma profissionalmente.

Para tanto, este processo pedagógico, deve, como se disse, respeitar a cultura social do grupo e ao mesmo tempo com ele interagir e se relacionar reciprocamente.

É preciso realmente levar, não o policiamento à rua, apenas, mas sim a Polícia à sociedade, é preciso que a sociedade se sinta protegida pela sua polícia e que esta se sinta amada pela sua sociedade.

É preciso levar, então, a população para o seio da polícia e lhe facultar o acesso e todos os seus mais íntimos segredos e processos de formação e trabalho.

Assim, é necessário repensar a função da Polícia Militar, sobretudo a social, porque o que a sociedade quer é segurança, venha de onde vier, seja de Polícia Civil ou Militar.

Esse repensar e reestruturar da Polícia Militar, é, inclusive vital, é questão de sobrevivência.

2. DA NECESSIDADE DE DESBUROCRATIZAR

Obviamente que para se alcançar uma completa reavaliação dos "modus operandé" e "modus vivendé" da Polícia Militar, visando perfeita e harmônica coexistência entre esta e a sociedade, fundamentada no repensar da função social da Corporação, como se disse linhas atrás, salientando que sociedade deve ser entendido não só como público externo, mas inclusive o interno. É preciso desburocratizar.

Desburocratizar não significa apenas a rapidez no trâmite e redução do fluxo de papéis.

Desburocratizar é realmente reduzir o fluxo e impor rapidez no trâmite de papéis, todavia é também e, principalmente, redução da normatização arcaica e retrógada, racionalização das decisões e procedimentos; perfeita técnica de delegação de competência, reduzindo os níveis de decisão, favorecendo a rapidez e eficácia das mesmas.

Tudo que se disse, até agora, sobre as causas do emperramen-

repetir o sujeito do verbo

?

↓ ???

to da máquina policial militar, devido aos efeitos ^{burocratizantes} ~~burocrazantes~~, encontra nascedouro existente no excesso de poder que é facultado aos administradores pelo modelo jurídico vigente, o qual concebido ainda no ^{limiar} limiar do presente século, para uma sociedade já extinta, continua vigendo apenas da grande evolução porque tem passado a sociedade moderna.

Tais normas estão em vigor, não porque são necessárias, mas sim porque facilitam a dominação calcada no autoritarismo ortodoxo.

3. ALGUNS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA A DESBUROCRATIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

3.1. VONTADE POLÍTICA

Para que seja realmente viabilizada a desburocratização na administração da Polícia Militar do Estado de Goiás, é necessário, em primeiro plano, contar com a vontade política do Comandante - General neste sentido, em querer o progresso da Corporação, como forma de corresponder às expectativas de seus comandados.

3.2. CONSCIENTIZAÇÃO

É necessária uma conscientização aos diversos escalões de comando, das necessidades e quanto à viabilidade e possibilidade de mudanças na administração, bem como benefícios que dela poderão advir.

3.3. DESPRENDIMENTO

É preciso que haja um desprendimento por parte das autoridades que detêm o poder de decidir, em aceitarem o desconcentracionismo no poder de decisão. Delegando competência a outras autoridades que para em seu nome também decidirem, solucionando todos os problemas objetos da delegação e que estão mais próximos da autoridade delegada.

3.4. CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS

Há necessidade de uma conjugação de esforços por parte de todos os setores de atividades da Polícia Militar, englobando a participação de todos os componentes da Corporação, desde o mais humilde ao de maior posto e expressão.

3.5. PROFISSIONALIZAÇÃO ESPECIALIZADA

Precisamos fazer com que o nosso policial-militar seja realmente um profissional bem preparado e especializado, em qualquer ramo de atividade. Um profissional, para desempenhar bem suas funções, precisa especializar-se e, em sendo o policial-militar especializado em uma área de atividade, que seja empregado no setor de sua especialização, tais como: trânsito, radiopatrulha, cavalaria, polícia rodoviária, polícia florestal, etc., proporcionando, com isto, mais eficiência, além do que sentirá ele, mais útil e satisfeito, por ser reconhecido o seu esforço.

3.6. EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE

Que todos os setores de atividades da Corporação sejam mais preocupados com a eficiência e a produtividade.

Precisamos considerar a Polícia Militar, como sendo uma empresa, a qual deve ser dirigida a administração com eficiência e produtividade, com custos mais baixos, pois a empresa que assim não é dirigida, tende a ir à falência, pois o desperdício, a ineficiência, a morosidade, o despreparo profissional e a falta de interesse são inimigos do progresso e do desenvolvimento.

3.7. VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos da Polícia Militar do Estado de Goiás são carentes de ações voltadas para o reconhecimento dos mesmos como pessoas humanas, precisam ser valorizados e respeitados.

O Comando da Polícia Militar do Estado de Goiás precisa priorizar os seus recursos humanos, por ser o principal e mais importante dos recursos da Corporação. O homem é um ser complexo e, por isso, necessita uma especial atenção; deve estar bem preparado profissionalmente, ser valorizado, bem remunerado, sentir-se realizado e, para isto, deve ser empregado nos setores de atividades a que mais se adapte. Assim, prestará melhores serviços e será mais produtivo, proporcionando a compreensão e o reconhecimento por parte das autoridades constituídas e da própria sociedade como um todo, quando do cumprimento da nossa tão nobre missão, e que muitas vezes é incompreendida.

4. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Como fundamentos legais para desburocratizar e as adminis-

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

a ordem individual
prejudicou a clareza
da frase

redigido

trações públicas, foram criadas: leis, decretos-leis, decretos, além de um Ministério específico para esse fim criado no governo do então Presidente da República João Batista Figueiredo, o qual tinha como ministro o Sr. Hélio Marcos Penna Beltrão, que em 64, compunha a Comissão Especial de Estudos para a reforma Administrativa.

4.1 DECRETO-LEI Nº 200 DE 25-02-1967

O Decreto-Lei nº 200, datado de 25 de fevereiro de 1967, o qual dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

4.2. DECRETO Nº 83.740 DE 18-07-1979

O Decreto nº 83.740, datado de 18 de julho de 1979, instituiu o Programa Nacional de Desburocratização, e dá outras providências.

4.3. DECRETO Nº 99.179 de 15-03-1990

O Decreto nº 99.179, datado de 15 de março de 1990 que institui o Programa Federal de Desburocratização.

4.4 LEI Nº 8.031 DE 12-04-1990

A Lei nº 8.031, de 12-04-1990, a qual cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências.

4.5. CIRCULAR Nº 04 de 26-06-1990

A Circular nº 04, datada de 26 de junho de 1990, revigora as práticas de descentralização e delegação de competência na administração federal.

4.6. DECRETO Nº 99.463 DE 16-08-1990

O Decreto nº 99.463, datado de 16 de agosto de 1990, o qual regulamenta a Lei nº 8.031, de 12-04-90, que cria o Programa Nacional de desestatização e dá outras providências.

5. REFORMA E/OU MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Até o advento do Decreto-Lei nº 200, de 25-02-1967, a orga-

nização administrativa federal pecava pela excessiva concentração de atribuições nos órgãos de cúpula, agravada pela falta de racionalização dos trabalhos de coordenação dos serviços, ineficientes e morosos, em decorrência de uma burocracia inútil e onerosa, que alongava a tramitação dos processos e retardava as decisões governamentais, pela subordinação das atividades-fins às atividades-meios; os meios sobrepunha aos fins, o acessório ao principal, o burocratismo à ação; a excessiva concentração administrativa decorre da falta de planejamento de diretrizes, de organização competente do centro de direção administrativa, fatores que levam os dirigentes superiores a ficarem sobrecarregados de casos, com a predominância de processos, de canais competentes do burocratismo diluindo-se a responsabilidade das operações encarecendo demasiadamente os custos dos serviços públicos de uma maneira generalizada. Os órgãos de periferia, que estão mais próximo da coletividade e ou dos problemas, têm sua ação tolhida, impedida, entorpecida, mutilada. É necessário que se faça uma ampla desconcentração administrativa, de modo a distinguir as atividades-meios das atividades-fins, as atividades de direção das de execução.

"A reforma e/ou modernização administrativa do setor público sempre foi objeto de preocupação dos governos, tanto o federal quanto os estaduais.

Varias têm sido as tentativas, a nível federal, de desempenho da máquina administrativa, cujo funcionamento vem condicionando e até mesmo inviabilizando o desenvolvimento econômico e social. Não é sem razão que a esse respeito já se referiu Peter Drucker...pode ser dito, sem muito excesso de simplificação, que não existem países subdesenvolvidos, existem apenas os sub-administrados.

O Brasil, desde o advento da República, tem elaborado e tentado implantar projetos de reforma, sem, contudo lograr êxito significativo.

A experiência realmente expressiva nos resultados, ocorreu com a chamada Reforma Castello Branco, levada a efeito pela Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa (COMESTRA) criada pelo Decreto nº 54.401, datado de 09 de setembro de 1964.

Esta Comissão, dentre outras, era composta pelo Sr. Hélio

Marcos Penna Beltrão, a quem coube o encargo de relatar os princípios fundamentais da Reforma. Tais princípios, numa abordagem inovadora, foram consubstanciados no Decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Entendia o Sr. Hélio Beltão que, a Reforma Administrativa era menos um problema de técnica de organização do que um problema político ou filosofia administrativa.

O processo de reforma foi desencadeado através da chamada "**operação desemperamento**", que objetivou simplificar e acelerar, o processamento e a solução dos assuntos de interesse do público ou da própria administração. Consistiu na remoção dos óbices de natureza institucional, como leis, decretos, regulamentos e demais normas que eram verdadeiros "**GARGALOS**" a engarrafar o tráfego administrativo. - Esse "entulho grosso" era representado por:

- Inconvenientes centralizações de decisões;
- Controles cujo custo era muito superior ao risco;
- Exigências burocráticas que oneravam ou retardavam a solução dos assuntos;
- Tramitação obrigatória de "todos" os processos por órgãos jurídicos ou técnicos;
- Tramitação desnecessária por órgãos de simples encaminhamento ou redistribuição;
- Execução direta de serviços por órgãos de administração pública;
- Execução de serviços de natureza local por parte do Governo Federal.

A Reforma se alastrou, contagiando a todos e assim chegou aos Estados. Foram criadas novas secretarias, reestruturadas ou outras, surgiram os sistemas operacionais englobando órgãos afins; reestruturando o quadro de servidores públicos; treinando pessoal. Foi enfim, uma mexida geral na administração pública, e que tem tido prosseguimento até hoje, porém as Polícias Militares, como órgãos públicos, dados as suas características, como eram na época, organizações basicamente de uma polícia administrativa, só mais tarde foram atingidas pela onda reformista e de uma maneira muito lenta.

Como ^{era} eram uma polícia basicamente aquartelada, e a tropa ficava "guardando expediente" ou quando muito numa instrução repetitiva, adestrando-se para uma finalidade totalmente da conjuntura pós-revolução."⁴

A Polícia Militar do Estado de Goiás, após a Revolução de 1964, vivia uma realidade completamente diferente da que hoje presenciemos. Como já dissemos, era uma tropa basicamente aquartelada, com exceção dos policiais-militares que eram distribuídos, nos diversos destacamentos de todas as cidades do Estado.

Com o surgimento do Decreto-lei nº 317 de 17 de março de 1967, mais tarde substituído pelo Decreto-667, de 02 de julho 67 que dispunha sobre a reorganização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal.

Referido dispositivo legal preconizava novas missões para as Polícias Militares, relacionadas com a manutenção da ordem pública e a segurança interna, definindo-lhes estrutura e organização.

A Inspeção Geral de Polícia Militar, órgão do Estado Maior do Exército, ^{que} o qual editou as normas para a reorganização das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, editou ainda entre outros, o manual de policiamento, o famoso "amarelinho", detalhando a estrutura organizacional, de modo simplificado, com a mesma orientação contida no Decreto-lei 200.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, em decorrência das novas necessidades, redimensionou sua articulação criando Batalhões e Companhias Independentes, na Capital e Interior.

4 - O Alferes nº 8 - Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
PMMG P. 8 - 10

6. DESBUROCRATIZAÇÃO

Desburocratização é o conjunto de ações desenvolvidas com os objetivos de desburocratizar.

Creemos que para deflagar as ações desburocratizantes, é necessário a observância de certos princípios, os quais, utilizados facilitarão a medida proposta. Em seguida, enumeraremos os princípios:

6.1 DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Descentralizar, em sentido comum, é afastar do centro; descentralizar, em sentido jurídico-administrativo, é atribuir a ou trem poderes da Administração. O detentor dos poderes da Adminis tração é o Estado, pessoa única, embora constituída dos vários ór gãos que integram a sua estrutura. Despersonalizados, esses ór gãos não agem em nome próprio, mas no do Estado, de que são ins trumentos indispensáveis ao exercício de suas funções e ativida des típicas.⁵

Entendemos que essa descentralização, em alguns setores da administração da Polícia Militar do Estado de Goiás, é necessá ria e de suma importância para uma maior agilidade e eficiê ncia na consecução de seus objetivos, e para facilitar a concessão de alguns direitos individuais, a que fazem jus os componentes da Corporação, assegurados pela legislação em vigor, tais como: os previstos na legislação básica, Lei nº 8.033, de 02/12/1975 (Esta tuto); os assegurados pelo Código de Vencimentos, Lei nº 8.225, de 25/04/1977; além de outros previstos nas legislações pertinentes à Polícia Militar do Estado de Goiás, os quais estão sujeitos a uma série de procedimentos, acarretando custos elevados e morosidade na consecução dos mesmos e, com isso, causando prejuízos aos detentores de tais direitos, uma vez que a procrastinação por par te da administração e até mesmo por parte do próprio beneficiário, por razões diversas e, até mesmo, por estarem esses direitos sujei tos a encaminhamentos, e na dependência de procedimentos em vários escalões.

5. MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. Ed. 16ª. p. 632

6.2 DESREGULAMENTAÇÃO ADMINISTRATIVO

A desregulamentação administrativa será promovida pela abolição e a reformulação de alguns atos administrativos normativos da Polícia Militar do Estado de Goiás, tais como: Portarias, Circulares, Regulamentos, Normas Gerais de Ação e Normas Internas de um modo geral e uma reavaliação nos diversos procedimentos administrativos, que vêm sendo exigidos e praticados ao longo dos tempos por toda a administração, os quais já estão carentes de uma revisão e reestruturação, para adaptarem às novas exigências constitucionais.

revisão de longo
 No emaranhado de atos normativos e administrativos em que estão sujeitos, os procedimentos da administração da Polícia Militar do Estado de Goiás, alguns desses provindos de comandos e governos anteriores, muitos deles necessitando de uma revisão para melhor praticabilidade, levando em conta ainda as mudanças verificadas nas legislações federal e estadual, que por si só já justificariam a revisão em toda legislação atinente à Corporação. Não iremos aqui enumerar quais seriam os atos normativos e administrativos a serem revistos, renovados ou abolidos. No entanto, suscitamos ao Comandante Geral da Corporação que determine gestões no sentido de verificar quais as medidas que devem ser adotadas para tal fim.

6.3 DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

A delegação de competência também é um instrumento utilizado para fazer face à descentralização e descongestionamento do burocratismo administrativo. Em suma, fazer a redistribuição do poder de decidir. E com isto, promover mais agilidade e presteza nas ações, necessárias à concretização dos objetivos a que se propõe a administração.

A delegação de competência tem como princípio assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, pois estará mais próxima dos fatos, das pessoas ou dos problemas a atender e solucionar. E com a delegação de competência aos Comandantes de Unidades do Interior principalmente, facilitará a solução de muitos problemas relacionados a seus comandados e que ficam na dependência de outros escalões e setores da Corporação. Tais como: concessão de direitos, inclusão, licenciamento e outros.

6.4 INFORMATIZAÇÃO

A informatização é hoje uma atividade necessária a ser utilizada para facilitar e agilizar a administração das grandes empresas, contando para isso com avançadíssimos equipamentos tecnológicos, com capacidades incalculáveis quanto à sua utilização, em vários setores de qualquer administração.

A Polícia Militar do Estado de Goiás já conta com sofisticado equipamento de informatização. Uma vez que esta ligado ao sistema integrado do Estado de Goiás, podendo, sem dúvida, em um curto espaço de tempo, modernizar-se administrativamente. E como exemplo dessa modernização, já temos em pleno funcionamento, o setor de finanças, facilitando sobremaneira as atividades da Corporação, nos setores de finanças principalmente com a ficha financeira do pessoal. Isto nos leva a afirmar que a Polícia Militar do Estado de Goiás está passando por um dos maiores avanços na administração, já conquistado pela Corporação. Com a informatização será possível atingirmos o limite máximo em termos de desburocratização, quer nas atividades da área operacional, quer nas da área administrativa propriamente dita.

III -A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS DESBUROCRATIZADA

De tudo o que se disse, conclui-se que o Brasil como um todo, tem se preocupado com a ineficiência, ineficácia e morosidade do serviço público.

Vários diplomas legais foram coletados; vários programas desenvolvidos no sentido de desemperrar a máquina administrativa estatal, quer na ordem federal, estadual ou municipal.

Dentro de cada esfera administrativa, cada órgão componente desencadeou seu processo desburocratizante, ^T todavia, na Polícia Militar do Estado de Goiás, este processo é ainda incipiente e se faz necessário incrementá-lo, principalmente em alguns setores, visando a atividade fim da corporação.

Julgamos importante a desburocratização dos setores abaixo alencados, tendo em vista a meta a ser alcançada com nosso modesto trabalho. Queremos ao apresentar o rol de tais setores fazer nossa sugestão para melhorar a vida do policial militar, da corporação e da sociedade como um todo.

1. ÓRGÃOS DE SUBSISTÊNCIA (CENTRALIZADOS)

1.1 COZINHA INDUSTRIAL

Para facilitar a desburocratização, é necessária a centralização de algumas atividades. As de rancho, por exemplo, devem ser centralizadas, principalmente as da área metropolitana.

Sugerimos a criação de uma cozinha industrial, na Capital, em local de fácil acesso a todas as Unidades Operacionais do Comando do Policiamento Metropolitano. (CPM) Uma cozinha única, porém com os meios adequados e pessoal qualificado, ^{que} o qual prestará um serviço mais eficiente, de melhor qualidade e com maior produtividade. Além do que, o custo final das refeições, ~~reduzir-se-á~~ e muito, em relação ao custo nas condições em que hoje funciona. Isto, levando em conta que a aquisição dos generos alimentícios poderá ser feita em grande escala, uma vez que a aquisição será para o efetivo de várias unidades e não, como vem sendo feito na atualidade, em que cada unidade adquire seus alimentos, inclusive enfrentando diversas dificuldades. Sendo adquirido em grande quantidade, será possível evitar intermediários, podendo comprar certos gêneros alimentícios diretamente do produtor, tais como: arroz, feijão, carne, verduras, etc. E outros, diretamente da Indústria ou, quando não for possível da Indústria, dos atacadistas, com os custos menores. Com a redução nos custos e uma mão-de-obra qualificada será possível melhorar a qualidade da alimentação a ser fornecida à tropa em serviço.

Ainda com relação à centralização dos ranchos das Unidades Operacionais, em uma cozinha industrial única, será possível proporcionar uma redução bastante expressiva no efetivo que hoje está empregado nesse setor de atividades da Corporação. Temos, atualmente, em torno de mais ou menos cento e vinte pessoas, entre civis e militares, envolvidos com atividades de rancho, só nas Unidades Operacionais da Capital. E com uma cozinha industrial única e centralizada, será possível executar os serviços de rancho, para as necessidades de todas as Unidades mencionadas com mais ou menos 1/3 (um terço) do contingente ora utilizado.

1.2 SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E TRANSPORTE

Os Serviços de manutenção e Transporte, (SMT) que hoje todas as Unidades da Corporação tem um, ^{que} o qual também utiliza uma série de pessoas para desempenhar suas atividades. ~~E~~ ^{que} que, muitas das vezes, não tem proporcionado os resultados desejados.

Entendemos que se for criado um Centro de Manutenção e de Transporte, único na Capital, e encarregado de atender todas as Unidades da área Metropolitana, será mais viável levando-se em conta que: este Centro de Manutenção e Transporte, poderá selecio

Terminados trabalhos realizados e simbolizados.

nar profissionais qualificados para cada especialidade, tais como: mecânicos, lanterneiros, pintores, lavadores, borracheiros e outros serviços, com isto proporcionando uma maior produtividade e melhor qualidade nos serviços prestados, pois os mesmos certamente contarão com recursos materiais adequados e local apropriado para a execução dos referidos serviços. E não como vem sendo feito na atualidade, com ferramentas não tão apropriadas, locais inadequados e pessoal sem uma qualificação à altura das necessidades. Tem sido bastante difícil para os encarregados desse setor de atividades fazer a manutenção e reparos em suas frotas, em razão do acima mencionado e ainda pela falta de recursos financeiros. Porém, com a centralização, possivelmente os recursos financeiros e marterias serão mais facilmente viabilizados. Além do que o Comandante Geral terá maiores possibilidades de escolher um oficial dentre os mais entendidos e experimentado nesse ramo de atividades, o qual certamente poderá desenvolver o trabalho com mais afinidade e conhecimentos na problemática que envolve o setor de transporte, e que se realmente for levado em considerações o acima exposto, acreditamos na viabilidade da criação desse órgão e da sua melhor funcionalidade.

1.3 ATIVIDADES DE ALMOXARIFADO (CENTRALIZAÇÃO)

As atividades dos almoxarifados das unidades operacionais da área metropolitana, principalmente as atividades relativas à distribuição e controle de fardamento, também se centralizadas serão mais produtivas e proporcionarão a desburocratização em diversos procedimentos e a redução em pessoal empregados neste setor de atividades.

Para possibilitar essa centralização, sugerimos a criação de um Centro de Distribuição de Fardamento, ^{que} o qual ficará subordinado à Diretoria de Apoio Logístico. Imaginamos que o funcionamento deste órgão em termos de distribuição e controle de fardamento poderá ser da seguinte forma: receberá todo os fardamento adquirido e a ser distribuído à tropa. E de posse de um terminal de computador e do manequim de todo o pessoal da corporação por unidade, lançará no terminal, o qual emitirá uma listagem onde constarão os nomes dos políciais militares por unidades da corporação, e as peças de fardamento ^a que tem direito o polícial mili-

tares, o terminal imitará ainda um etiqueta nominal dos PMs, a qual será utilizada para etiquetar o fardamento separado a ser pago para cada componente da corporação.

A distribuição do fardamento será feita por unidade de acordo com cronogramas previamente divulgados às Unidades da Corporação. O pessoal da Capital individualmente, em data marcada para cada unidade, irá ao Centro de Distribuição de Fardamento e receberá o fardamento que, a essa altura, já estará separado, empacotado e etiquetado em nome de cada PM, ~~o qual~~, após conferir o seu fardamento, assinará a listagem do computador que servirá para a prestação de conta final do Centro de Distribuição de Fardamento.

Com o controle do fardamento feito através do terminal do computador que conterá o nome dos PMs, as peças de fardamentos e a assinatura dos PMs, estará sendo feito o controle de entrada e saída do fardamento. Com isto, poderá ser dispensada uma série de procedimentos burocráticos que vêm sendo feitos, tais como: Controle de entrada e saída do fardamento no livro, carga e descarga de fardamento, vários outros procedimentos exigidos para a carga e a descarga do fardamento, mapas de controle de fardamento, partes e ofícios, previsões e solicitações, todos esses procedimentos feitos e exigidos por todas as unidades da corporação, somente para controlar fardamento, não falando nos demais procedimentos executados também pela DAL, tudo em razão desse mesmo controle.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho permitiu-nos chegar a algumas conclusões que passamos a expor:

A aproximação entre a proposta teórica e a ação será dificultada se faltar à proposta teórica — a sua formulação na prática e faltar à prática o compromisso — histórico e social — com a formulação e implementação da proposta. Para esse compromisso, é necessária a percepção das circunstâncias históricas dos fatos.

O presente trabalho, com fundamentação na pesquisa feita e na vivência deste Oficial, objetivou a identificar, e alertar os dirigentes da Corporação, da necessidade de promover a desburocratização nas atividades meio e fim da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Ficou caracterizado que a burocracia não está ligada somente ao fluxo de papel, mas sim, ^{aos} nos procedimentos relacionados com os dirigentes que compõem a Corporação, no sentido de serem mais flexíveis e ágeis nos seus despachos diários, facilitado o

desempenho das funções atribuídas aos seus subordinados, para melhor atendimento ao público, interno e externo.

O modelo jurídico vigente aboliu toda contradição caótica que emperra as repartições, destruindo toda a burocratização e permitindo que haja uma nova mentalidade, acompanhando a evolução da sociedade moderna que, com seus anseios, requer de nós mais eficiência no cumprimento de nossos deveres junto a ela.

Evidencia^m-se ainda, neste trabalho, as possibilidades, as viabilidades das propostas apresentadas em vários setores da administração da Polícia Militar do Estado de Goiás, como por exemplo: as atividades de rancho, dos serviços de manutenção e transporte, e atividades de almoxarifado que, se centralizados, poderão ser mais eficientes e produtivos, reduzindo também os custos e recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - **MEIRELLES, Hely Lopes.** Direito Administrativo Brasileiro. Ed. 16ª Editora Revista dos Tribunais
- 2 - **MOURA, Paulo C. Costa.** O Benefício das Crises: desenvolvimento Organizacional e Mudança Planejada. Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1978.
- 3 - **MOTTA, Fernando C. Prestes.** O que é Burocracia. Ed. 13ª. Editora Brasiliense, São Paulo.
- 4 - **PATROCÍNIO, Zéder Gonçalves do.** Reforma e/ou Modernização administrativa. O Alferes nº 8 da PMEMG.
- 5 - **REFORMA ADMINISTRATIVA.** Manual de Legislação Atlas nº 3. Ed. 27ª Editora Atlas S/A.