

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

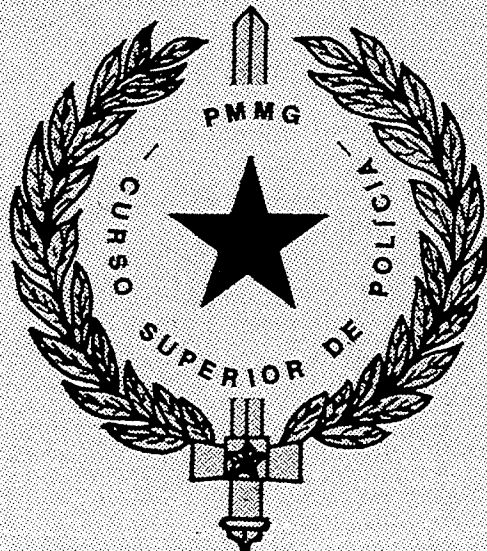
Redução dos níveis hierárquicos na PMMG: uma proposta

:355.3

Belo Horizonte
1995



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar



Redução dos níveis hierárquicos na PMMG: uma proposta

Wilson Pereira Gonçalves

Maj PMMG

Belo Horizonte

1995

Estado de Minas
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

17 de Maio
1995

REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Uma Proposta

Wilson Pereira Gonçalves - Major PM

BELO HORIZONTE
1995

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Uma Proposta

Wilson Pereira Gonçalves - Major PM

Monografia apresentada à
Academia de Polícia Militar (APM)
para aprovação no Curso Superior
de Polícia (CSP), sob a orientação
do Ten Cel PM João Eugênio
Coelho e Professor Antônio Luiz
Macêdo Costa.

BELO HORIZONTE
1995



DEDICATÓRIA

Este trabalho somente foi concluído devido ao apoio incondicional e irrestrito a mim dispensado durante o seu desenvolvimento.

Dedico e serei eternamente grato:

a) a Deus, a quem recorri nos momentos de aflição;

b) a meus pais, que sempre apontaram-me o caminho certo, principais responsáveis por ter me tornado um homem de bem;

c) a minha querida e dedicada mulher, Ilda, que com a sua força espiritual, ajudou-me a superar os obstáculos e persistir na luta para que os objetivos fossem atingidos;

d) aos meus queridos filhos, Vinícius e Rodrigo, a quem muitas vezes tive que abandonar, privando-os do convívio e das horas de lazer, para que continuasse trilhando o meu caminho;

e) a meus orientadores, Professor Antônio Luiz Macêdo Costa e Ten Cel PM João Eugênio Coelho, pela atenção, paciência e dedicação a mim dispensados, proporcionando-me uma orientação sábia e segura para o desenvolvimento do trabalho.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

*“Senhor, dá-me ousadia para
mudar o que pode ser mudado e sabedoria
para distinguir o imutável”*

(Paulinas)



SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO | 01 |
| <u>1.1</u> <u>Considerações Gerais</u> | 01 |
| <u>1.2</u> <u>Pretensão do trabalho</u> | 04 |
| <u>1.3</u> <u>Estrutura do trabalho</u> | 05 |
| CAPÍTULO 2 A PMMG E SUA ESTRUTURA HIERÁRQUICA | 07 |
| <u>2.1</u> <u>Visão histórica da hierarquia da PMMG</u> | 07 |
| <u>2.2</u> <u>Aspectos legais</u> | 12 |
| <u>2.3</u> <u>Situação atual</u> | 18 |
| <u>2.3.1</u> <u>A estrutura hierárquica no Exército Brasileiro</u> | 18 |
| <u>2.3.2</u> <u>Problemas decorrentes da estrutura hierárquica atual</u> | 22 |
| <u>2.3.3</u> <u>A visão externa da Polícia Militar</u> | 25 |
| CAPÍTULO 3 A ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL | 27 |
| <u>3.1</u> <u>Tipos e formas de estruturação</u> | 27 |
| <u>3.1.1</u> <u>Estrutura do Tipo Hierárquico</u> | 28 |
| <u>3.1.2</u> <u>Estrutura do Tipo Funcional</u> | 31 |
| <u>3.1.3</u> <u>Estrutura do Tipo Hierárquico - Consultivo</u> | 33 |
| <u>3.1.4</u> <u>Estrutura do Tipo Hierárquico - Funcional</u> | 36 |
| <u>3.2</u> <u>Vantagens e desvantagens dos tipos de estruturas</u> | 37 |
| <u>3.3</u> <u>Tendências modernas de organizações</u> | 38 |
| CAPÍTULO 4 ANÁLISE COMPARATIVA DE ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS E ORGANIZACIONAIS | 57 |
| <u>4.1</u> <u>A Experiência estrangeira</u> | 57 |
| <u>4.1.1</u> <u>A Segurança Pública na França</u> | 57 |
| <u>4.1.2</u> <u>A Segurança Pública no Chile</u> | 63 |
| <u>4.1.3</u> <u>A Polícia dos Estados Unidos da América</u> | 67 |
| <u>4.1.4</u> <u>A Polícia na República Federal Alemã</u> | 70 |
| <u>4.1.5</u> <u>A Força Policial na Itália</u> | 73 |
| <u>4.2</u> <u>A Polícia Militar na federação brasileira</u> | 79 |



| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 5 METODOLOGIA | 82 |
| <u>5.1 Natureza da pesquisa</u> | 82 |
| <u>5.2 Universo</u> | 83 |
| <u>5.3 Amostra</u> | 83 |
| <u>5.4 Procedimentos, Técnicas e Instrumentos</u> | 85 |
| <u>5.5 Fontes</u> | 86 |
| | |
| CAPÍTULO 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 87 |
| <u>6.1 Interpretação dos resultados da pesquisa</u> | 87 |
| <u>6.2 Considerações complementares</u> | 124 |
| | |
| CAPÍTULO 7 CONCLUSÃO | 127 |
| <u>7.1 Generalidades</u> | 127 |
| <u>7.2 Proposta</u> | 133 |
| <u>7.3 Sugestões</u> | 135 |
| | |
| APÊNDICES | 138 |
| APÊNDICE 1- Questionário encaminhado a amostra | 138 |
| APÊNDICE 2- Questionário encaminhado a autoridades ligadas à modernização administrativa | 142 |
| APÊNDICE 3- Roteiro de entrevista realizada com o Sr Ten Cel PM João Líberio da Cunha, chefe da PM-1 | 145 |
| APÊNDICE 4- Roteiro de entrevista realizada com o Sr Ten Cel PM Hamilton Bruneli de Carvalho, chefe da PM-6 | 146 |
| APÊNDICE 5- Questionário encaminhado ao Sheriff Robert Buchholz, da Polícia do Estado de Nova York . | 147 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 149 |



CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações gerais

A estrutura hierárquica e organizacional de uma empresa deve ser definida pela importância das diversas funções a serem desempenhadas pelos seus integrantes, visando o cumprimento da missão ou o atingimento dos seus objetivos.

Logicamente que funções iguais e de grau e de importância semelhantes, devem ser atribuídas a funcionários com o mesmo nível hierárquico.

Na Polícia Militar de Minas Gerais, quando militares de postos ou graduações diferentes executam as mesmas funções, caracteriza uma anomalia, ocorrendo a supervalorização de um e a desvalorização de outro, advindo daí a desmotivação de ambos. Tal fato fere também o princípio da distinção entre cargos e salários.

Até meados da década de 60, a PMMG tinha a sua missão voltada para atividades tipicamente militares e de guerra, na qualidade de reserva do Exército Brasileiro, sendo que o Policiamento Ostensivo constituía a sua missão secundária. Por isso a sua estrutura hierárquica e organizacional foi copiada daquela força federal.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

No exército as funções são bem definidas, e a partir do Grupo de Combate, comandado por um 3º Sgt, que é composto por duas esquadras, cada uma composta por um cabo e ainda mais três Soldados, sendo dois fuzileiros e um atirador, sendo o Cabo o seu Comandante.

Três grupos formam um pelotão, que é comandado por um 1º ou 2º Tenente, que terá ainda uma turma de comando e uma seção de metralhadoras, composta de um 2º Sgt Adjunto, um Cabo atirador de rojão, um Soldado auxiliar do atirador, dois Soldados mensageiros e um Soldado Radioperador.

Nota-se que o Soldado, o Cabo, o 3º Sgt, o 2º Sgt e assim sucessivamente, todos têm as suas funções específicas, o que não vem ocorrendo na Polícia Militar.

A partir do ano de 1969, com a promulgação do Decreto-Lei nº 667 de 02 de julho daquele ano, a PMMG passou a ter como missão principal a execução do policiamento ostensivo e a manutenção da ordem pública, permanecendo com a designação de força auxiliar do Exército.

No mesmo dispositivo legal, o legislador prevendo a necessidade de futuras mudanças, fez constar em seu artigo 8º, Parágrafo 2º, letras a) e b), que definiu a hierarquia nas Polícias Militares, a possibilidade dos próprios Estados, Territórios e Distrito Federal, se lhes convier, alterar a sua estrutura hierárquica.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Entretanto, mesmo com a sua missão modificada e as prescrições do citado dispositivo legal, a Corporação ainda mantém a mesma estrutura que antes se destinava a ações de guerra.

Verifica-se ainda que a Corporação não tem feito nenhuma distinção entre as funções exercidas por militares de alguns níveis hierárquicos, tanto é que na área operacional são escalados como comandantes de guarnição de rádio patrulhamento tanto Soldados como Sub Tenentes e Sargentos; na área administrativa não é diferente, e ali são vistos normalmente, Soldados exercendo funções que pela sua natureza e importância deveriam ser exercidas por Sub Tenente ou Sargento.

O fato tornou-se rotina e a própria Corporação o torna oficial através do Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD), onde ao estabelecer as funções consta simplesmente a designação de "auxiliar" para Sub Tenentes, Sargentos, Cabos ou Soldados. A nível de Oficiais, o documento não faz distinção nas funções exercidas por 2º ou 1º Tenentes denominados simplesmente "Tenentes".

A hierarquia e a disciplina são os dois pilares básicos da Corporação; embora seja pregado o exercício da disciplina consciente, não se deve abrir mão da ação fiscalizadora e da efetiva cobrança dos mais sobre os menos graduados. O exercício de funções iguais por militares de graduações diferentes dilapida a hierarquia, além de levar à promiscuidade, o que é desastroso para a disciplina.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Por ocasião de grandes eventos como carnaval, eleições, grandes jogos, etc., quando a demanda de policiamento aumenta, efetivos de algumas Unidades são hipotecados a outra; nessas oportunidades são vistas em serviço, duplas de patrulhamento compostas por um Sub Tenente e um Soldado.

A partir da promulgação do Decreto-Lei nº 667, em 02 de julho de 1969, a Polícia Militar sofreu intensas e radicais modificações, inclusive no tocante à sua missão, quando recebeu a atribuição de executar com exclusividade o policiamento ostensivo fardado em todo o Estado. Mudou-se a missão, mas a estrutura hierárquica e organizacional manteve-se inalterada.

1.2 Pretensão do trabalho

As modernas escolas de administração pregam que com o aumento da velocidade das informações, as decisões precisam ser tomadas com maior rapidez, o que exige a aproximação dos níveis hierárquicos, onde os gerentes ficarão mais próximos do que se chama "chão de fábrica".

Não se admite mais a descida das ordens dos níveis de direção ao nível de execução saltando lentamente hierarquia abaixo, e nem o Diretor ficar no topo da organização aguardando o "feed-back" das suas decisões através de extensas cadeias de comando.

A PMMG é uma grande empresa, que vem procurando se modernizar principalmente nos aspectos tecnológicos



e normativos, já tendo conseguido expressivos avanços, o que a coloca em destaque entre as demais Polícias Militares do Brasil, servindo inclusive de modelo para muitas delas.

O enxugamento dos níveis hierárquicos é uma medida modernizante, que tem o propósito de tornar a Instituição mais ágil, eficiente e eficaz na prestação de serviços à comunidade, fator este, principal motivador deste trabalho.

1.3 Estrutura do trabalho

Inicialmente, procurou-se mostrar o porque do tema, bem como a necessidade da redução dos níveis hierárquicos na PMMG, mesmo porque, a Instituição teve o seu "negócio" modificado, deixou de lado o preparo para a guerra e está hoje empenhada na implementação do policiamento comunitário, que exige estruturas leves, rápidas e funcionais.

No capítulo 2, procura-se de forma analítica discorrer sobre a evolução histórica da Polícia Militar de Minas Gerais, apontando as principais leis que lhe dão suporte e definiram a sua estrutura hierárquica. Procura-se ainda mostrar a sua situação atual, com destaque para os seus principais problemas oriundos da sua estrutura, como a pressão exercida por alguns segmentos da sociedade visando até mesmo a extinção das Polícias Militares, devido às suas ações no passado, já que são vistas como forças repressoras e preparadas para a guerra.



No capítulo 3, é dada uma visão teórica sobre as estruturas organizacionais sob o ponto de vista de alguns autores modernos, bem como os tipos e formas de estruturação por eles propostas, suas vantagens e desvantagens e as tendências modernas de organização.

No capítulo 4, foram comparadas estruturas organizacionais de forças de segurança estrangeiras com a estrutura das Polícias Militares brasileiras.

No capítulo 5 procura-se mostrar a metodologia utilizada, com a descrição detalhada dos passos dados para a efetivação da pesquisa.

No capítulo 6, foi feita a análise e interpretação dos dados resultantes da pesquisa realizada, o que proporciona o suporte para a conclusão.

No capítulo 7 está inserida a conclusão, onde também foram constadas as sugestões finais.

O trabalho é complementado por cópias dos questionários utilizados e as referências bibliográficas, que deram o embasamento teórico para que se chegasse aos resultados apresentados.



CAPÍTULO 2

A PMMG E SUA ESTRUTURA HIERÁRQUICA

Neste capítulo discorre-se sobre a formação histórica da Instituição, desde o ano de 1570 com a criação das Companhias de Ordenanças, passando pelas Companhias de Dragões criadas em 1719, até chegar ao ano de 1775, quando foi criado o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, origem da Polícia Militar de Minas Gerais.

Procura-se ainda mostrar os aspectos legais, destacando-se aqueles dispositivos que modificaram os destinos da Instituição ao longo da sua existência.

Finalmente, foi abordada a sua situação atual, com ênfase para os desvios provocados por sua estrutura hierárquica, que copiado do Exército Brasileiro, está em desacordo com a atual missão da Instituição, o que vem gerando desgastes à sua imagem perante a comunidade.

2.1 Visão histórica da hierarquia da PMMG

Ao final da Idade Média as instituições militares começaram a ser influenciadas por idéias dos novos tempos.

No Brasil, Dom João III criou a primeira organização militar, que por sinal foi utilizada no combate aos invasores holandeses.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

No ano de 1570, Dom Sebastião em seu Bando, adotou a estrutura que serviu de modelo para a Polícia Militar de Minas Gerais e que, passados hoje mais de dois séculos, ainda sobrevive, após sofrer sucessivas modificações introduzidas por parte dos Reis de Espanha, Dom João IV e Dom João V.

Ainda em 1570, estabeleceu-se que, em cada vila, povoado ou cidade, deveriam ser organizadas Companhias de Ordenanças, dirigidas por Capitães-mores, ou seja, pelos Comandantes, juntamente com os Alcaides-mores ou Juizes Ordinários das Câmaras, que correspondiam aos atuais Prefeitos Municipais.

O modelo militar usado nas ordenanças, por volta do ano de 1709, constituiu-se num poderoso sistema de recrutamento, que indiretamente compelia o homem a lutar e defender sua pátria. Nas ordenanças, os homens da Colônia viviam normalmente empenhados nas suas atividades rotineiras. Em caso de necessidade, eram convocados, afastados das suas atividades, armados e equipados e, após receberem as instruções devidas, eram empenhados em atividades militares, notadamente na defesa territorial. Não recebiam qualquer remuneração por isso.

Com as ordenanças o Brasil dava os primeiros passos visando estruturar seus mecanismos de Defesa Territorial e Defesa Social.

No início das Ordenanças, os Capitães, Alferes, Sargentos e Cabos eram designados através de eleição, devidamente registrada nos livros das Câmaras, processo que foi



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

revogado por Dom João IV em 1709, devido aos inconvenientes apresentados, uma vez que as eleições se realizavam com dolo e violência, sempre resultando em crimes, despesas e descrédito nas famílias e ódios de pais a filhos além de desunir a tropa. A nomeação passou a ser da competência do Governador e do Capitão General.¹

Em cada localidade havia um Capitão-mor, nomeado pelo Governador da Capitania. A ele competia realizar um minucioso levantamento dos moradores da localidade, onde eram detalhadas as qualidades individuais, as posses de cada um, bem como se possuíam cavalos para montaria. Nesse levantamento não se incluíam os menores de dezoito anos, os maiores de sessenta, os eclesiásticos e os magistrados. Os alistados para compor as ordenanças eram divididos por esquadras com o total de vinte cinco homens cada uma, procurando-se, para facilitar, agrupar aqueles que residissem mais próximos uns aos outros.

Para cada Companhia era nomeado um Capitão, o qual, por sua vez, nomeava alguns dos inscritos para Cabos, competindo a eles, em caso de emergência, reunir cada um vinte e cinco homens, que deveriam ser levados à porta da residência do Capitão e, após, juntados a outras esquadras, formando as Companhias. Cada Companhia era composta por dez esquadras, ou seja, duzentos e cinquenta homens.

¹ LIMA JR, Augusto de. Crônica militar. Belo Horizonte: Edição do Autor, 1960. p.14-15.



Nas Companhias, além dos homens recrutados na comunidade, havia ainda um Capitão, um Alferes, um Sargento, um Meirinho, um Escrivão e dez Cabos.

O efetivo que sobrasse e não fosse suficiente para completar uma Companhia era posto à disposição do Capitão-mor e permanecia em reserva.

A reunião de quatro Companhias de Ordenanças constituía o terço, cujo Comandante era o Mestre de Campo, que mais tarde foi chamado de Coronel. Abaixo do Mestre de Campo, a auxiliá-lo na administração do terço, na manutenção da disciplina, e eventualmente a substituí-lo no comando, estava o Sargento-mor, que também mais tarde passou a ser designado Major. Por sua vez, os Sargentos-mores tinham a auxiliá-los, os Ajudantes do Sargento-mor, que naquela época exerciam funções semelhantes às dos "Ajudantes" atuais.

Já por volta de 1719, Minas vivia um verdadeiro clima de progresso, tanto em termos de organização civil como no aspecto econômico. Contudo, o governo vivia seriamente abalado por constantes movimentos, sedições e levantes, que, se persistissem, poderiam inviabilizar as ações de governo.

Além desses movimentos, o governo tinha ainda contra si a ação de bandos de escravos fugitivos que viviam a praticar assaltos nas estradas e em propriedades, perturbando a vida e o desenvolvimento da Capitania.



As dificuldades dos Governadores aumentavam, uma vez que as Companhias de Ordenanças eram compostas em sua maioria por criminosos oriundos dos citados bandos, e a ação da força regular ficava seriamente prejudicada. Nas diversas contendas as forças governamentais sempre saíam derrotadas, já que os Governadores não dispunham de meios legais nem de recursos materiais para implementarem suas forças.

Diante disso, atendendo à reivindicação do governo de Minas, Portugal autorizou a criação de duas Companhias de Dragões as quais já sofriam a influência alemã e inglesa nas suas estruturas militares, visto que foram oficiais daquelas nacionalidades quem implantou e estruturou o Exército de Portugal.

Criadas as Companhias de Dragões em 1719, os Capitães Gerais de Minas contavam com uma tropa regular, composta por Oficiais e Soldados realmente profissionais, tendo mais tarde sido denominada "Tropa Paga", expressão originária do inglês "Troops" que caracterizava as Companhias de Cavalaria, tendo ao final sido estendidas a todas as Unidades.²

Naquela época, já estava definida a estrutura hierárquica militarizada: Capitão-mor, Capitão, Alferes, Sargentos e Cabos. A auxiliar o Capitão-mor estava o Sargento-mor, mais tarde denominado Major.

² LIMA JR, Augusto de, op.cit., nota 1.



Essa estrutura hierárquica implantada no início do século XVIII com as Companhias de Dragões é a mesma estrutura empregada ainda hoje na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, passados mais de dois séculos, logicamente com algumas modificações.

2.2 Aspectos legais

Desde o seu início, a Polícia Militar foi orientada por uma série de dispositivos legais os quais produziram efeitos uns mais, outros menos, marcantes na vida da Instituição.

No século XVIII e início do século XIX, as normas se destinavam mais à estruturação da Força Policial, o que era feito através das Cartas Régias, como a de 18 de janeiro de 1719, que criou duas Companhias de Dragões para as Minas.

No ano de 1775, com a extinção das Companhias de Dragões, que tinham perdido a sua eficiência, uma outra Carta Régia criou o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, Tropa Paga, a qual foi constituída segundo os regulamentos do Conde de Lippe, nos moldes da disciplina realmente militar.

Destaca-se que o seu primeiro quadro era composto da seguinte forma:

a) Comandante: O Governador e o Capitão General;



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

b) Estado Maior: Um Tenente-Coronel, um Sargento-Mor, um Quartel Mestre, um Capelão, um Cirurgião-Mor.

c) Companhias: Um Capitão, um Tenente e um Alferes.

O Regimento foi criado a 9 de junho de 1775, data em que hoje se comemora o aniversário da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

No decorrer do tempo, inúmeras normas foram baixadas, ora modificando as missões da Instituição, ora mudando o seu nome, mas somente no ano de 1894, através do Decreto nº 767 de 17 de agosto, foi a sua missão definida com maior clareza, uma vez que até então ela era usada pelos governantes quase que somente para ações tipicamente guerreiras.

O novo decreto, além de dar à corporação o nome de Brigada Policial de Minas Gerais, assim define as suas atribuições:

"A força pública do estado, (assim constituída), tem por fim manter as instituições republicanas, a ordem e tranqüilidade pública, defender a integridade e autonomia do Estado, garantir a propriedade, honra e o domicílio dos cidadãos, prevenir e reprimir os crimes".³

³ BAGGIO, Sheila Brandão. A força pública de Minas na Primeira República. O Alferes, Belo Horizonte, n. 3. p.7-29, maio/ago. 1984.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

Assim o negócio da Polícia Militar começou a ser definido e pela primeira vez falou-se em manutenção da ordem e tranqüilidade pública, prevenção e repressão de delitos, atividades que hoje constituem a razão de ser da Instituição.

Uma Lei que merece destaque por ter marcado sensivelmente a vida da Instituição foi o Decreto nº 12790 de 2 de janeiro de 1918 que prescrevia o seguinte:

"Art. 1º - A Brigada Policial e o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, bem como as forças policiais militarizadas dos Estados - nos termos do art. 7º da Lei nº 3216, de 3 de janeiro de 1917 - Constituirão as forças auxiliares do Exército Ativo".

Esta Lei serviu para estreitar e legalizar os laços entre as Polícias Militares e o Exército Brasileiro. Contudo, para que essa situação fosse efetivada, tornava-se necessário que os Governadores dos Estados concordassem com a medida.

A Constituição Federal de 16 de julho de 1934, através do seu art. 167 veio oficializar e definir de vez a situação que vigora até hoje. Assim descreve o artigo:

"As polícias militares são consideradas reserva do Exército e gozarão das mesmas vantagens a este atribuídas, quando mobilizadas ou a serviço da União".



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

Com isso foi reforçada a característica militar das forças estaduais, as quais passaram a contar com um controle mais rígido por parte do Exército, tendo, em consequência, através de instrução, organização, armamento e equipamento sido estruturadas da mesma forma que as forças terrestres; permaneceram aquarteladas, receberam armamento, munição e apetrechos bélicos, tendo ainda sido instituído o uniforme de campanha.

A partir daí, as Constituições Federais de 1946, art. 183, e 1967, art. 13 § 4º, passaram a definir a missão das Polícias Militares em direção à manutenção da ordem e segurança interna, sem contudo tirar-lhes o vínculo com o Exército, na qualidade de forças auxiliares reservas.

No tocante especificamente à hierarquia, a Lei Estadual nº 5301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto do Pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, assim descreve:

"Art. 8º - Hierarquia militar é a ordem e a subordinação dos diversos postos e graduações que constituem a carreira militar.

§ 1º - Posto é o grau hierárquico dos Oficiais, conferido por ato do Chefe do Governo do Estado.

§ 2º - Graduação é o grau hierárquico das praças, conferido pelo Comandante Geral da Polícia Militar".



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

No mesmo dispositivo legal são relacionados os postos e graduações da escala hierárquica que são os seguintes:

- Coronel;
- Tenente-Coronel;
- Major;
- Capitão;
- 1º Tenente;
- 2º Tenente;
- Aspirante a Oficial;
- Alunos do Curso de Formação de Oficiais;
- Subtenente;
- 1º Sargento;
- 2º Sargento;
- 3º Sargento;
- Cabo;
- Soldado 1ª Classe
- Soldado 2ª Classe (Aluno do Curso de Formação de Soldados).

Esta escala hierárquica, copiada do Exército Brasileiro, foi adotada pela Corporação desde os seus primórdios e se encontra em vigor atualmente, após sofrer ligeiras modificações.

No ano de 1969, através do decreto Lei nº 667, de 2 de julho daquele ano, a PMMG passou a ter como



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

missão principal a execução, com exclusividade, do policiamento ostensivo fardado em todo o Estado, permanecendo com a missão secundária de força auxiliar, reserva do Exército Brasileiro.

A escala hierárquica foi mantida, mas o legislador, prevendo que a partir dali a Instituição iria passar por um intenso processo evolutivo, deixou em aberto a possibilidade dos próprios Estados, Territórios e Distrito Federal, se lhes convier, procederem as mudanças necessárias.

Assim definem as alíneas a) e b) do parágrafo 2º do art. 8º do mesmo Diploma Legal:

"Parágrafo 2º - Os Estados, Territórios e o Distrito Federal poderão, se convier às respectivas Polícias Militares:

a) Suprimir na escala hierárquica um ou mais postos ou graduações das previstas neste artigo;

b) Subdividir a graduação de Soldado em classes, até o máximo de três."

Finalmente, a Constituição Federal promulgada no ano de 1988, no tocante ao desenvolvimento das atividades de Segurança Pública, ratificou em seu artigo 144, parágrafo 5º a competência das Polícias Militares para exercer as atividades de Polícia Ostensiva e a preservação da ordem pública, confirmando ainda a condição delas de forças auxiliares, reserva do Exército.



2.3 Situação atual

Procura-se mostrar comparativamente, a estrutura hierárquica do Exército brasileiro e o seu emprego na Polícia Militar de Minas Gerais que não vem dando certo, devido à mudança do negócio da Instituição, sendo por isso alvo de críticas por parte de alguns segmentos da sociedade.

2.3.1 A estrutura hierárquica no Exército Brasileiro

A estrutura hierárquica de uma organização, bem como a sua estrutura organizacional, devem ser definidas a partir da avaliação da importância das diversas funções a serem desempenhadas pelos seus integrantes, visando o cumprimento da missão ou o atingimento dos objetivos propostos.

Assim, funções iguais e de grau de importância semelhantes, devem ser atribuídas a funcionários com o mesmo nível hierárquico.

Analisando a situação na Polícia Militar de Minas Gerais, nota-se a ocorrência de desvios, uma vez que é comum o emprego de militares de níveis hierárquicos diferentes exercendo funções semelhantes.

Tal fato caracteriza uma anomalia, posto que, na pior das hipóteses, estará ocorrendo a supervalorização de um e a desvalorização do outro, provocando, conseqüentemente, a desmotivação de ambos; o superior por entender que o serviço que está



executando poderá ser tranqüilamente executado por um subordinado e por isso não verá na sua função um desafio; o subordinado, por sua vez, não terá nenhuma motivação funcional uma vez que já vem executando tarefas inerentes ao nível superior e portanto não se sentirá motivado a atingir aquele nível. Além do mais estará sendo ferido frontalmente o princípio da distinção entre cargos e salários.

No Exército, as funções são bem definidas e cada homem exerce uma atividade voltada para o combate. Assim, partindo do Grupo de Combate existem as seguintes funções, de acordo com o Manual da Campanha (C7-5), 1ª parte, impresso pelo Estado-Maior das Forças Armadas:

- Comandante (3º Sgt);
- Comandante de Esquadra (Cabo);
- 1º Fuzileiro (Soldado);
- 2º Fuzileiro (Soldado);
- Atirador (Soldado);
- Comandante de Esquadra (Cabo);
- 3º Fuzileiro (Soldado);
- 4º Fuzileiro (Soldado);
- Atirador (Soldado).

As atribuições de cada componente do Grupo de Combate (GC) são as seguintes:

a) Sargento Comandante: é o responsável pelo emprego do Grupo, designa objetivos, atribui direções



principais de tiro para os Fuzis Metralhadores (FM), conduz a manobra na sua fração.

b) Cabo Comandante de Esquadra: Comanda a esquadra e orienta o fogo do FM e auxilia o Comandante do GC. Na ausência do Comandante do GC, o mais antigo comandará o Grupo.

c) Atirador: é o responsável pela operação do FM; identifica o objetivo e aponta a arma.

d) Fuzileiro: desempenha normalmente o papel de esclarecedor; quando dotado de Fuzil 7,62 M 964 equipado com alça para lançamento de granadas, desempenhará a função de granadeiro.

A reunião de três Grupos de Combate constituirá um Pelotão, cujo Comandante será um 1º ou 2º Tenente e terá ainda uma turma de Comando e uma Seção de Metralhadoras, composta por seis homens: um 2º Sgt Adjunto, um Cabo Atirador de Rojão, um Soldado Auxiliar do Atirador, dois Soldados Mensageiros e um Soldado Radioperador.

O escalão seguinte será a Companhia, resultado da reunião de quatro Pelotões e uma Seção de Comando, tendo como Comandante um Capitão, e como auxiliar direto um 1º Tenente que é o Subcomandante da Cia.

A Seção de Comando da Cia terá a constituição constante no quadro 2.1



QUADRO 2.1
CONSTITUIÇÃO DA SEÇÃO DE COMANDO DA COMPANHIA
DE FUZILEIROS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

| FUNÇÃO | CARGO |
|--------------------------|-------------------------|
| Comandante da Seção | Subtenente |
| Sargenteante | 1º Sargento |
| Auxiliar de Comunicações | 3º Sargento |
| Auxiliar de Rancho | 3º Sargento |
| Furriel | 3º Sargento |
| Ajudante de Burocrata | Cabo |
| Ajudante de Mecânico | Cabo |
| Cozinheiros | Dois Cabos e um Soldado |
| Radioperadores | Um Cabo e três Soldados |
| Mensageiros (1) | Três Soldados |
| Motorista | Um Soldado |
| Serventes de rancho | Dois Soldados |
| Telefonistas (2) | Dois Soldados |

Fonte: Ministério do Exército. Maneabilidade: manual de campanha (C 7-5), 1ª parte, 1975, p.24-25

(1) Dois dos Mensageiros serão também Motoristas e o outro exercerá também a funções de Corneteiro.

(2) Os Telefonistas serão também Operadores de Central

A reunião de Companhias constituirá um Batalhão, a reunião de Batalhões, um Regimento, a reunião de Regimentos uma Brigada, a reunião de Brigadas uma Divisão de Exército e a reunião de Divisões constituirá um Exército. Em todos esses níveis, assim como nos Grupos de Combate, Pelotões e Companhias, as atribuições de cada elemento serão definidas em decorrência do seu grau hierárquico, devendo cada homem ser treinado e preparado individualmente para exercer suas funções no Grupo de Combate, no Pelotão, na Companhia, etc.



As Polícias Militares do Brasil herdaram a estrutura hierárquica e organizacional do Exército Brasileiro. No início, como a Corporação tinha o seu efetivo aquartelado e as suas ações eram predominantemente guerreiras, a estrutura se justificava plenamente. Contudo, com o advento do Decreto Lei nº 667 de 02 de julho de 1969, com a mudança radical do seu negócio, elas deixaram de ser aquarteladas, foi posto em segundo plano o preparo para atividades bélicas e passaram a cuidar da manutenção da ordem pública. Passou a ser mais polícia e menos militar.

Mudou-se o negócio, mas a estrutura manteve-se inalterada.

Não se contesta a importância, a eficiência e a necessidade da estrutura e hierarquia militares para o desempenho das atividades de preservação da ordem pública. Contudo, uma pergunta há de ser feita: seriam necessários tantos níveis hierárquicos ?

2.3.2 Problemas decorrentes da estrutura hierárquica atual

A Polícia militar tem se modernizado, notadamente nos aspectos normativos e tecnológicos ao longo dos tempos. Contudo, a sua estrutura hierárquica e organizacional, já obsoleta, também carece ser analisada e aperfeiçoada.

A PMMG está hoje com um efetivo de grandes proporções, vivendo um intenso movimento de modernização nas suas atividades administrativas e operacionais, hoje quase que



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

totalmente informatizadas, ao passo que a sua estrutura hierárquica e organizacional é praticamente a mesma de mais de um século atrás.

Por ser a sua estrutura hierárquica verticalizada e muito extensa, contando hoje com quatorze níveis, a ascensão se torna mais difícil e demorada, além de ser um fator desmotivador, visto que, em muitos casos, não há diferença de funções entre alguns níveis e a diferença do vencimento de um para o outro ser insignificante.

O atual modelo hierárquico adotado pela Polícia Militar copiado do Exército, atende satisfatoriamente àquela força federal, uma vez que, nela, as funções são bem definidas, a cada nível hierárquico corresponde uma função, e com isso não há a possibilidade de militares de postos ou graduações diferentes exercerem as mesmas funções.

Na Polícia Militar de Minas Gerais, a situação é bem diferente. Quando ela teve a sua competência modificada, deixando de ser uma tropa aquartelada, que vivia se preparando para ações tipicamente militares, e passou a ter a sua missão direcionada para atividades de polícia, encarregada que foi da execução do policiamento ostensivo fardado e da preservação da Segurança Pública no Estado, a sua estrutura se tornou incompatível.

Na área operacional é comum serem escalados como Comandantes de guarnição de radiopatrulha, Soldados, Cabos, 3º Sargentos, 2º Sargentos, 1º Sargentos e Subtenentes. Na área administrativa o desvio também se faz sentir, sendo normal verem-se



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Soldados e Cabos exercendo funções, que pela sua importância deveriam ser exercidas por Subtenentes ou Sargentos.

O desvio é oficializado pela própria Corporação, que através do Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD), documento que define e distribui o efetivo a cada unidade, não faz distinção entre os níveis hierárquicos, constando apenas Tenente, sem definir se 1º ou 2º, Cabo/Soldado, Subtenente/Sargento, não explicitando se 3º, 2º ou 1º. Quanto às funções, no nível de praças, consta simplesmente a expressão "auxiliar", para qualquer um dos níveis hierárquicos.

A hierarquia e a disciplina constituem dois pilares básicos da Corporação. Embora seja sempre pregado à tropa o exercício da disciplina consciente, não há que se abrir mão da ação fiscalizadora, exercida através da efetiva cobrança dos mais sobre os menos graduados. Acontece que pelo fato de superiores e subordinados estarem executando as mesmas atividades, tira-se do superior a condição de fiscalizar, o que vem corroendo a hierarquia, estimulando a promiscuidade, com reflexos totalmente negativos para a disciplina.



2.3.3 A visão externa da Polícia Militar

Nos últimos anos a mídia não tem poupado espaço para discutir com a comunidade a evolução da criminalidade urbana no país e o papel das Polícias Militares na preservação da segurança pública.

Intelectuais de todo o Brasil, representando vários segmentos e classes sociais, cuja voz mais forte é a do Jurista Hélio Bicudo, têm procurado demonstrar que as Polícias Militares não estão cumprindo como deviam o seu papel de dar garantia e segurança ao povo brasileiro. Para comprovar o seu posicionamento, procuram sempre vincular a estrutura das Polícias Militares à do Exército Brasileiro, frisando sempre que aquela estrutura é voltada para ações de guerra e não de segurança pública. A estrutura do Exército é própria para aniquilar e exterminar o inimigo, ao passo que na Polícia Militar a sua estrutura deverá visar a proteção e o socorro da comunidade.

São citados alguns desvios de conduta e fatos negativos praticados por parcelas de tropa das Polícias Militares para reforçar o posicionamento desses intelectuais. Fatos como "o massacre do Carandiru" em São Paulo, o extermínio de meninos de rua na Candelária no Rio de Janeiro, o sadismo dos instrutores da Polícia Militar do Distrito Federal, dentre outros de menor repercussão, são citados sempre com o propósito de demonstrar que a ocorrência de tais fatos se dá exclusivamente por falha da estrutura utilizada pelas Corporações.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

As Polícias Militares durante o período de vigência do regime militar foram vistas como parte do Exército, utilizadas para reprimir aqueles que fossem contrários ao regime. O país foi redemocratizado, as Polícias tiveram as suas missões modificadas e a comunidade entende que elas devem também ser reestruturadas, principalmente tirando o seu vínculo às forças federais.

Alguns posicionamentos são totalmente radicais e devem ser objeto de reflexão. Contudo, não se pode afastar a idéia de que mudanças deverão ser feitas e que a estrutura hierárquica utilizada pelo Exército Brasileiro já não atende mais às Polícias Militares devido às suas peculiaridades. Será também uma forma de dar uma satisfação ao clamor público, desfazendo-se a idéia de que as Polícias constituem uma casta, são corporativas e insensíveis a este clamor.

As modernas escolas de administração indicam que para sobreviver às pressões externas de mercado as empresas terão que procurar se adaptar ao meio, sob pena de se tornarem verdadeiros dinossauros e entrarem em processo de entropia. A Polícia Militar de Minas Gerais não é diferente e, por isso, entende-se que a reestruturação dos seus níveis hierárquicos será uma medida razoável e salutar para a vida da Corporação, que se tornará mais ágil no atendimento ao seu público externo.



CAPITULO 3

A ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo procura-se mostrar e analisar os diversos tipos e formas de estruturas organizacionais, bem como as vantagens e desvantagens apresentadas por cada uma delas.

Mostra-se ainda as tendências modernas de organizações segundo o ponto de vista de diversos autores.

3.1 Tipos e formas de estruturação

Vê-se a organização como o conjunto de relações e de estruturas, através das quais é realizada a coordenação no âmbito de uma empresa.

Essas relações são os caminhos ou os segmentos, segundo os quais se orientam os contatos e são reguladas as ações das pessoas chamadas a colaborar no desenvolvimento das atividades empresariais. Elas são definidas em termos de autoridade e responsabilidade, ou seja, na forma de poderes conferidos pelo chefe da empresa para a direção, na forma de responsabilidade, que se contrapõe a tal delegação, para a correta execução da tarefa atribuída. Assim, as duas linhas, a de autoridade e a de responsabilidade, são os principais elos de uma organização, e segundo a sua utilização na empresa, tomam uma ou outra forma de estrutura.

Quanto maior uma empresa, mais complexas se tornam suas atividades internas, o que as leva a descobrir



e implementar novos tipos de estrutura, procurando, assim, ajustar a complexidade das suas atividades a uma estrutura organizacional adequada.

Ronchi¹ cita quatro tipos fundamentais de estruturas empresariais:

- a) Tipo hierárquico;
- b) Tipo funcional;
- c) Tipo hierárquico - consultivo;
- d) Tipo hierárquico - funcional.

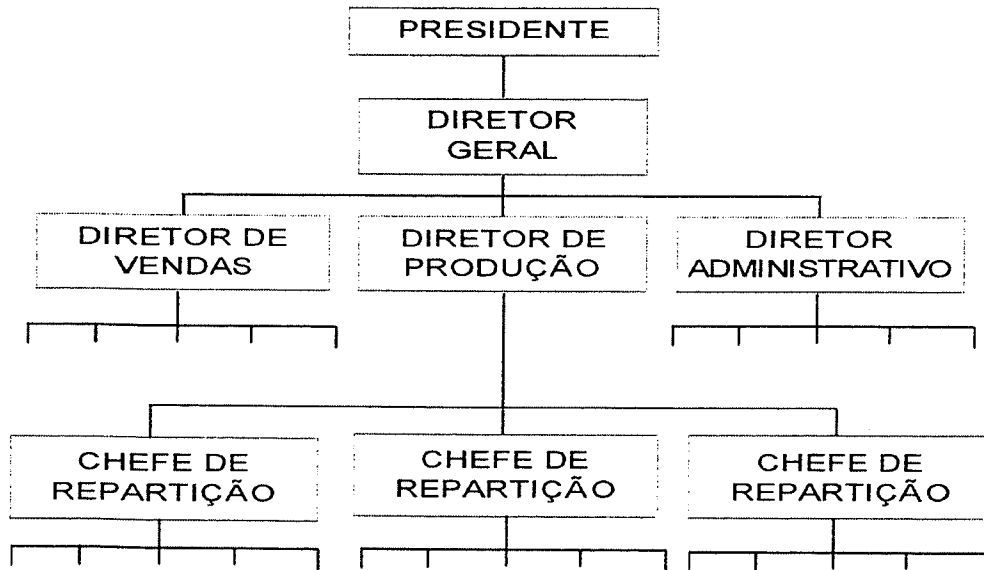
3.1.1 Estrutura do Tipo Hierárquico

Esta estrutura representa o tipo mais antigo e também o mais simples. Nota-se que as linhas de transmissão de autoridade são traçadas na vertical, de forma clara e bem delineadas, não restando nenhuma dúvida no tocante ao fluxo das ordens. As unidades que se encontram no mesmo nível são totalmente independentes no desenvolvimento de suas atividades e só devem satisfação à unidade hierarquicamente superior. (Figura 3.1)

¹ RONCHI, Luciano. Organização, métodos e mecanização. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.



FIGURA 3.1
ESTRUTURA ORGANIZATIVA TIPO HIERÁRQUICO



FONTE: RONCHI, Luciano. Organização, métodos e mecanização. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

Principais vantagens da estrutura do tipo hierárquico:

a) maior facilidade de transmissão das ordens devido à brevidade das linhas de comunicação. Decisões mais rápidas;

b) maior facilidade no desenvolvimento de mecanismos de controle e para a manutenção da disciplina;

c) apresentação de um conjunto mais simples, exigindo um desenvolvimento menor de atividades tipicamente burocráticas;



d) definição clara dos deveres e responsabilidades.

Ao lado dessas vantagens, a estrutura hierárquica apresenta também algumas desvantagens em relação a outros tipos de estruturas:

a) dificuldade para introdução na empresa de mecanismos de especialização, dificultando também a aplicação de sistemas racionais de estudo e de controle de várias operações;

b) impossibilidade de introduzir na empresa elementos especializados em campos particulares de conhecimento;

c) sobrecarga da direção;

d) exigência de chefes excepcionais;

e) desfavorece o espírito de equipe e de cooperação;

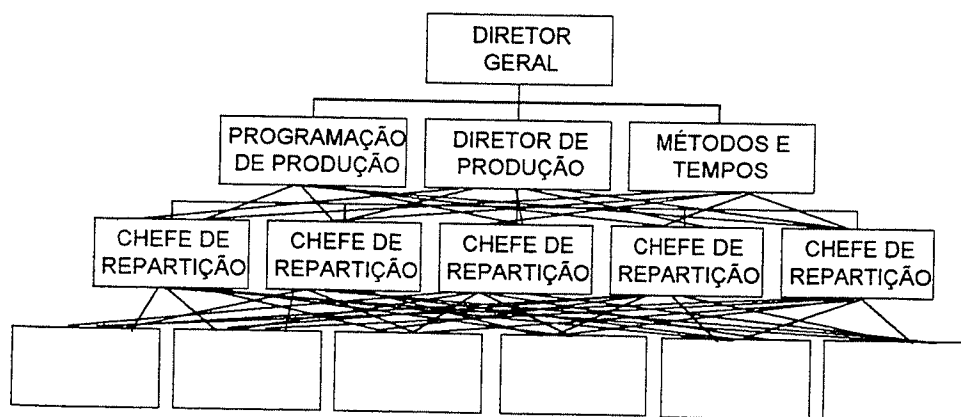
f) dificulta a substituição do chefe.



3.1.2 Estrutura do Tipo Funcional

Este tipo de estrutura é defendida por Taylor que a vê como a estrutura ideal para que seja aplicado o seu método científico. Segundo Taylor, apud Ronchi, com ela é possível se obter o máximo da utilização das capacidades de cada um dos componentes da organização, subdividindo as tarefas e deveres que cada um deve desenvolver. (Figura 3.2)

FIGURA 3.2
ESTRUTURA ORGANIZATIVA DO TIPO FUNCIONAL



FONTE: RONCHI, Luciano. Organização, métodos e mecanização. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

Os diversos chefes são submetidos a análises das funções desenvolvidas, de forma a interagirem entre si, fazendo com que cada um conheça as funções e responsabilidades do outro, devendo as funções serem agrupadas de forma homogênea. Assim as funções antes definidas sobre base departamental, seriam agora definidas sobre uma base estritamente funcional.



A estrutura do tipo funcional apresenta uma série de características peculiares, as quais devem ser devidamente analisadas e, se for o caso, empregadas no momento oportuno pela administração.

Principais vantagens da estrutura de tipo funcional:

a) facilita a redução das aptidões particulares de cada um dos empregados, com grande vantagem para a especialização e aplicação de métodos de produção mais eficientes;

b) faz com que os chefes ampliem seus horizontes de conhecimentos, não se limitando a conhecer apenas os problemas específicos da sua área de atuação.

Principais desvantagens:

a) debilidade do sistema disciplinar e dos mecanismos de coordenação, em função da pluralidade de chefes;

b) quebra da unidade de comando, visto que cada funcionário na base da pirâmide receberá ordem de vários chefes, e ainda para completar, cada um especializado num determinado setor;

c) alargamento dos canais de comunicações na empresa, com a conseqüente redução da velocidade do fluxo das ordens emanadas pela direção até à base da pirâmide.



3.1.3 Estrutura do Tipo Hierárquico - Consultivo

Em cada tipo de empresa a necessidade do empenho de especialistas surge em decorrência da evolução das suas atividades, com o detalhe ainda de que, surgindo a necessidade, poderão contar com colaboradores externos. É o caso de uma micro-empresa que, ao necessitar dos trabalhos de contabilidade, contrata uma consultoria não pertencente aos quadros da empresa para executar o serviço.

Taylor já havia estudado e mostrado a solução para o problema, que seria o agrupamento de funções homogêneas, atribuindo autoridade a cada grupo.

O que a estrutura do tipo hierárquico-consultiva pretende é exatamente apontar uma alternativa para solucionar o problema, sem perder a importante característica da unidade de comando.

Essa estrutura tem como característica principal a existência de uma linha principal de autoridade, a qual é ladeada por linhas secundárias compostas por assessores especialistas ligados às áreas de interesse da organização. Esses assessores, embora especializados em atividades administrativas da empresa (programação, controle, organização, finanças, etc.), não terão autoridade particular na empresa, visto estarem vinculados a um determinado setor, cujo titular é que exercerá a autoridade, nos mesmos moldes da estrutura do tipo hierárquica.



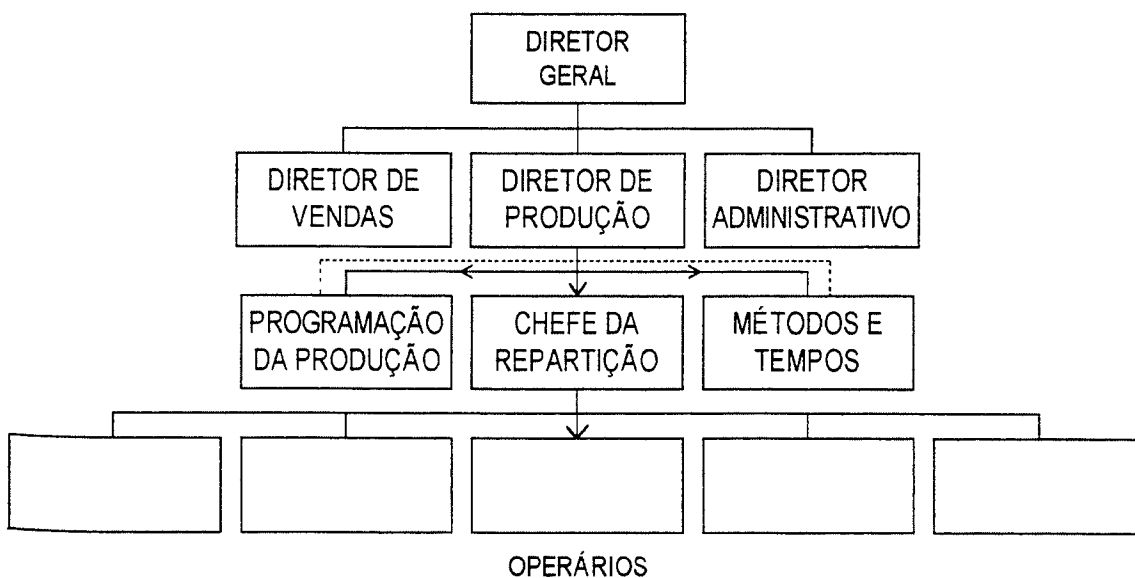
Os componentes das linhas secundárias, por não terem autoridade direta, normalmente recebem o nome de assistentes, especialistas, órgãos de consulta ou de serviços auxiliares, tendo sido, contudo, definido na língua anglo-saxônica como "staff" para diferenciar de "line" que define autoridade de linha.

Assim, a estrutura hierárquico - consultiva também recebe o nome de "line and staff" (linha-"staff"), aparecendo com o desenvolvimento das funções em linha, segundo o grau de especialização administrativa, incluindo funções de linha e de staff.

A estrutura é representada na figura

3.3.

FIGURA 3.3
ESTRUTURA ORGANIZATIVA HIERÁRQUICO - CONSULTIVA



FONTE: RONCHI, Luciano. Organização, métodos e mecanização. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.



Nessa estrutura, torna-se necessário que a linha (autoridade hierárquica) e o "staff" (assessoria), trabalhem realmente integrados. A diferença básica entre eles é que a linha comanda, enquanto que o "staff" recomenda. Por isso a necessidade de estarem realmente integrados, de forma que um complete o outro.

Principais vantagens desse tipo de estrutura:

a) elaboração de propostas coerentes à direção devido à soma de esforços entre os aspectos atinentes à autoridade hierárquica, que conhece os aspectos operacionais e os atinentes ao "staff", no tocante à consultoria;

b) melhor encaminhamento da solução de problemas complexos devido à assessoria especializada.

Principais desvantagens:

a) possibilidade de desarmonia entre linha e "staff", fazendo com que um sobressaia ao outro, com prejuízos sérios para a organização;

b) risco de serem os principais objetivos da empresa, para os quais a linha foi criada, postos em segundo plano, para a implantação de objetivos secundários estabelecidos pelo "staff".

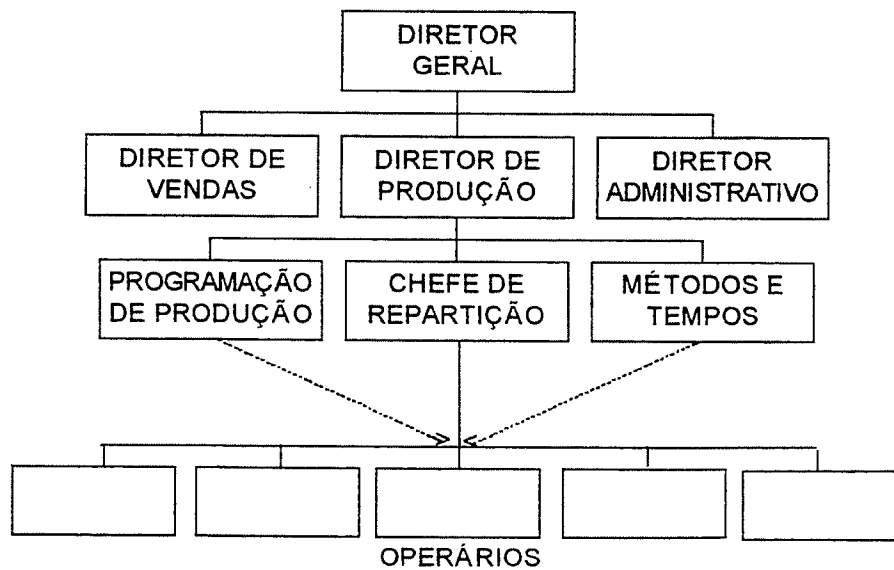


3.1.4 Estrutura do Tipo Hierárquico - Funcional

Em alguns casos, aos órgãos consultivos é facultada a emissão de normas, desde que elas sejam relacionadas a assuntos pertinentes à sua área específica de atuação; assim, a consultoria financeira poderá emitir normas que estabeleçam como os mapas relativos às finanças da organização deverão ser confeccionados. Para que isso ocorra, o superior delegará parte da sua autoridade para que aquela atividade seja desenvolvida.

Já na estrutura do tipo hierárquica - funcional, o órgão tem autonomia para emitir ordens diretamente, desde que elas sejam relacionadas a assuntos pertinentes à sua atividade específica. Contudo, o órgão subordinado deverá prestar contas ao órgão imediatamente superior, e não ao órgão que emitiu a ordem. (Figura 3.4)

FIGURA 3.4
ESTRUTURA ORGANIZATIVA HIERÁRQUICA - FUNCIONAL



FONTE: RONCHI, Luciano. Organização, métodos e mecanização. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.



Nessa estrutura, as atividades de coordenação e controle não serão prejudicadas, mesmo porquê, embora o órgão de "staff" tenha autonomia para emitir ordens, antes da emissão delas, são mantidos contatos com os órgãos de linha acertando aspectos operativos, sendo as normas emitidas somente após a concordância plena dos órgãos envolvidos.

A autoridade funcional é exercida exclusivamente no tocante a assuntos específicos de sua especialidade, e dos quais dependem o funcionamento dos órgãos de linha ou um determinado serviço. Como exemplo, pode-se citar o trabalho de uma divisão de estatística que, para levar avante sua tarefa, depende dos dados que serão fornecidos pela direção de produção.

3.2 Vantagens e desvantagens dos tipos de estruturas

Da análise dos tipos de estruturas organizativas vistos, a conclusão que se chega é que nenhum deles deverá ser simplesmente adotado, descartado ou abandonado. Eles deverão ser estudados e aproveitados no momento oportuno pela empresa, dentro das características próprias de cada um, e de acordo com a fase de desenvolvimento vivida pela organização.

Assim, a estrutura do tipo hierárquico pode ser considerado um excepcional sistema organizativo, principalmente para aquelas empresas de pequeno porte, que devido às suas peculiaridades, e também por questões financeiras, não têm como contar com o concurso de especialistas em suas fileiras, e, ainda, considerando que a necessidade da rapidez no fluxo das ordens



emanadas pela diretoria até à base é considerado fator primordial para o desenvolvimento das suas atividades.

Em contrapartida, uma estrutura do tipo hierárquico - funcional atende plena e totalmente a uma organização onde a especialização seja considerada um fator de suma importância, e as características anteriormente citadas e próprias de uma estrutura rígida e controlada sejam dispensadas.

A estrutura apropriada para a organização deve ser escolhida no momento oportuno, devendo ter a devida flexibilidade para ser modificada, em função da mudança do negócio da empresa, mudança de mercado, enfim, mudança de sua estratégia.

Não existe estrutura organizacional melhor ou pior. O momento e a situação da empresa é que irá ditar que estrutura deverá ser utilizada.

3.3 Tendências modernas de organizações

O executivo moderno deverá ter um pensamento proativo, não bastando a ele simplesmente fazer cumprir as normas da empresa, seguindo piamente as ordens e as vontades dos dirigentes da organização. Hoje, o executivo tem que ser um empreendedor, sempre à procura de novos rumos para as empresas, sob pena delas se estacionarem no tempo, e partirem celeremente em direção à entropia.



Silva, referindo-se ao avanço da tecnologia e à modernização empresarial, assim se posicionou:

"Nesse sentido, já começaram a aflorar, em algumas empresas de alto nível de desempenho no Japão e nos EUA, novas técnicas gerenciais participativas, diluindo a hierarquia, descentralizando decisões, descentralizando o planejamento, criando círculos de qualidade, usando teoria Z e definindo valores compartilhados corporativos a fim de melhor identificar e direcionar os talentos individuais e departamentais para enfrentar os maiores desafios e objetivos da organização como um todo". (grifo nosso)²

O autor demonstra a sua preocupação com ações modernizantes da empresa, estando aí incluída a redução dos níveis hierárquicos, ou diluição da hierarquia como foi dito por ele.

As empresas do futuro deverão ser totalmente reestruturadas, o que constituirá um grande desafio para os executivos do futuro, que deverão trabalhar para que elas sejam enxutas e mais ágeis.

Botelho afirma que a estrutura organizacional em forma de pirâmide, adotada ainda hoje por um grande número de empresas, foi copiado exatamente do exército e da igreja, por administradores sem a devida criatividade, que ao invés de pensar,

² SILVA, Lenilson Naveira e. A 4a. Onda. Rio de Janeiro: Record, 1990, p.30



preferiram copiar o que já havia em funcionamento testado e aprovado por duas Instituições seculares.

Para o autor, tanto a igreja como o exército, que forneceram o modelo de estrutura piramidal, são instituições não econômicas, as quais ao longo da sua existência sempre lidaram mais com a morte do que com a vida. Ambas as instituições sempre foram por demais sérias na perseguição dos seus objetivos e também no tocante aos procedimentos pré-estabelecidos.³

A administração veio ao longo do tempo copiando termos criados e utilizados tanto pela igreja como pelo exército. Assim surgiu na igreja o termo "hierarquia", composto por duas palavras gregas, "hieros" e "arquia", significando "sagrada" e "regra", amplamente utilizada pela administração. Hierarquia quer dizer então o estabelecimento de regras sagradas, as quais não poderão ser quebradas sem que o responsável pela quebra ou "pecado" sofra sérias conseqüências.

As regras sagradas (hierarquia), utilizadas pela administração sempre foram questionadas, às vezes até com uma certa veemência. Foram sempre comparadas com o papel do pai, do ditador, papéis que atualmente estão sendo revisados, a começar pelo próprio papa, cujo papel hoje está bastante mudado, se comparado com o exercido há algum tempo atrás. Tudo é questionado, não se aceitando mais explicações do tipo "sempre foi assim", "isso não pode ser mudado", "a ordem é essa" e assim por diante.

³ BOTELHO, Eduardo Ferreira. Administração inteligente. a revolução administrativa. São Paulo. 1992. p. 16.



Felizmente os tabus estão caindo, e muitos procedimentos que antes não podiam ser adotados sem qualquer explicação, hoje o são normalmente com grande sucesso, e o fato é que restam menos coisas "sagradas". Contudo, a empresa chega aos dias atuais baseada num sistema hierárquico, uma regra sagrada, do jeito que ela nasceu.

Assim como a palavra hierarquia, de origem religiosa, outra palavra muito usada pela administração é "subordinado", de origem militar, a qual é usada indiscriminadamente nos meios castrenses, sendo que na maioria das vezes ninguém parou para pensar o seu significado. Segundo Aurélio, subordinado quer dizer inferior, dominado, secundário, subalterno, dependente.

É uma palavra que analisada ao pé da letra chega a ser humilhante para a pessoa que recebe o tratamento, e portanto, está sendo aos poucos retirada do vocabulário de administração moderna.

A tendência da empresa moderna e que queira se tornar apta a enfrentar os desafios do novo século que se aproxima é procurar enxugar os seus níveis hierárquicos, modificar a sua estrutura organizacional e melhorar o seu relacionamento, principalmente com o público interno, como forma de se tornar mais ágil em função da redução da sua cadeia de comando e da maior proximidade entre os níveis estratégico e operacional.



Nesse sentido, HAIRE assim se manifestou:

"À medida que nos lançamos em estruturas hierárquicas mais complexas, torna-se cada vez mais verdadeiro que cada pessoa lida somente com os seus subordinados e não com o produto em si. Isto leva inevitavelmente a considerar que se deve prestar muito maior atenção aos conhecimentos e habilidades que essa pessoa apresenta no trato com os demais".⁴

Segundo ainda o autor, há uma tendência de que as habilidades do ser humano para desenvolver atividades destrutivas cresça de forma muito mais acentuada do que as habilidades técnicas para controle social. Quanto mais nos desenvolvermos tecnologicamente, mais ficaremos dependentes das habilidades humanas, o que nos levará a procurar desenvolver mecanismos visando aumentar e aprimorar a compreensão da natureza humana no trabalho, além de nos levar a estudar e procurar entender os processos de interação humana e grupal.

Nota-se que quanto mais funcionários uma empresa possui, mais complexo se tornará o relacionamento entre as pessoas, principalmente se ela tiver uma maior quantidade de níveis hierárquicos, o que servirá para complicar ainda mais a situação, uma vez que o excesso de níveis hierárquicos é um fator de afastamento entre as pessoas.

⁴ HAIRE, Mason. Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Pioneira, 1974, p.8.



Numa organização hierarquizada o superior deverá ter pleno controle das recompensas postas às suas mãos para serem repassadas aos seus subordinados. É sabido que o ser humano desenvolve o seu trabalho sempre pensando numa recompensa, a qual virá satisfazer, de alguma forma, às suas necessidades, lhe tornando com isso um funcionário mais motivado para o desempenho de suas atividades. Deve ser lembrado o princípio da Lei do Efeito - que demonstra que aquela conduta que de alguma forma é recompensada tende a se repetir; em contra partida, aquela conduta que não parece levar a uma recompensa, ou que ao contrário parece conduzir a uma punição, tem sempre uma tendência a ser evitada e se eliminar. Assim, utilizando os meios de recompensa disponíveis, fica nas mãos do superior a responsabilidade de moldar a conduta de seus subordinados.

As necessidades básicas do ser humano são abordadas por diversos autores sob diferentes pontos de vista. Alguns afirmam não existirem parâmetros para definir quais são as necessidades humanas, uma vez que elas surgem em determinada fase da vida e, ao serem satisfeitas, por certo surgirão outras.

O administrador moderno deverá ter a devida habilidade para discernir quais são as necessidades básicas de seus subordinados e procurar trabalhar no intuito de satisfazê-las.

Segundo Oliveira, o analista de sistemas, organização e métodos de uma empresa deverá estar com a atenção sempre voltada para a otimização da estrutura organizacional, o que deverá ser feito através da correta análise da amplitude de controle; da mesma forma deverá estudar e analisar se os níveis hierárquicos da



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

empresa satisfazem às suas reais necessidades, procurando também estruturá-los de forma a otimizar o desempenho de cada um dos setores da empresa. Para isso, o profissional responsável pela análise deverá conhecer profundamente os aspectos básicos a serem considerados no estabelecimento dos níveis hierárquicos necessários para o desenvolvimento das atividades da empresa, visando o cumprimento da sua missão legal.⁵

A amplitude de controle, que também é chamada de amplitude administrativa ou amplitude de supervisão, está diretamente relacionada ao número de subordinados que cada chefe terá condições de controlar pessoalmente, com a devida eficiência e eficácia.

Segundo o citado autor, são fatores que influenciam a amplitude prática de controle nas empresas.⁶

- a) os deveres pessoais do chefe;
- b) as habilidades pessoais do chefe em lidar com subordinados;
- c) o nível de capacitação profissional do chefe;
- d) o nível de mutação da empresa perante o ambiente;

⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 190.

⁶ *ibid.*, p.207.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

- e) o nível de estabilidade interna da empresa;
- f) a habilidade dos subordinados em se relacionar com as pessoas;
- g) o nível de capacitação profissional dos subordinados;
- h) o grau de delegação de autoridade existente;
- i) o grau de utilização de assessores;
- j) o nível de motivação existente;
- l) o nível e tipo de liderança existente;
- m) o grau de interdependência entre as unidades organizacionais;
- n) o nível de similaridade das atividades dos subordinados;
- o) o nível e o tipo de controle exercido;
- p) o nível e o tipo de coordenação exercido;



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

q) a existência de restrições pessoais
à amplitude de controle;

r) o nível de clareza, comunicação e
aceitação dos objetivos; e

s) o nível de definição, simplicidade e
repetitividade das atividades dos subordinados.

À medida que um funcionário sobe hierarquicamente numa empresa, ele terá a sua amplitude de controle reduzida. Existe uma relação muito próxima entre a amplitude de controle e os níveis hierárquicos de uma empresa. Assim, quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos e vice-versa.

O assunto deverá ser conduzido com a máxima atenção pelo analista de sistemas, organização e métodos da empresa, uma vez que uma amplitude de controle mal definida poderá criar sérios problemas para uma organização, como perda de controle, desmotivação, ineficiência de comunicações, decisões demoradas e mal estruturadas, queda no nível de qualidade de trabalho, capacidade acima do chefe, custos administrativos maiores, falta de delegação e pouco desenvolvimento dos subordinados.

Os níveis hierárquicos numa empresa são a representação dos cargos existentes na mesma, para os quais é atribuído o mesmo grau de autoridade. Podem ser também considerados

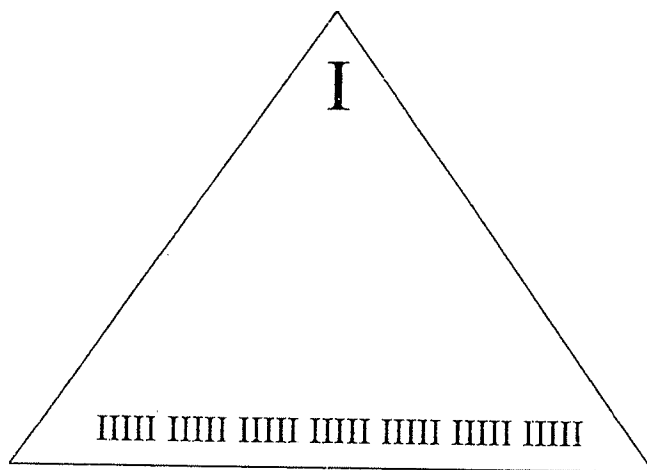


POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

como sendo os vários níveis que compõem a hierarquia de uma organização.

Nas figuras 3.5 e 3.6 é mostrada a distribuição dos níveis:

FIGURA 3.5
DISTRIBUIÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS

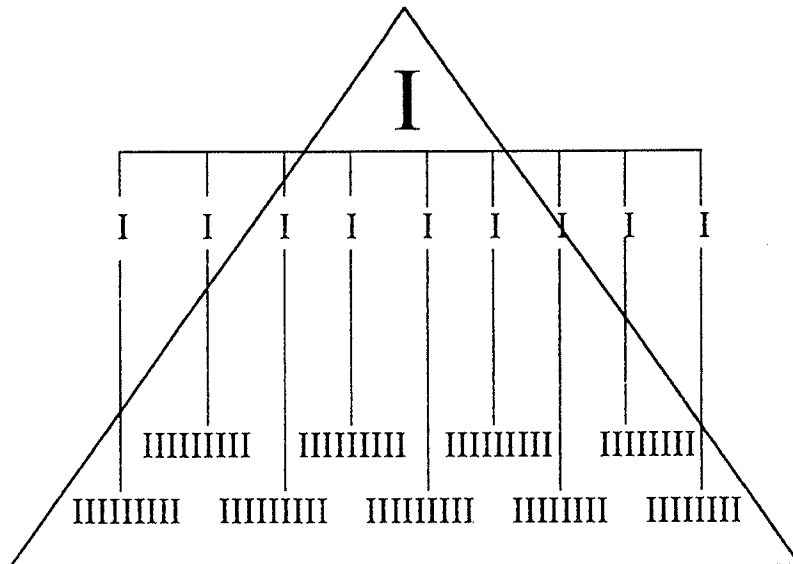


FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 190.

NOTA: 35 subordinados por executivo, 2 níveis hierárquicos, 1 nível de supervisão, 1 chefe.



FIGURA 3.6
DISTRIBUIÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS



FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 190.

NOTA: 9 subordinados por executivo, 3 níveis hierárquicos, 2 níveis de supervisão, 10 chefes.

No tocante ao delineamento dos níveis hierárquicos, o autor assim conclui:

"No delineamento dos níveis hierárquicos, deve-se partir do 'topo da pirâmide' e parar no momento em que as linhas hierárquicas atingirem o nível das unidades organizacionais que terão apenas sua vinculação eventualmente modificada, permanecendo inalteradas suas atribuições fundamentais".⁷

⁷ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit. nota 5.



Osborne falando sobre a estrutura centralizada de muitas instituições, afirma que, há 50 anos, exigia-se realmente que assim fossem as instituições, uma vez que a tecnologia da época era primitiva, uma simples comunicação de um para outro local apresentava uma enorme dificuldade, tudo isso sem falar que a mão-de-obra disponível tinha pouquíssimo preparo. Com isso, para que as coisas fluíssem, tornava-se necessário o agrupamento de todos os funcionários numa mesma organização, o que facilitava a concentração das informações úteis, bem como a transmissão de ordens, que assim seriam cumpridas com uma maior eficiência.

Naquela época, a freqüência dos acontecimentos permitia com tempo de sobra que as informações subissem lentamente por extensas cadeias hierárquicas e depois retornassem da mesma forma pelo mesmo caminho, após a devida decisão do nível superior.

Analisando o quadro atual, após intensas modificações ocorridas em todos os setores, e referindo-se à complexidade de estruturação da empresa moderna, o autor assim se manifestou:

"Hoje em dia, entretanto, a informação é praticamente sem limites. A comunicação entre as mais recônditas localidades é instantânea. Muitos funcionários públicos têm boa formação acadêmica, e as condições mudam à velocidade da luz. Não se pode desperdiçar tempo com o lento fluxo de informações hierárquia acima, ou de ordens hierarquia abaixo".⁸

⁸ OSBORNE, David. Reiventando o governo. Brasília: MH Comunicação, 1994. p. 273.



Segundo Cury, a hierarquia é a série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores. Destarte, a hierarquia corresponde a uma forma de organização social que tem como característica:

- Graduação rígida da autoridade;
- Definição exata das atribuições de cada extrato. (grifo nosso)⁹

A hierarquia é, portanto, o caminho de diversos níveis por onde percorrem as ordens oriundas da autoridade superior até chegar ao nível de execução, e, da mesma forma, retornam as informações de baixo para cima. As comunicações passam por todos os níveis hierárquicos, o que nos leva a concluir que quanto mais níveis hierárquicos a organização tiver mais lentamente fluirão as comunicações do nível superior ao nível inferior e vice-versa.

As organizações, para se adaptarem ao ambiente em que vivem e assegurarem a eficácia planejada, devem permanecer atentas e sempre que necessário promover as mudanças exigidas. Essa idéia é defendida por Hesketh, que assim se posicionou:

"Mudança é, hoje, parte da vida da grande maioria das organizações. Mudanças de mercado, de tecnologia, de influência e pressões da sociedade, de situações de competição, nos meios de informações, nas

⁹ FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas, 1978. apud CURY, Antônio. Organização e métodos: perspectivas comportamental & abordagem contingencial, São Paulo, Atlas, 1990.



condições físicas e ecológicas em geral, legais, e outras, fazem parte do ambiente destas organizações. Igualmente, mudam-se as necessidades e metas de seus membros".¹⁰

No tocante ao serviço público, especificamente, diversos autores defendem a idéia de que o setor precisa passar por uma verdadeira reengenharia, pois já não mais se admitem governos com pesadas máquinas administrativas, onde muitas pessoas ingressam somente com a intenção de fazer carreira, sem nenhuma preocupação com a produtividade, sem nenhum compromisso com os resultados, acobertados pela certeza da estabilidade funcional. Torna-se inevitável a adoção de uma estrutura apropriada às suas atividades, bem como o menor número de níveis hierárquicos possível para facilitar o fluxo das comunicações entre os níveis de direção e execução.

Na defesa desta idéia, Drucker assim se posicionou:

"A estrutura organizacional deve ser montada de modo a possibilitar a consecução dos objetivos da empresa cinco, dez, quinze anos no futuro. Não menos importante é a necessidade da estrutura organizacional conter o menor número possível de níveis administrativos e criar a corrente de comando mais curta possível".¹¹

¹⁰ HESKETH, José Luiz. Desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1977.

¹¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. Prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.



O autor procura ainda mostrar as sérias dificuldades que se apresentam quando se fala em modernização, em mudanças estruturais, ou em qualquer procedimento que redunde em alteração de comportamento.

O serviço público normalmente cria no funcionário uma forte e arraigada cultura organizacional onde já se internalizou que serviço público e produtividade não podem caminhar juntos por serem fatores totalmente independentes. Com isso, aquele funcionário público que começar a cumprir os horários, que demonstrar preocupação com a sua produtividade, que estabelecer metas e preocupar-se com o atingimento das mesmas, fatalmente não será bem visto pelo seu grupo, que passará a procurar desestabilizá-lo, e ao final, ou o funcionário passa a proceder da mesma forma que o grupo, ou seja, deixe de produzir, ou então abandona o serviço público e parte para a atividade privada, onde a produtividade do funcionário é reconhecida, para não ficar marginalizado.

Silva, discute a modernização administrativa na Polícia Militar de Minas Gerais, procurando mostrar o quanto é complexa a estrutura organizacional da Instituição, o que vem prejudicando a rapidez das comunicações, principalmente se considerarmos que o momento exige respostas ágeis, para atender às necessidades do soldado, que é quem está na ponta da linha, em contato direto com a comunidade.

Um dos enfoques dado por ele ao termo modernização, o define como sendo um conjunto de ações visando, em resumo, promover mudanças na organização, o que



consequentemente irá melhorar a qualidade dos serviços por ela prestados à comunidade. Por fim define modernização como sendo "... o atingimento da eficiência, eficácia e efetividade por parte da Polícia Militar de Minas Gerais".¹²

Soares, discorreu sobre o tema "Escala Hierárquica em Organizações Policiais Militares", onde demonstrou de forma clara a natureza da Instituição, que no seu início desempenhava missões ligadas ao combate às invasões estrangeiras ao solo brasileiro, onde quer que a mesma ocorresse. A Polícia Militar de Minas Gerais mantinha o seu efetivo aquartelado, embora tenha sido criada para preservar a segurança pública no território mineiro.

Enfocou ainda as dificuldades encontradas para que as comunicações fluíssem com a devida rapidez pela cadeia de comando, uma vez que a grande quantidade de níveis hierárquicos é o principal fator responsável pela lentidão com que as comunicações partem do comando e cheguem ao nível de execução no final da linha, e vice-versa.

Propõe ao final a redução dos níveis hierárquicos, através da unificação ou supressão de alguns postos/graduações, além de propor a criação do posto de General de Polícia ou Coronel General, para o Comandante Geral da Corporação.¹³

¹² SILVA, Pedro Seixas da. A Polícia Militar de Minas Gerais em busca da modernização administrativa. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1991.

¹³ SOARES, Nelson Alves. Escala hierárquica em organizações militares. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1986.



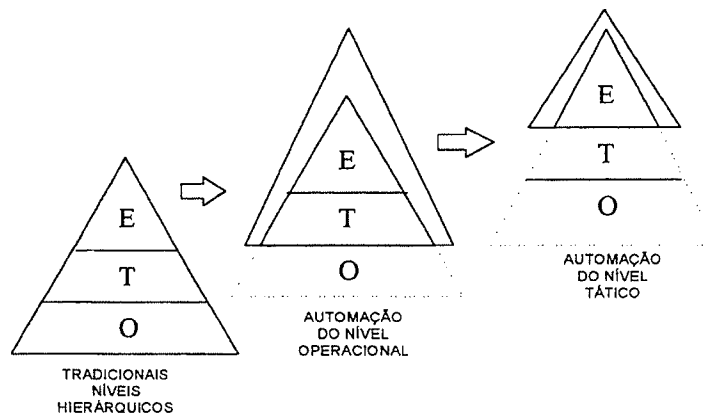
No tocante ainda à escala hierárquica dos Polícias Militares, Oliveira fez uma profunda análise dos níveis hierárquicos das forças estaduais, sempre defendendo a idéia de que o cargo de Comandante Geral exige a designação de um Oficial que tenha a patente superior à de Coronel. Propõe mudanças na estrutura das Corporações, de forma a ser criado o posto de General na hierarquia das mesmas.

Ao final propõe a criação do posto de General para o Comandante Geral das Polícias Militares, cujo efetivo seja acima de 20000 militares.¹⁴

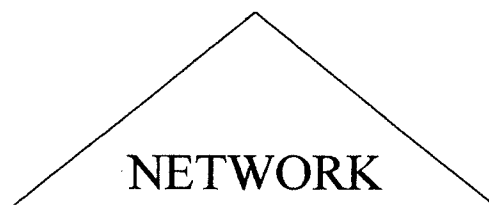
Silva relembra que as organizações se dividem em três níveis hierárquicos - estratégico, tático e operacional. Afirma ainda que:

"Partindo da premissa otimista de que as empresas do futuro terão maior responsabilidade social no processo de automação, e que, conseqüentemente, não demitirão os funcionários mas sim irão retreiná-los para executarem tarefas mais nobres e menos rotineiras, isso provocará uma deformação no modelo tradicional de organização - estratégico, tático e operacional-, reduzindo consideravelmente as áreas de atividades dos níveis tático e operacional, conforme ilustrado na seqüência de figuras a seguir:

¹⁴ OLIVEIRA, Alberto Camelo de. Criação do posto de General na escala hierárquica das PM. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1991.



Diante do exposto nas figuras anteriores, a organização irá se deformando e transformando até chegar ao que se chama de NETWORK, onde se dilui muito a diferença entre os níveis hierárquicos e a autoridade, levando a organização a ter uma maior horizontalização, conforme a figura abaixo:



isso implica radicais mudanças na filosofia gerencial e organizacional da empresa”¹⁵.

Pela análise das afirmativas dos autores citados, conclui-se que as hierarquias que ofereciam aos funcionários parâmetros de avanço em sua carreira, ao mesmo tempo que geravam importantes incentivos salariais através de premiações e promoções, estão passando a fazer parte do passado.

¹⁵ SILVA, Lenilson Naveira e. op. cit. Nota 2, p. 126-127-128.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

A tendência moderna da administração empresarial é o estabelecimento de empresas menos burocráticas, enxutas e horizontalizadas.

Assim, entende-se que a Polícia Militar de Minas Gerais deverá proceder a uma profunda análise na sua estrutura hierárquica e organizacional, com o propósito de reduzi-las, antes que os problemas decorrentes de estruturas inadequadas prejudiquem o desempenho da Instituição; se persistir adotando as atuais estruturas, a tendência será ocorrer a queda da qualidade dos serviços por ela prestados à comunidade.



CAPÍTULO 4

ANÁLISE COMPARATIVA DE ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS E ORGANIZACIONAIS

Neste capítulo serão analisadas as estruturas hierárquicas e organizacionais de forças policiais de alguns países do mundo, com o propósito de, numa análise comparativa, se estabelecer parâmetro para a avaliação da estrutura hierárquica e organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais.

4.1 A Experiência estrangeira

Procura-se na análise da experiência estrangeira parâmetros para a análise da estrutura da Polícia Militar de Minas Gerais.

4.1.1 A Segurança Pública na França

Na França a situação é dividida em três aspectos distintos:

a) a proteção da ordem pública, reunindo atividades que visem assegurar a boa ordem, a segurança e a salubridade públicas. Inclui ainda o cuidado de reprimir atentados à tranqüilidade pública, rixas e disputas acompanhadas de motins de rua, bem como a manutenção da boa ordem nos lugares onde se façam grandes reuniões de pessoas. Essas atividades são de competência da Polícia Municipal.



b) a manutenção da ordem "stricto sensu", entendendo-se nesse aspecto as intervenções por ocasião de manifestações violentas de objetivo não político, como greves, movimentos setoriais de camponeses, de comerciantes, etc., como também em movimentos de natureza política de grandes proporções e que realmente repercutam perante a opinião pública. A força incumbida de atuar em tais situações é a Gendarmeria, força policial pertencente às Forças Armadas, cujas missões são previamente determinadas.

c) a defesa da ordem ou restauração da ordem, situação de máxima gravidade em que a sociedade esteja envolvida numa situação de luta, cujas características estejam próximas a uma situação de guerra, ou caminhando para ela, exigindo ações devidamente planejadas a serem desencadeadas pelo Exército, força preparada para atuação nessa circunstância, após esgotada a capacidade de resposta das forças policiais.

A força a ser empregada depende da concretização do fato que originou o seu emprego, ou seja, relacionado à proteção da ordem pública, à manutenção da ordem pública (stricto sensu) ou à defesa da ordem.

Há uma certa indefinição quanto ao fato concretizado, uma vez que pela própria natureza das ocorrências elas se confundem não ficando pois claras as mudanças de um para outro aspecto.

No século XIX, a manutenção da ordem pública na França foi mantida pela Gendarmeria, instituição que embora executando atividades civis de polícia, era vinculada ao Exército,



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

na qualidade de uma das suas armas, assim como a artilharia, a infantaria e a engenharia; contudo as suas missões sempre foram definidas em legislação própria.

Atualmente, na França são empregados na manutenção da ordem pública a Gendarmeria Nacional, a Gendarmeria Móvel, um dos ramos da Gendarmeria Nacional, e as Companhias Republicanas de Segurança, estas de natureza civil.

Soares, assim definiu a Gendarmeria Nacional:

"A Gendarmeria Nacional Francesa como as principais forças policiais do mundo, possui uma organização militar, fundamentada na hierarquia e disciplina. Sua escala hierárquica se constitui dos postos e graduações abaixo:

Postos

Gen. de corpo do exército

Gen. de divisão

Gen. de brigada

Coronel

Ten. Coronel

Major

Capitão

Tenente

Sub.Ten

Graduações

Cabo

Cabo Chefe

Sargento

Sarg. Chefe



*Ajudante
Aj. Chefe".¹*

Trata-se pois de uma força de formação militar, que embora exerça atribuições típicas de polícia, garantindo a proteção às pessoas e aos seus bens, realiza a vigilância, orienta e informa, procurando sempre manter a população num clima satisfatório de segurança, assegurando o fiel cumprimento às leis do país.

A Gendarmerie Nacional Francesa é uma Instituição com características próprias, visto que, além de atuar de forma marcante na segurança pública, ela também participa efetivamente de atividades de defesa territorial, vinculada aos departamentos ministeriais, principalmente os da defesa, do interior e da justiça.

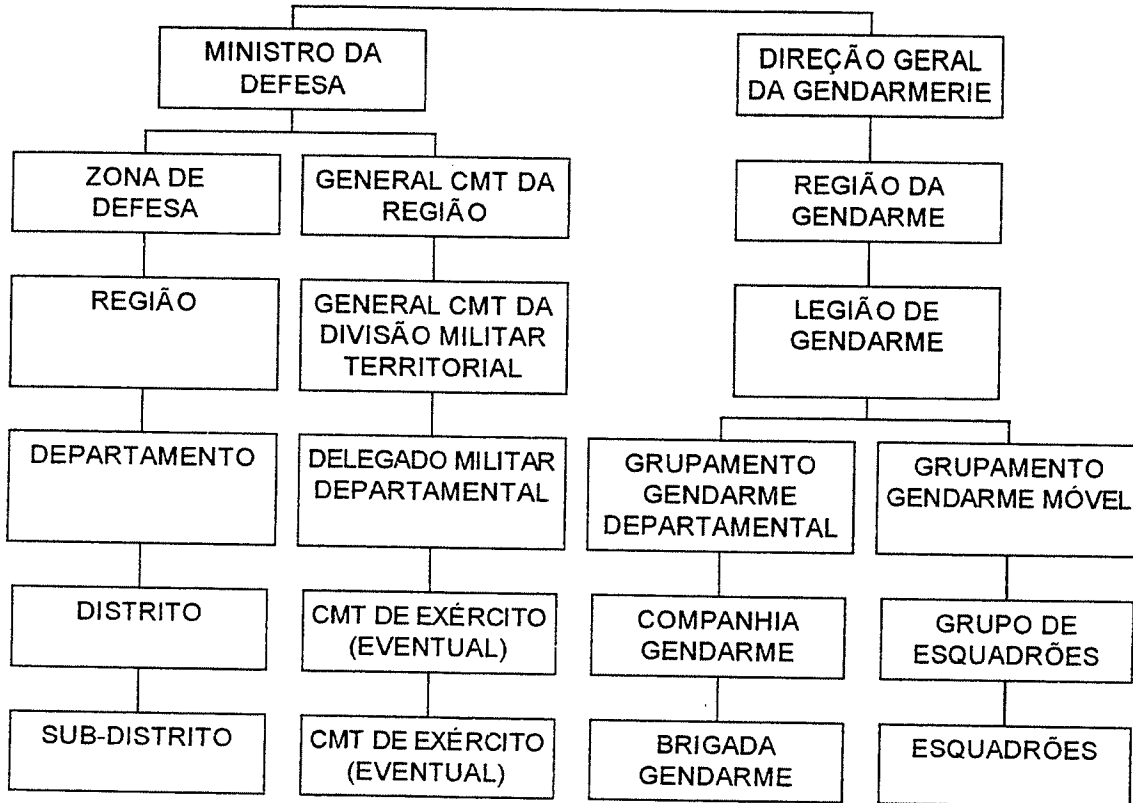
Os Grupamentos de Gendarmerie Departamental, Gendarmerie Móvel e da Guarda Republicana, executam todas as modalidades e tipos de policiamento, através de forças especializadas, ressaltando-se as atividades de polícia judiciária, através das quais se procura apurar crimes, delitos, contravenções, reunir provas e desenvolver ações investigatórias para se chegar à autoria. Ressalta-se ainda as atividades de polícia administrativa, cuja abrangência é vasta, sendo o seu ramo principal a manutenção da ordem pública.

Na figura 4.1 tem-se uma visão da estrutura da Gendarmerie Francesa:

¹ SOARES, Nelson Alves. Escala hierárquica em organizações militares. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1986.



FIGURA 4.1
ORGANOGRAMA GENDARMERIE FRANCESA



FONTE: SOARES, Nelson Alves. Escala hierárquica em organizações militares. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1986.

Operacionalmente as forças policiais estão assim articuladas:

a) a Gendarmérie Departamental

Trata-se de uma força especializada, exercendo suas atividades junto aos Departamentos responsáveis por cada atividade específica, como tóxicos, trânsito, etc., estando assim estruturada no território francês:



- Brigada Gendarme

É definida, em princípio, uma por cada sub-distrito, em todo o território metropolitano;

- Companhia Gendarme

Há uma Companhia para cada Comandante de Distrito, sob o comando de um Oficial Superior ou subalterno, agrupando de cinco a vinte brigadas. Em cada companhia há um Pelotão de Segurança e Intervenção, sediados nos locais onde a delinqüência é mais acentuada, tendo como missão principal apoiar com presteza as Brigadas em caso de necessidade.

- Grupamento Gendarme
Departamental

Comandado por um Oficial Superior, há um por Departamento, englobando todas as Companhias do Departamento.

b) a Gendarmerie Móvel

Com a missão específica de garantir a manutenção ou o restabelecimento da ordem pública, completa a ação da Gendarme Departamental. A sua estrutura é assim definida:



- Esquadrão

Sob o comando de um Capitão, é constituído por quatro pelotões;

- Grupo de Esquadrão

Sob o comando de um Oficial Superior, é constituído por três a seis esquadrões;

- Grupamento Gendarme móvel

Comandado por um Oficial Superior, o qual tem sob o seu comando todos os esquadrões de uma citada Legião de Gendarme.

4.1.2 A Segurança Pública no Chile

No Chile, a segurança pública é mantida pela força denominada Carabineiros do Chile, uma Instituição de estrutura tipicamente militar, estruturada com base na hierarquia e na disciplina.²

A sua escala hierárquica é a seguinte:

a) Postos

² SOARES, Nelson Alves. op. cit. Nota 1.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

General Diretor;
General Subdiretor;
General Inspetor;
General;
Coronel;
Tenente Coronel;
Major;
Capitão;
Tenente;
Subtenente;
Sub Oficial Maior;

b) Graduações

Sub Oficial;
1º Sargento;
2º Sargento;
1º Cabo;
2º Cabo.

O comando dos Carabineiros está entregue a 20 Generais assim distribuídos:

a) um General, equivalente no Brasil ao General de Exército (quatro estrelas), que exerce o cargo de Diretor Geral;



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

b) um General, equivalente no Brasil ao General de Divisão (três estrelas), que exerce o cargo de Chefe do Conselho Assessor Superior;

c) um General, equivalente no Brasil ao General de Divisão (três estrelas), com a função de Subdiretor Geral;

d) um General, equivalente no Brasil ao General de Divisão (três estrelas), com a função de Inspetor Geral;

e) nove Generais, equivalentes no Brasil ao General de Brigada (duas estrelas), os quais exercem respectivamente a função de Chefe dos Departamentos de Pessoal, de Ordem e Segurança, de Logística, de Menores, de Fronteiras e Limites, de Saúde e Veterinária, do Bem-Estar da Corporação, do Departamento Jurídico e do Departamento de Instrução;

f) seis Generais, equivalentes no Brasil ao General de Brigada (duas estrelas), com a função de Comandantes de Zonas de Inspeção, as quais se localizam em pontos estratégicos do país;

g) um General, equivalente no Brasil ao General de Brigada (duas estrelas), que exerce a função de Prefeito Geral de Santiago, capital do país.

No interior do país, além das seis Zonas de Inspeção, há trinta e seis prefeituras, as quais estão



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

subordinadas às respectivas Zonas, estando sediadas nas capitais das províncias e cidades mais importantes.

Subordinadas às Prefeituras estão as Comissárias, que em número de cento e quarenta e sete, constituem as Unidades Básicas de Segurança com Jurisdição num determinado município.

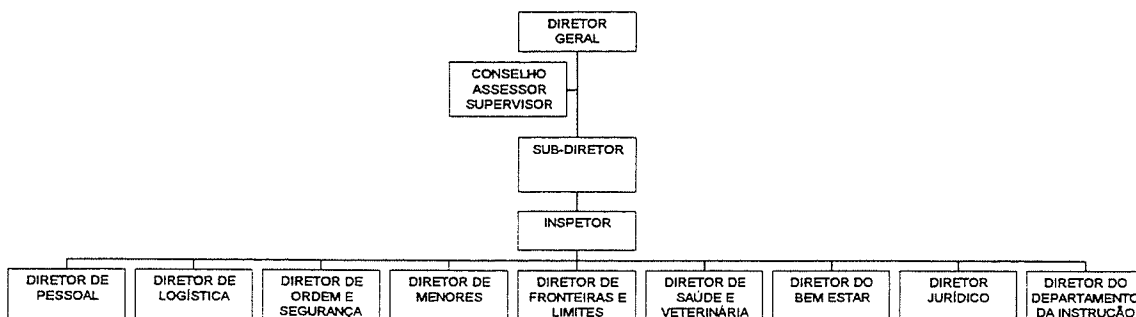
Há ainda as Sub Comissárias e Tenências, que são Unidades menores, cuja jurisdição está restrita a um Distrito Municipal, a áreas específicas, ou zonas individuais.

Finalmente, há os chamados "Retenes", equivalentes aos Destacamentos Policiais da PMMG e as Avançadas, semelhantes a um Destacamento Policial Móvel, os quais atuam em áreas menores, como povoados, bairros de grandes cidades, Postos de Policiamento, etc.

Na figura 4.2 tem-se uma visão da estrutura dos Carabineiros do Chile:



FIGURA 4.2
ORGANOGRAMA DOS CARABINEIROS DO CHILE



FONTE: SOARES, Nelson Alves. Escala hierárquica em organizações militares. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1986.

4.1.3 A Polícia dos Estados Unidos da América

Naquele país, cada Estado - Membro tem a devida liberdade para estruturar a sua polícia do modo que melhor lhe convier e melhor atender às suas peculiaridades. Em determinado Estado a legislação prevê a aplicação da pena de morte, enquanto em outro tal pena não é prevista. Assim como a legislação penal é variada, a estrutura do organismo policial também varia de acordo com a realidade do respectivo Estado.

Apesar da liberdade que lhe é dada, ao administrador compete estudar as funções, os direitos, os deveres e as atividades, dentre outros fatores inerentes ao desenvolvimento da preservação da ordem pública, de modo a planejar uma prestação de serviço que atenda satisfatoriamente à comunidade, alvo principal a ser atingido.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Para que uma força policial seja realmente efetiva, eficiente e eficaz, torna-se necessário que os seus membros sejam devidamente instruídos e orientados sobre a atividade que irão desempenhar, principalmente sobre as relações POLÍCIA X COMUNIDADE, com o propósito de estimular um respeito mútuo entre as partes.

A estrutura da Instituição policial deverá ser planejada de forma a favorecer esse relacionamento, devendo, portanto, ser leve, com uma escala hierárquica reduzida o quanto possível, devendo ainda ser dotada de um sistema aberto, tudo isso com o propósito de aproximar e facilitar o relacionamento com o público externo.

Para desenvolver suas atividades a força policial se organiza em unidades, algumas delas especializadas. A Instituição Policial deverá procurar adotar mecanismos de forma a facilitar que seus componentes se especializem em determinadas áreas, fazendo com que a qualidade dos seus serviços esteja sempre em evolução.

Nos Estados Unidos a estrutura das organizações é estabelecida com base nos seguintes aspectos:

a) no seu propósito, ou seja na atividade que irá a princípio desempenhar. Combate ao tráfico de drogas, vícios, delinqüência juvenil, etc.;



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

b) no método que será utilizado, ou seja, patrulha, investigação, manutenção etc., cujas missões exigem o emprego de diferentes métodos;

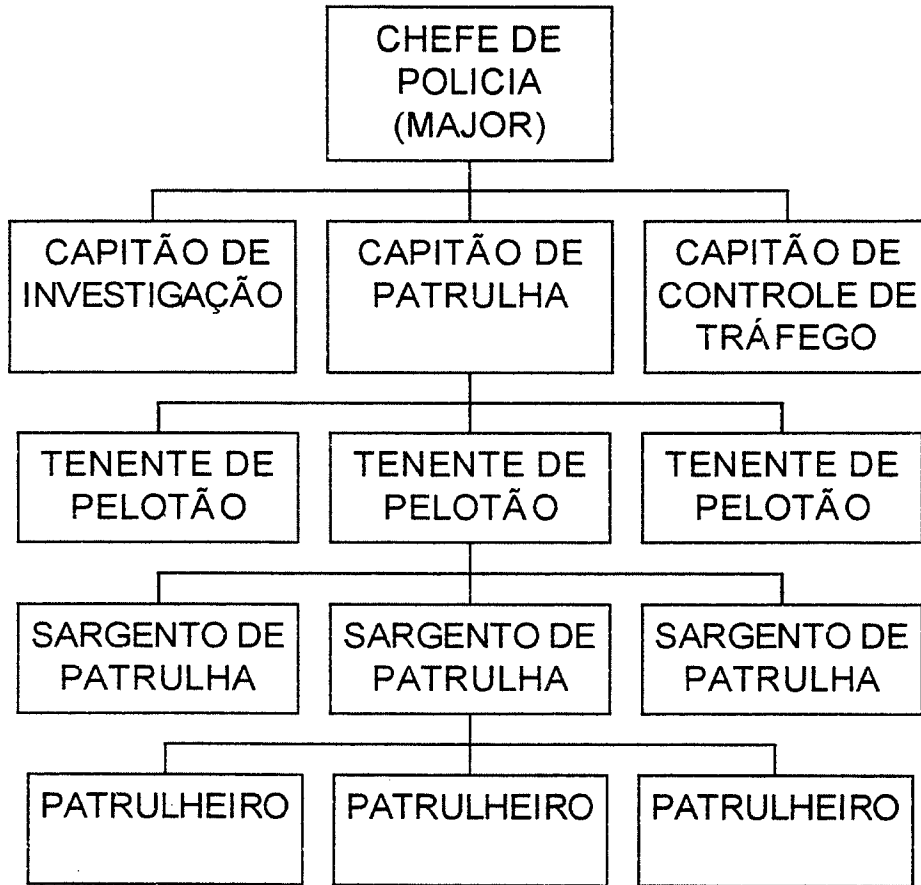
c) no seu cliente, ou seja, o público para o qual se trabalha, para o qual se presta serviços; assim, a divisão de vício se relaciona com jogadores, prostitutas e traficantes de tóxicos, enquanto a divisão de tráfego se relaciona com motoristas e pedestres. O policial deverá estar preparado para tratar com cada tipo de público.

Além dos aspectos acima citados, outros deverão também ser observados como a função e o lugar onde a Unidade exercerá suas atividades; a divisão de patrulha, por exemplo, cujo trabalho é desenvolvido diuturnamente, é dividida em pelotões sob a supervisão direta de oficiais (Tenentes) e sob o controle direto do Comandante de Patrulhas, que é um Capitão.

A polícia nos Estados Unidos da América, operacionalmente, estrutura-se de acordo com o seguinte organograma, o que equivale aos Batalhões na Polícia Militar de Minas Gerais: (Figura 4.3)



FIGURA 4.3
ORGRANOGRAMA DA FORÇA POLICIAL NOS
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA



FONTE: SOARES, Nelson Alves. Escala hierárquica em organizações militares. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1986.

4.1.4 A Polícia na República Federal Alemã

A República Federal Alemã é um país que tem servido de modelo para muitos outros países de todos os quadrantes do planeta terra, tal é o grau de evolução que aquela república alcança em quase todos os setores da atividade humana.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Para aquele país acorrem políticos, médicos, engenheiros, industriais, etc., todos com o intuito de ali colherem subsídios e encontrar caminhos seguros para lançar e implementar seus projetos e planos de metas nos seus respectivos países. Após a passagem por aquele país, retornam às suas origens com a certeza de que, com o "Know How" alemão as suas metas serão atingidas.

Na área de segurança e da preservação da ordem pública a situação não é diferente, e profissionais de todo o mundo procuram a Alemanha com o propósito de sorver os conhecimentos daquele povo, que pelo progresso atingindo, muito tem a oferecer ao mundo em termos de técnica, de equipamentos policiais e do "modus operandi", aspectos de grande valia para países de regime democrático, e que estejam pensando em implantar em seus respectivos territórios uma efetiva, eficiente e eficaz força policial.

"Quem de nós não se lembra, por exemplo, da ação do grupo 9 da Polícia Federal de Fronteiras em outubro de 1977, em Mogadiscio, na Somália, libertando da violência terrorista 86 reféns presos em um avião da Lufthansa? Esse grupo alcançou hoje prestígio mundial e sua organização, instrução, treinamento e modo de ação já servem de modelo para grandes países como Estados Unidos e a Inglaterra".³

³ COSTA, Rui Barbosa da. A organização policial da República Federal Alemã. O Alferes, Belo Horizonte, n.7, p.48, set/dez. 1985.



A Alemanha é uma república federativa, sendo composta por 11 Estados-Membros, tratando-se de uma democracia representativa e um Estado de Direito, social e federal.

Segundo Soares, a estrutura hierárquica das forças policiais estaduais é a seguinte:⁴

a) Oficiais superiores

- Diretor Chefe;
- Diretor;
- Conselheiro Superior;
- Conselheiros;

b) Oficiais Intermediários

- 1º Comissário;
- 2º Comissário;
- Comissário Criminal;

c) Graduados

- Mestre Chefe;
- Mestre Superior;
- Mestre.

⁴ SOARES, Nelson Alves, op.cit. Nota 2.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

Em cada Estado a polícia executa o policiamento ostensivo uniformizado, a polícia de choque e missões especiais, a polícia criminal, a polícia fluvial e portuária e a polícia de controle de trânsito.

A polícia de choque existente em cada Estado, se somada perfaz um total de aproximadamente 30000 policiais.

Conforme entendimentos previamente estabelecidos entre governo federal e governos estaduais, o governo federal ficou com a incumbência de armar e equipar, inclusive com viaturas e barcos as polícias de choque, ficando, contudo, com a possibilidade de em casos especiais, poder empregar a polícia de choque de um ou mais Estados ao mesmo tempo.

No nível federal há um Inspetor da polícia de choque de cada Estado, ao qual compete controlar junto ao governo federal a polícia de choque do respectivo Estado-Membro.

4.1.5 A Força Policial na Itália

"É impossível ao estrangeiro penetrar na Itália sem ter contato com "Os Carabineiros", uma organização militarizada e bem adestrada, disseminada por toda a parte e executando as missões mais diversificadas em defesa do Estado ou dos cidadãos (sic) e gozando de ótimo conceito profissional e da estima da



população italiana. Afinal, que organização é essa?"⁵

Assim Santos⁶ inicia o seu artigo, no qual discorre sobre os famosos Carabineiros da Itália, tradicional força pública daquele país.

No dia 13 de julho de 1814, através de um decreto real, nasceram os Carabineiros, então compostos de tropas a pé e a cavalo. Já naquela época a sua estrutura organizacional era composta de divisões, uma por província, o que equivalia aos atuais batalhões; eram subdivididas em companhias, as quais por sua vez eram compostas por "Lieutenances", que correspondiam aos Pelotões, atuais "Tenenze", que eram encarregados de coordenar as atividades desenvolvidas pelos Destacamentos, "Stazioni", os quais espalhados por todo o território italiano, constituem o elemento básico, em freqüente contato com a comunidade.

Os Carabineiros tiveram atuação de destaque durante as inúmeras operações militares desencadeadas na Itália, desde o ano de 1815, quando tiveram o seu batismo de fogo na batalha de Grenoble, em que combateram os franceses que pretendiam tomar a praça forte. Numa ação vigorosa desencadeada pelos Esquadrões de Carabineiros, a praça foi arrebatada pelos piemonteses.

A partir daí os Carabineiros participaram de todos os movimentos militares em que a Itália se viu

⁵ SANTOS, Mário Olímpio Gomes dos. Os carabineiros italianos: exército ou polícia ?. O Alferes, Belo Horizonte, n.13, p.109, abr/jun. 1987.

⁶ ibid., p.109.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

envolvida, inclusive nas Primeira e Segunda Grandes Guerras, sempre com atuação brava e destacada.

No tocante a ações de polícia e de proteção civil, da mesma forma que nas ações militares, os Carabineiros sempre se sobressaíram, tendo combatido no passado inúmeros bandos de malfeitores que infestavam o território italiano.

No final do século XIX e após a Primeira Grande Guerra o solo italiano foi assolado por intensa onda criminosa, notadamente nas regiões da Sardenha, da Sicília e da Calábria. Nessa mesma época os Carabineiros se viam às voltas com a Máfia, organização criminosa que tanto abuso cometia contra a população.

Da mesma forma, após a Segunda Guerra, as atividades criminosas voltaram a crescer na Itália, e mais uma vez os Carabineiros mostraram a sua força e o seu preparo, levando a melhor sobre famosos bandos de criminosos, principalmente na Sardenha e na Sicília.

Atualmente a luta continua, notadamente no sul do país, onde a todo instante aquela força dá mostras da sua capacidade no combate à subversão política e contra a Máfia, sendo travada diuturnamente uma verdadeira guerra, a qual já provocou inúmeras baixas nos Carabineiros, que apesar de tudo, sempre levaram a melhor.



A dedicação, a seriedade, a eficiência, as virtudes militares e os méritos alcançados no combate ao crime organizado, valeram aos Carabineiros italianos a gratidão, a solidariedade, o reconhecimento e o respeito da comunidade, o que é aumentado em função das brilhantes atuações daquela força em atividades de socorro e assistência à população que constantemente se vê atingida por graves sinistros, não poupando às vezes nem mesmo a própria vida. Essas operações de socorro já valeram aos Carabineiros inúmeras medalhas a eles concedidas pelo Exército, por entidades civis e pela saúde pública.

Trata-se de uma força que exerce realmente atividades de polícia e ações militares, vinculando-se ao Exército, através do Ministério da Defesa e ao Ministério do Interior no que se refere às suas atividades de polícia. Vinculam-se ainda a outros ministérios no tocante ao desenvolvimento de atividades específicas, como é o caso do combate às drogas e às fraudes alimentares, quando a Unidade responsável pela missão vincula-se ao Ministério da Saúde.

Para desenvolverem suas ações os Carabineiros se estruturam da seguinte forma:

a) Comando Geral

É o órgão central do comando, exercendo atividades operacionais e logísticas. É composta de um Estado-Maior, uma estrutura técnico-científica, órgãos de ligação com os Ministros e uma seção autônoma, com funções logístico administrativas e segurança do Comando Geral;



b) Organização da Instrução e
Formação Profissional

Constituída pelos Comandos, Escolas e Centros de Instrução, a eles compete a formação e especialização inicial e contínua dos Carabineiros;

c) Organização Territorial

A força se organiza sob uma estrutura hierarquizada de comandos territoriais, os quais são articulados em 3 Divisões, 9 Brigadas, 24 Legiões, 100 Batalhões, 499 Companhias e Pelotões e 4.608 Destacamentos. Compõe-se ainda de um conjunto de Frações de alta especialização com forças radiomotorizadas, seções de intervenções e informações, subordinadas a Comandos Regionais, seções de polícia judiciária e esquadrilhas usadas no combate ao crime organizado, postos de fronteiras e grupos de controle de passaporte, além de postos fixos para atender às peculiaridades de determinados locais;

d) Organização da Polícia Militar

Sua finalidade é organizar uma atividade de polícia no âmbito das Forças Armadas, com o propósito de salvaguardar o sigilo e manter a segurança das instalações;



e) Organização das Unidades Móveis

Destinam-se essencialmente às atividades de defesa territorial, constituindo-se na força reserva diretamente subordinada ao Comando Geral;

f) Organização das Unidades Especiais

Compreendendo o Serviço Aéreo e o serviço Naval constituem o suporte indispensável para que os Carabineiros desenvolvam suas atividades; tratam-se de serviços altamente especializados tanto na água como no ar;

g) Organização Assistencial e do Tempo Livre (Lazer)

Através de uma estrutura de primeira, os Carabineiros procuram proporcionar aos seus membros a melhor assistência possível no plano esportivo, no plano editorial, através de publicações de interesse geral e no plano dos serviços sociais propriamente ditos, atendendo ao pessoal através de um Fundo de Assistência, uma Fundação Nacional para a assistência aos órfãos de Carabineiros, a Ente Assistencial dos Oficiais da Arma e a Associação Nacional dos Carabineiros.

Subordinando-se diretamente ao Exército, os Carabineiros da Itália são comandados diretamente por um General de Divisão daquela força e tem a seguinte estrutura hierárquica:



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

Comandante Geral;

- General de Corpo da Armada -

- General de Divisão;

- General de Brigada;

- Coronel;

- Tenente Coronel;

- Major;

- Capitão;

- Tenente;

- Aluno da Academia;

- Sub-Oficial Major;

- 2º Sub-Oficial;

- 1º Sub-Oficial;

- Sargento;

- Sub-Sargento;

- Cabo;

- Soldado;

- Aspirante a Soldado.

4.2 A Polícia Militar na federação brasileira

Assim como a Polícia Militar de Minas Gerais, cuja história já foi descrita no capítulo 2 deste trabalho, as demais Polícias Militares do Brasil tiveram basicamente a mesma formação histórica, com exceção das forças de Estados mais novos, as quais copiaram os modelos já existentes e testados pelos Estados mais antigos.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Todas elas seguem o mesmo modelo militar e a partir do decreto no 12790 de 2 de janeiro de 1918, foram consideradas forças auxiliares, reservas do Exército Brasileiro. Posteriormente, tal vínculo foi ratificado nas Constituições Federais de 1934, 1946, 1967 e finalmente na de 1988.

Até o ano de 1969 a Segurança Pública e o policiamento ostensivo nos Estados eram exercidos além das Polícias Militares, por outras corporações, como as Guardas Civis, Fiscais de Trânsito, dentre outras.

Sem dúvida, o marco histórico para as Polícias Militares do Brasil foi o Decreto Lei nº 667 de 2 de julho de 1969, que deu a elas as atribuições para executarem com exclusividade nos respectivos Estados, Territórios e no Distrito Federal o policiamento ostensivo fardado, tendo também sido mantido o vínculo ao Exército Brasileiro.

A legislação federal é única para todas as Polícias Militares, o que faz com que todas elas apresentem a mesma estrutura hierárquica e organizacional, embora o Decreto Lei nº 667 tenha permitido às respectivas Unidades da Federação, se convier às suas Polícias, suprimir um ou mais postos ou graduações, bem como subdividir a graduação de soldado em até o máximo de três.

Verificou-se que algumas forças policiais a nível mundial, apresentam também estruturas militarizadas, com números de níveis hierárquicos às vezes até superior aos da Polícia Militar de Minas Gerais.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Deve-se contudo verificar as atividades desenvolvidas por essas forças e quais as suas missões na preservação da segurança pública.

No Brasil, e mais especificamente no Estado de Minas Gerais, verifica-se que a estrutura hierárquica adotada precisa ser reestruturada, reduzindo-se os seus níveis como forma de se manter a Instituição ágil, eficiente e eficaz.

Foram citados os modelos estrangeiros para que, através do conhecimento de suas estruturas e de suas missões fossem buscados parâmetros para a análise da estrutura hierárquica da Polícia Militar de Minas Gerais.

Conclui-se que, o que deverá definir o perfil e a necessidade de estruturação hierárquica, é exatamente a variação da importância das diversas funções a serem desempenhadas pelos recursos humanos, para o cumprimento da missão ou o atingimento dos seus objetivos.

As funções exercidas hoje na Polícia Militar de Minas Gerais, indicam que os seus níveis hierárquicos estão em excesso, e por isso deverão ser reduzidos, como forma de motivar os seus integrantes, melhorar a qualidade dos serviços prestados por ela, dentre outros benefícios que contribuirão para a motivação da tropa, e conseqüentemente para a eficiência e eficácia da Instituição no desenvolvimento das suas atividades.



CAPÍTULO 5

METODOLOGIA

Neste capítulo, procura-se dar uma visão geral dos procedimentos adotados para desenvolvimento da pesquisa e para que fossem coletados dados suficientes que permitissem a tomada de um posicionamento seguro em relação ao estudo da estrutura hierárquica da Polícia Militar de Minas Gerais.

5.1 Natureza da pesquisa

Procurou-se sustentação científica para as idéias desenvolvidas neste trabalho através de uma pesquisa descritiva, quanto aos objetivos, segundo Resende¹, buscando dados que permitissem estudar as características da estrutura hierárquica da Polícia Militar de Minas Gerais, em face da sua estrutura organizacional, bem como os reflexos daí decorrentes.

A idéia principal foi verificar se a escala hierárquica atual vem atendendo aos anseios da Instituição, favorecendo a execução de seu trabalho junto à comunidade e se a redução da mesma poderá proporcionar uma maior motivação da tropa, facilitar o desenvolvimento de políticas salariais e de recrutamento e seleção, além de tornar a Instituição mais ágil no atendimento ao público, melhorando a qualidade dos serviços por ela prestados.

¹ RESENDE, João Batista. Estatística aplicada. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1995.



Quanto aos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, ainda de acordo com Resende, foram adotados levantamentos via questionários e entrevistas, além de pesquisas bibliográfica e documental.

5.2 Universo

Para o desenvolvimento da pesquisa foram consideradas as seguintes populações finitas no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais, conforme dados retirados do relatório Periódico de Pessoal elaborado pela PM 1 em 26 de abril de 1995:

| | |
|------------------------------|-------|
| a) Oficiais superiores: | 391 |
| b) Oficiais intermediários: | 706 |
| c) Oficiais subalternos: | 956 |
| d) Sub Tenentes e Sargentos: | 7486 |
| e) Cabos e Soldados: | 27941 |

Não foram considerados os Cadetes, (Alunos do CFO) e Soldados de 2a. Classe.

5.3 Amostra

Das populações selecionadas foram utilizadas amostras probabilísticas e amostragem aleatória estratificada proporcional, respeitando-se as peculiaridades próprias de cada um dos grupos selecionados.



O tamanho da amostra foi definido através da fórmula a seguir, segundo Resende:²

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{[(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q]}$$

Onde:

Z = nível de confiança, 90%, 1,645, conforme tabela de SPIEGEL, Murray R.

P = proporção com que o fenômeno se realiza (0,5);

Q = percentagem complementar (0,5);

N = tamanho do universo considerado, ou seja, o efetivo existente em cada posto ou graduação;

e = erro máximo permitido (0,05);

Aplicada a fórmula, verificou-se que num universo de 2.053 oficiais (33 Cel, 94 Ten Cel, 264 Maj, 706 Cap e 956 Ten), a amostra foi de 240 oficiais; dentro dos respectivos círculos, verificada a proporcionalidade, chegou-se a 45 Oficiais Superiores (4 Cel, 11 Ten Cel e 30 Maj), 82 Capitães e 113 Tenentes.

² RESENDE, João Batista, op. cit. nota 1.



No tocante às praças, num universo de 35.427 (7.486 Sub Ten/Sgt e 27.941 Cb/Sd), a amostra foi de 268 praças; dentro da proporcionalidade, chegou-se a 57 Sub Ten/Sgt e 211 Cb/Sd.

Para que a amostra fosse operacionalizada, foram escolhidas Unidades da Corporação que pela sua história e pela sua localização geográfica no Estado pudessem representar toda a tropa. Assim foram encaminhados questionários para as seguintes Unidades:

1) Na Capital

EMPM, Diretorias, 1º e 5º BPM, 1º BBM, 8º CRP (CPC) e CCB.

2) No interior da Estado

3º CRP, 4º CRP, 5º CRP, 6º CRP, 2º BPM, 4º BPM, 8º BPM e 10º BPM.

Expedidos os questionários com uma pequena margem de segurança, obteve-se um retorno de 100% da amostra.

5.4 Procedimentos, Técnicas e Instrumentos

Foram ainda realizadas entrevistas com os Chefes da PM 1 e PM 6, e encaminhados questionários para 4 professores da Fundação João Pinheiro, titulares de cadeiras



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

relacionadas ao desenvolvimento e modernização empresarial, para 3 oficiais da Polícia Militar, os quais já desenvolveram trabalhos relacionados ao tema, para a Fiat Automóveis, através da sua Seção de Gestão da Qualidade Total e para o Comandante da Polícia do Estado de Nova York; todos os questionários foram constituídos de perguntas abertas para que cada um pudesse manifestar o seu posicionamento.

5.5 Fontes

Além dos questionários e das entrevistas, foram ainda realizadas pesquisas bibliográficas junto às Bibliotecas da Fundação João Pinheiro, da Academia de Polícia Militar e Biblioteca Pública e ainda junto às Seções do Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais, através dos chefes, funcionários e documentos produzidos pelas respectivas seções.



CAPÍTULO 6

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo procura-se analisar e interpretar os resultados da pesquisa realizada junto à amostra, através de 508 questionários aplicados, bem como das entrevistas realizadas com os chefes da PM-1 e PM-6 e dos questionários encaminhados a quatro professores da Fundação João Pinheiro, três oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, os quais já produziram trabalhos ligados ao tema pesquisado, ao Cmt da Polícia do Estado de Nova York, Estados Unidos da América, e à FIAT Automóveis S/A.

6.1 Interpretação dos resultados da pesquisa

A pesquisa teve como principal objetivo analisar os impactos que uma possível redução dos níveis hierárquicos na PMMG causaria na estrutura organizacional da Instituição e na tropa de modo geral.

Os dados foram pesquisados junto a uma amostra constituída por Oficiais e Praças da ativa da PMMG conforme Tabela 6.1.



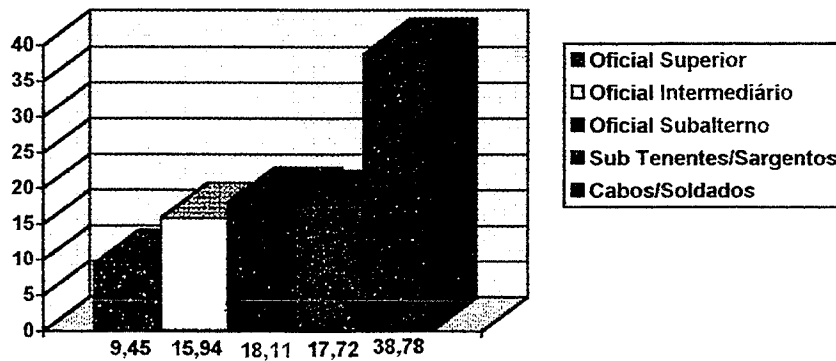
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

TABELA 6.1
MILITARES PESQUISADOS SOBRE A REDUÇÃO
DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA PMMG
MINAS GERAIS
Maio 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | FREQUÊNCIA | |
|------------------------|------------|--------|
| | ABS | % |
| Oficial Superior | 48 | 9,45 |
| Oficial Intermediário | 81 | 15,94 |
| Oficial Subalterno | 92 | 18,11 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 90 | 17,72 |
| Cabos/Soldados | 197 | 38,78 |
| TOTAL | 508 | 100,00 |

GRÁFICO 6.1
MILITARES PESQUISADOS SOBRE A REDUÇÃO
DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA PMMG
MINAS GERAIS
Maio 1995





O questionário encaminhado à amostra foi composto de quatro itens, assim distribuídos:

a) No item I, procura-se identificar o nível hierárquico do pesquisado, ou seja, qual o seu círculo;

b) O item II foi composto por um conjunto de oito afirmativas relacionadas à redução dos níveis hierárquicos na PMMG, para que o militar se manifestasse, tendo lhe sido dadas cinco opções: Concordo Plenamente ou Parcialmente, Sou Neutro, Discordo Totalmente ou Parcialmente, foi deixado um pequeno espaço para uma sucinta justificativa, se quizesse.

c) No item III foram dadas quatro sugestões de vantagens (promoção horizontal) que, reduzindo-se os níveis, supririam financeiramente algumas promoções verticais, ainda com uma quinta opção em aberto para que o pesquisado pudesse sugerir outras vantagens;

d) O item IV, em aberto, destinou-se àqueles, que, concordando com a redução dos níveis hierárquicos, pudessem sugerir quais os postos/graduações deveriam ser suprimidos.

Foi afirmado que a redução dos níveis hierárquicos (RNH) traria benefícios para o desenvolvimento das atividades da Corporação. As opiniões dos militares pesquisados sobre a afirmativa pode ser visualizada nas tabelas 6.2 e 6.3, concluindo-se que a maior parte dos pesquisados concorda com a afirmativa, entendendo que o desenvolvimento das atividades da Corporação será beneficiado, caso



POIÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

a medida venha a ser tomada, tendo os índices mais elevados sido registrados nos níveis de oficiais intermediários e Cabos/Soldados.

TABELA 6.2
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE OS BENEFÍCIOS QUE A REDUÇÃO
DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS TRARIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DA CORPORAÇÃO
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|--------------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 227 | 44,69 |
| Concorda Parcialmente | 82 | 16,14 |
| Neutro | 76 | 14,96 |
| Discorda Parcialmente | 34 | 6,69 |
| Discorda Totalmente | 79 | 15,55 |
| Não Responderam | 10 | 1,97 |
| TOTAL | 508 | 100,0 |

GRÁFICO 6.2
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE OS BENEFÍCIOS QUE A REDUÇÃO
DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS TRARIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DA CORPORAÇÃO
MINAS GERAIS
Maio 1995

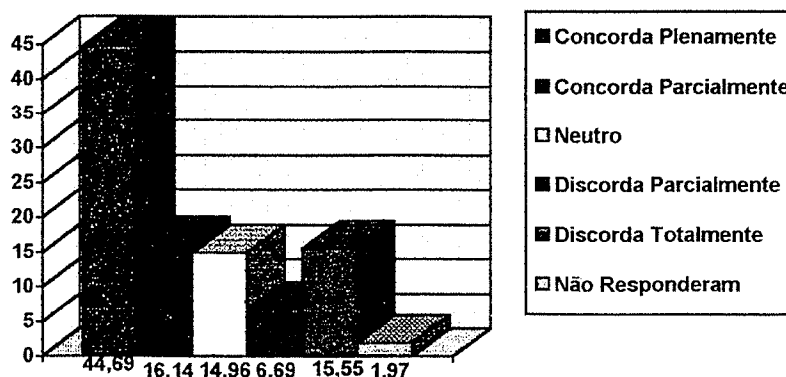




TABELA 6.3
OPINIÃO DOS MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO, SOBRE OS
BENEFÍCIOS QUE A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS TRARIA
PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DA CORPORAÇÃO
MINAS GERAIS
Mai 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | TOTAL (%) |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | |
| Oficial Superior | 58,33 | 4,17 | 35,42 | 97,92 |
| Oficial Intermediário | 69,14 | 7,41 | 20,98 | 97,53 |
| Oficial Subalterno | 56,52 | 10,87 | 31,52 | 98,91 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 56,67 | 23,33 | 15,55 | 95,55 |
| Cabos/Soldados | 61,93 | 18,78 | 18,28 | 98,99 |
| TOTAL | 60,83 | 14,96 | 22,24 | 98,03 |

Nota: 10 casos de não resposta



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

Na questão seguinte afirmou-se que a Redução dos níveis Hierárquicos poderia ser um fator motivador da tropa. As tabelas 6.4 e 6.5 a seguir apontam as opiniões apresentadas pelos militares pesquisados.

Verifica-se que também nesta afirmativa há uma acentuada vantagem para a concordância, com destaque para as opiniões emitidas pelos Cabos/Soldados, seguidos pelos Sub Tenentes/Sargentos.

TABELA 6.4
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A POSSIBILIDADE DA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR
DE MINAS GERAIS SER UM FATOR MOTIVADOR DA TROPA
MINAS GERAIS
Mai 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|--------------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 178 | 35,04 |
| Concorda Parcialmente | 110 | 21,65 |
| Neutro | 72 | 14,17 |
| Discorda Parcialmente | 47 | 9,25 |
| Discorda Totalmente | 89 | 17,52 |
| TOTAL | 496 | 97,64 |

Nota: 12 casos de não resposta



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

GRÁFICO 6.3
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A POSSIBILIDADE DA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR
DE MINAS GERAIS SER UM FATOR MOTIVADOR DA TROPA
MINAS GERAIS
Maio 1995

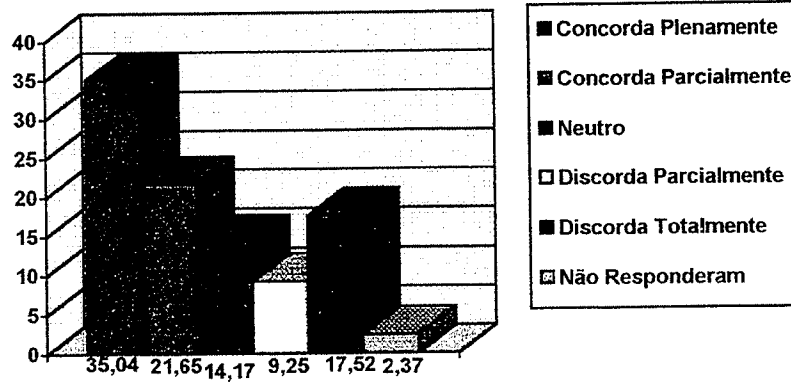




TABELA 6.5
OPINIÃO DOS MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO SOBRE A
POSSIBILIDADE DA REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS
NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS SER UM FATOR
MOTIVADOR DA TROPA
MINAS GERAIS
Mai 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | |
|------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | TOTAL (%) |
| Oficial Superior | 43,75 | 8,33 | 41,67 | 93,75 |
| Oficial Intermediário | 50,62 | 13,58 | 33,33 | 97,53 |
| Oficial Subalterno | 47,82 | 16,30 | 34,78 | 98,91 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 54,44 | 13,33 | 28,89 | 96,67 |
| Cabos/Soldados | 67,51 | 15,23 | 15,74 | 98,48 |
| TOTAL | 56,69 | 14,18 | 26,77 | 97,64 |

Nota: 12 casos de não resposta



Sabe-se que quanto menor a escala hierárquica de uma empresa, com a aproximação dos gerentes ao nível de execução, presume-se que tornará mais fácil a realização de atividades de coordenação e controle.

Por isso afirmou-se que a redução dos níveis hierárquicos facilitaria o desenvolvimento de atividades de coordenação e controle.

As tabelas 6.6 e 6.7 permitem a visualização das opiniões emitidas de forma global e por posto/graduação.

Nota-se que a maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa, ou seja, entende que com a redução dos níveis em sua escala hierárquica, a PMMG terá facilitado o desenvolvimento de suas atividades de coordenação e controle; dentro do campo destinado às justificativas, embora opcional, uma grande parte dos entrevistados que concordou com a afirmativa, justificou a sua opinião afirmando que com a redução dos níveis haverá uma maior aproximação entre os planejadores e os executores, ou seja, como numa fábrica, os gerentes (Tenentes e Capitães principalmente), estarão mais próximos do chão da fábrica (atuais Cabos e Soldados).



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

TABELA 6.6
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A AFIRMATIVA QUE A
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR
DE MINAS GERAIS FACILITARIA O DESENVOLVIMENTO DE
ATIVIDADES DE COORDENAÇÃO E CONTROLE
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|--------------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 222 | 43,70 |
| Concorda Parcialmente | 96 | 18,90 |
| Neutro | 73 | 14,37 |
| Discorda Parcialmente | 36 | 7,09 |
| Discorda Totalmente | 70 | 13,78 |
| Não Responderam | 11 | 2,16 |
| TOTAL | 508 | 100,0 |

GRÁFICO 6.4
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A AFIRMATIVA QUE A
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR
DE MINAS GERAIS FACILITARIA O DESENVOLVIMENTO DE
ATIVIDADES DE COORDENAÇÃO E CONTROLE
MINAS GERAIS
Maio 1995

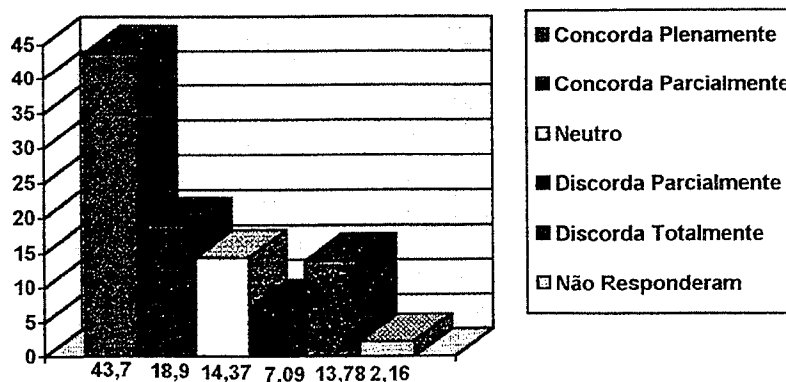




TABELA 6.7
OPINIÃO DOS MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO, SOBRE
A AFIRMATIVA QUE A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS
NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS FACILITARIA O
DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DE
COORDENAÇÃO E CONTROLE
MINAS GERAIS
Maio 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | TOTAL (%) |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | |
| Oficial Superiores | 58,34 | 6,25 | 31,25 | 95,83 |
| Oficial Intermediário | 61,73 | 11,11 | 24,69 | 97,53 |
| Oficial Subalterno | 61,96 | 14,13 | 22,83 | 98,91 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 62,22 | 13,33 | 20,87 | 95,56 |
| Cabos/Soldados | 64,47 | 18,27 | 16,24 | 98,98 |
| TOTAL | 62,60 | 14,18 | 26,77 | 97,83 |

Nota: 11 casos de não resposta



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Nas tabelas 6.8 e 6.9 pode-se visualizar a opinião dos pesquisados em torno da afirmativa que a redução dos níveis hierárquicos na PMMG poderia facilitar o desenvolvimento das políticas salariais por parte do Comando da Corporação.

Um percentual de 66,54% dos pesquisados concordam com a afirmativa, sendo que as justificativas mais comuns foram que a divisão do "bolo" por menor quantidade de níveis será facilitada, e também indicaram a possibilidade de elevação dos salários, em decorrência de uma possível nivelação dos níveis restantes por cima.

Entrevistado o Sr Tenente Coronel PM Hamilton Bruneli de Carvalho, Chefe da PM 6 sobre o assunto, ele deixou claro ser possível que uma redução nos níveis hierárquicos da PMMG facilite a elaboração de estudos visando a assessoria ao Comando da Corporação na busca de ganhos reais para os integrantes da Instituição; contudo deixou claro que, no seu ponto de vista, o assunto é extremamente complexo; afirmou ainda que o desenvolvimento das políticas salariais da PMMG depende da vontade política e da disponibilidade de caixa do Tesouro Estadual. Como a redução dos níveis poderá inclusive implicar em aumento na folha de pagamento, poderá ser um fator dificultador.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

TABELA 6.8
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A AFIRMATIVA QUE
A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS FACILITARIAM O
DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS SALARIAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|-------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 262 | 51,57 |
| Concorda Parcialmente | 76 | 14,96 |
| Neutro | 66 | 12,99 |
| Discorda Parcialmente | 24 | 4,72 |
| Discorda Totalmente | 71 | 13,98 |
| Não Responderam | 09 | 1,78 |
| TOTAL | 508 | 100,0 |

GRÁFICO 6.5
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A AFIRMATIVA QUE
A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS FACILITARIAM O
DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS SALARIAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

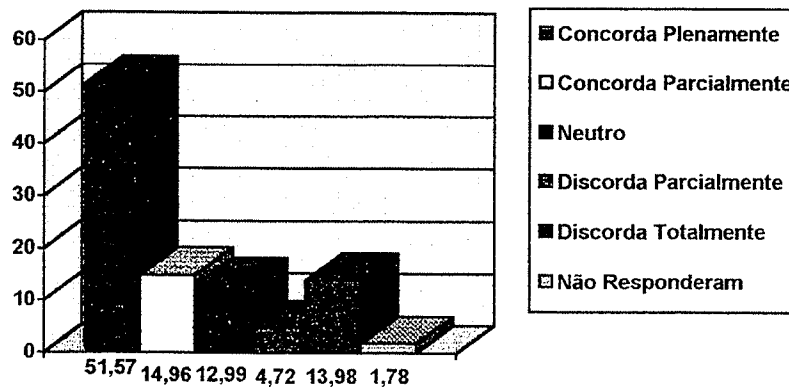




TABELA 6.9
OPINIÃO DOS MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO, SOBRE A
AFIRMATIVA QUE A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS FACILITARIAM O
DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS SALARIAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | TOTAL (%) |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | |
| Oficial Superiores | 58,33 | 8,33 | 29,27 | 95,83 |
| Oficial Intermediário | 71,61 | 9,88 | 17,28 | 98,77 |
| Oficial Subalterno | 64,13 | 10,87 | 23,92 | 98,91 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 61,11 | 12,22 | 23,34 | 96,67 |
| Cabos/Soldados | 70,05 | 16,75 | 12,19 | 98,98 |
| TOTAL | 66,54 | 12,99 | 18,70 | 98,23 |

Nota: 9 casos de não resposta



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Um outro aspecto que foi considerado na pesquisa, referiu-se aos reflexos que a redução dos níveis hierárquicos na PMMG produziria nas políticas de recrutamento e seleção. Reduzindo-se os níveis, o efetivo será logicamente redistribuído pela nova escala hierárquica, ocorrerão mudanças principalmente na base, o que poderá gerar mudanças no perfil profissiográfico do Soldado, ou outra denominação que seja dada.

Nas tabelas 6.10 e 6.11 estampam-se as opiniões dos pesquisados em torno da afirmativa de que a redução dos níveis hierárquicos produziria reflexos positivos nas políticas (ou processo) de recrutamento e seleção.

Entrevistado o Sr Tenente Coronel PM João Libério da Cunha, Chefe da PM 1, a respeito do assunto especificamente, ele respondeu que com a redução dos níveis, previa-se um atrativo maior para os candidatos face à descomplicação da escala hierárquica, e ainda com uma melhor descrição dos cargos e funções correspondentes a cada nível hierárquico.

Nas justificativas, os pesquisados deram maior ênfase à simplificação dos níveis, o que facilitaria o entendimento do candidato à inclusão; houve também um grande percentual que se manteve neutro com uma maior tendência à justificativa de que a redução dos níveis hierárquicos não interfere nas políticas (ou processo) de recrutamento e seleção.

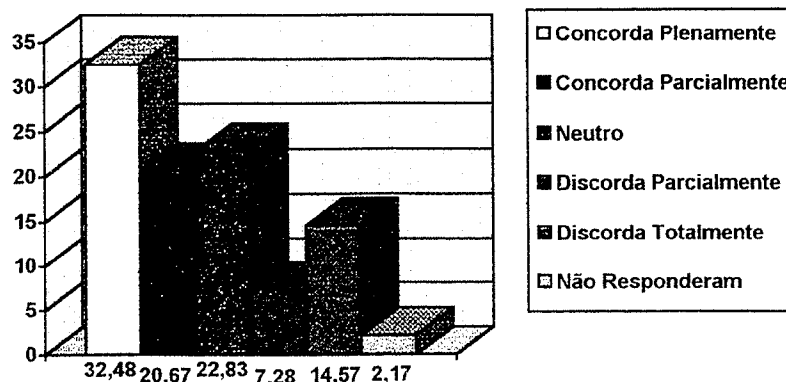


POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

TABELA 6.10
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A AFIRMATIVA QUE
A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS PRODUZIRIA REFLEXOS
POSITIVOS NAS POLÍTICAS (OU PROCESSO) DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|---------------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 165 | 32,48 |
| Concorda Parcialmente | 105 | 20,67 |
| Neutro | 116 | 22,83 |
| Discorda Parcialmente | 37 | 7,28 |
| Discorda Totalmente | 74 | 14,57 |
| Não Responderam | 11 | 2,17 |
| TOTAL | 508 | 100,00 |

GRÁFICO 6.6
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A AFIRMATIVA QUE
A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS PRODUZIRIA REFLEXOS
POSITIVOS NAS POLÍTICAS (OU PROCESSO) DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
MINAS GERAIS
Maio 1995





POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

TABELA 6.11
OPINIÃO DOS MILITARES SOBRE A AFIRMATIVA QUE
A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS PRODUZIRIA REFLEXOS
POSITIVOS NAS POLÍTICAS (OU PROCESSO) DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
MINAS GERAIS
Maió 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | TOTAL (%) |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | |
| Oficial Superiores | 45,83 | 18,75 | 31,25 | 95,83 |
| Oficial Intermediário | 45,68 | 24,69 | 27,11 | 97,53 |
| Oficial Subalterno | 54,34 | 18,48 | 26,09 | 98,91 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 53,33 | 15,56 | 26,66 | 95,56 |
| Cabos/Soldados | 57,36 | 28,43 | 12,19 | 98,98 |
| TOTAL | 53,15 | 22,83 | 21,85 | 97,83 |

Nota: 11 casos de não resposta



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

A principal finalidade da redução dos níveis hierárquicos numa empresa, é sem dúvida torná-la mais ágil, e, conseqüentemente, eficiente e eficaz no atendimento aos seus públicos, tanto interno como externo. Ou seja, a medida deverá visar, principalmente, a melhoria da qualidade dos serviços por ela prestados

Com esse pensamento foi feita a afirmação que a redução dos níveis hierárquicos tornaria a Corporação mais ágil nas suas respostas ao público. O índice de concordância com a afirmativa atingiu a 53,35%, sob a preponderante justificativa de que, com a redução da cadeia de comando as decisões serão tomadas com maior rapidez, sem a excessiva demora da escalada do problema cadeia de comando acima, e do retorno da solução lentamente cadeia abaixo.

Entre outras palavras, os problemas enfrentados pela Instituição exigem respostas imediatas.

Nas tabelas 6.12 e 6.13 pode-se visualizar detalhadamente as opiniões dos pesquisados.



TABELA 6.12
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE A POSSIBILIDADE
DA REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS TORNA-LA MAIS ÁGIL NAS
RESPOSTAS AO PÚBLICO
MINAS GERAIS
Maió 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|--------------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 182 | 35,83 |
| Concorda Parcialmente | 89 | 17,52 |
| Neutro | 95 | 18,70 |
| Discorda Parcialmente | 42 | 8,27 |
| Discorda Totalmente | 90 | 17,72 |
| Não Responderam | 10 | 1,96 |
| TOTAL | 508 | 100,0 |

GRÁFICO 6.7
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE A POSSIBILIDADE
DA REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS TORNA-LA MAIS ÁGIL NAS
RESPOSTAS AO PÚBLICO
MINAS GERAIS
Maió 1995

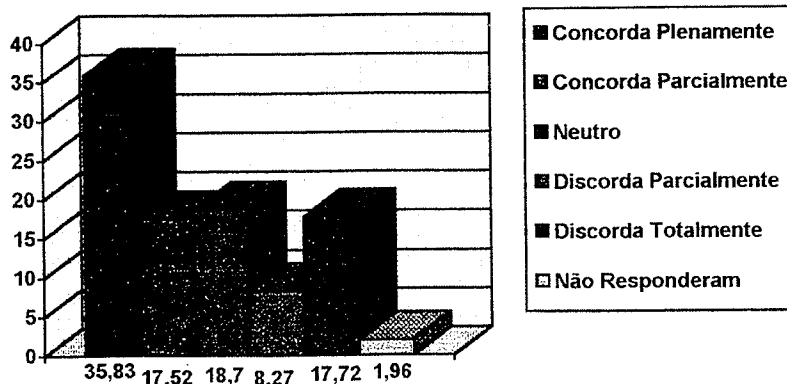




TABELA 6.13
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A POSSIBILIDADE DA REDUÇÃO DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
TORNA-LA MAIS ÁGIL NAS RESPOSTAS AO PÚBLICO
MINAS GERAIS
Maio 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | TOTAL (%) |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | |
| Oficial Superiores | 39,58 | 16,67 | 39,59 | 95,83 |
| Oficial Intermediário | 51,85 | 17,28 | 28,39 | 97,53 |
| Oficial Subalterno | 50,00 | 17,39 | 31,52 | 98,91 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 47,78 | 21,11 | 26,67 | 95,56 |
| Cabos/Soldados | 61,42 | 19,29 | 18,78 | 99,49 |
| TOTAL | 53,35 | 18,70 | 25,98 | 98,03 |

Nota: 10 casos de não resposta



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

A redução dos níveis hierárquicos na Polícia Militar de Minas Gerais permitiria, com vantagem, a fusão dos dois postos de 1º e 2º Tenentes, num único denominado Tenente. Esta afirmativa foi apresentada aos pesquisados, tendo obtido um elevado índice de concordância, sob a justificativa de que não é necessária a existência dos dois postos, uma vez que o 2º e o 1º Tenentes exercem as mesmas funções e não são distinguidos nem mesmo pela Instituição, que em documentos oficiais, como por exemplo, o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD), ao referir-se aos dois postos, simplesmente cita "Tenente", sem definir se 1º ou 2º.

As tabelas 6.14 e 6.15 mostram de forma mais clara as opiniões emitidas pelos pesquisados.

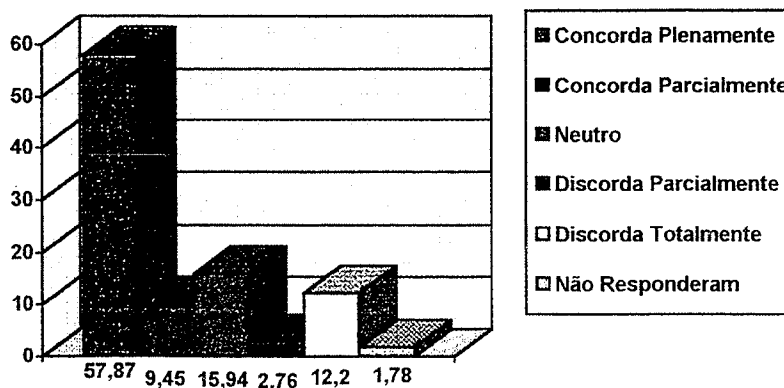


POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

TABELA 6.14
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE A FUSÃO
DOS POSTOS DE 1º E 2º TENENTES NUM ÚNICO
POSTO DENOMINADO TENENTE
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|--------------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 294 | 57,87 |
| Concorda Parcialmente | 48 | 9,45 |
| Neutro | 81 | 15,94 |
| Discorda Parcialmente | 14 | 2,76 |
| Discorda Totalmente | 62 | 12,20 |
| Não Responderam | 09 | 1,78 |
| TOTAL | 508 | 100,0 |

GRÁFICO 6.8
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE A FUSÃO
DOS POSTOS DE 1º E 2º TENENTES NUM ÚNICO
POSTO DENOMINADO TENENTE
MINAS GERAIS
Maio 1995





POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

TABELA 6.15
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE A FUSÃO
DOS POSTOS DE 1º E 2º TENENTES NUM ÚNICO
POSTO DENOMINADO TENENTE
MINAS GERAIS
Maió 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | |
|------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | TOTAL (%) |
| Oficial Superiores | 68,75 | 2,08 | 25,00 | 95,83 |
| Oficial Intermediário | 73,65 | 1,23 | 23,45 | 98,77 |
| Oficial Subalterno | 61,96 | 15,22 | 20,65 | 97,83 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 68,89 | 22,22 | 6,67 | 97,78 |
| Cabos/Soldados | 65,99 | 22,84 | 10,15 | 98,98 |
| TOTAL | 67,32 | 15,94 | 25,98 | 98,98 |

Nota: 9 casos de não resposta



O fluxo das comunicações estaria intimamente relacionado ao número de níveis da escala hierárquica de uma empresa. Quanto menor for o número de níveis, mais rapidamente fluirão as comunicações, evitando-se o excesso de despachos e a conseqüente demora na solução dos problemas.

Nas empresas modernas a tendência é reduzir e aproximar os níveis, fazendo com que o gerente e o supervisor estejam próximos ao executor e decida de imediato.

A Polícia Militar de Minas Gerais na prática já adota a medida, fazendo com que os Tenentes e Capitães se aproximem dos executores, Cabos e Soldados; contudo, os Sub Tenentes e Sargentos perderam a função, permanecendo na escala hierárquica, sem função definida.

Nas tabelas 6.16 e 6.17 visualiza-se a opinião dos pesquisados.

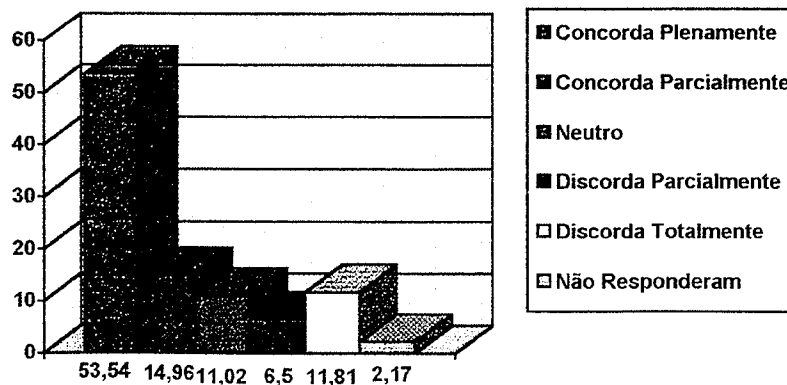


POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

TABELA 6.16
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE A POSSIBILIDADE
DE REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS TORNAR O FLUXO DE
COMUNICAÇÕES MAIS RÁPIDO NA CADEIA
DE COMANDO
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-----------------------|------------|--------------|
| | ABS | % |
| Concorda Plenamente | 272 | 53,54 |
| Concorda Parcialmente | 76 | 14,96 |
| Neutro | 56 | 11,02 |
| Discorda Parcialmente | 33 | 6,50 |
| Discorda Totalmente | 60 | 11,81 |
| Não Responderam | 11 | 2,17 |
| TOTAL | 508 | 100,0 |

GRÁFICO 6.9
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE A POSSIBILIDADE
DE REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS TORNAR O FLUXO DE
COMUNICAÇÕES MAIS RÁPIDO NA CADEIA
DE COMANDO
MINAS GERAIS
Maio 1995





POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

TABELA 6.17
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO
SOBRE A POSSIBILIDADE DE REDUÇÃO DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
TORNAR O FLUXO DE COMUNICAÇÕES MAIS
RÁPIDO NA CADEIA DE COMANDO
MINAS GERAIS
Maio 1995

| POSTO/GRADUAÇÃO | OPINIÃO | | | TOTAL (%) |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | CONCORDA (%) | NEUTRO (%) | DISCORDA (%) | |
| Oficial Superiores | 56,25 | 6,25 | 33,34 | 95,83 |
| Oficial Intermediário | 69,14 | 7,41 | 22,22 | 98,77 |
| Oficial Subalterno | 67,39 | 8,70 | 22,83 | 98,91 |
| Sub Tenentes/Sargentos | 65,56 | 10,0 | 18,89 | 94,44 |
| Cabos/Soldados | 73,01 | 15,23 | 10,66 | 98,98 |
| TOTAL | 68,50 | 11,02 | 18,31 | 97,83 |

Nota: 11 casos de não resposta



Para aqueles pesquisados que concordassem com a redução dos níveis hierárquicos, foram apresentadas algumas opções em termos de promoção horizontal, para que, embora reduzidos os níveis hierárquicos da escala vertical, o militar possa ter oportunidade de evoluir financeiramente através de alguns dispositivos que poderão ser criados.

Dentro das opções apresentadas aos pesquisados, as que apresentaram maior índice de citação foram:

a) maior valorização do tempo de serviço;

b) estabelecimento de vantagem no vencimento do militar que concluir cursos dentro ou fora da Corporação.

Torna-se, pois, necessário uma nova concepção de carreira, onde o funcionário irá ocupando sucessivos espaços ao longo de sua vivência profissional, que ao serem ampliados ou enriquecidos, deveriam lhe conferir diferentes níveis salariais e/ou benefícios, sem a necessidade de ter alterados a nomenclatura e o nível hierárquico de seu Cargo. Seria uma forma de estimular o aprimoramento técnico e profissional do funcionário.

A tabela 6.18 sintetiza a opinião dos pesquisados, ressaltando-se que na opção "outras", os dispositivos mais citados foram:



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

a) promoção independente de curso,
verificados tempo de serviço e comportamento;

b) mudança da vantagem de
quinqüênio para biênio.

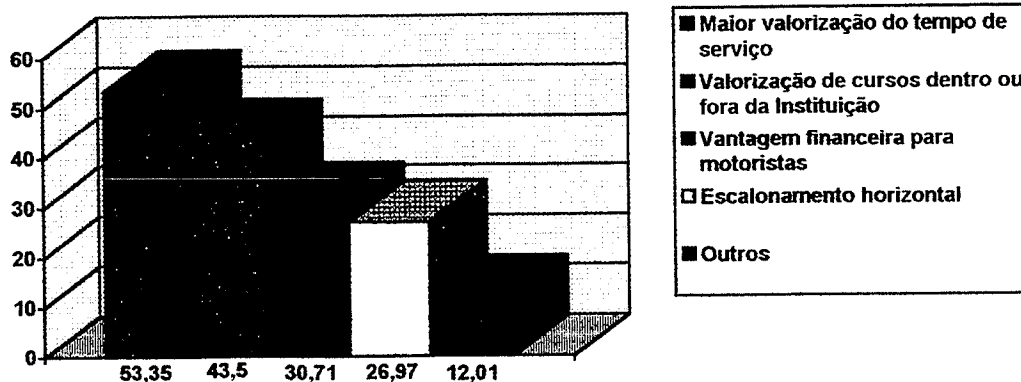


TABELA 6.18
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE OS
DISPOSITIVOS DE PROMOÇÃO HORIZONTAL QUE
DEVERÃO SER IMPLANTADOS COM A REDUÇÃO
DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|---|------------|-------|
| | ABS | % |
| Maior valorização do tempo de serviço | 271 | 53,35 |
| Valorização de cursos dentro ou fora da Instituição | 221 | 43,50 |
| Vantagem financeira para motoristas | 156 | 30,71 |
| Escalonamento horizontal | 137 | 26,97 |
| Outros | 61 | 12,01 |

Nota: a) a pergunta permite mais de uma resposta por pessoa;
b) as percentagens referem-se ao total de respondentes.

GRÁFICO 6.18
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE OS
DISPOSITIVOS DE PROMOÇÃO HORIZONTAL QUE
DEVERÃO SER IMPLANTADOS COM A REDUÇÃO
DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS
MINAS GERAIS
Maio 1995





POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

Ao pesquisado que concordasse com a proposta de redução dos níveis hierárquicos na Polícia Militar de Minas Gerais, foi dada a oportunidade de citar quais os postos/graduações, que no seu entendimento, deveriam ser suprimidos.

Os percentuais maiores foram favoráveis a supressão do posto de 2º Tenente e das graduações de 2º e 1º Sgt. As graduações de Sub Tenente e de Cabo tiveram percentuais menores.

Na tabela 6.19 tem-se uma visão geral das opiniões dos pesquisados.

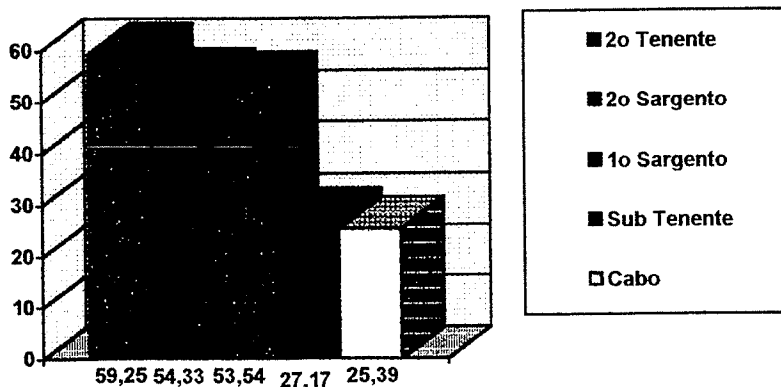


TABELA 6.19
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE QUAIS OS
POSTOS/GRADUAÇÕES DEVERÃO SER SUPRIMIDOS COM A
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-------------|------------|-------|
| | ABS | % |
| 2º Tenente | 301 | 59,25 |
| 2º Sargento | 276 | 54,33 |
| 1º Sargento | 272 | 53,54 |
| Sub Tenente | 138 | 27,17 |
| Cabo | 121 | 25,39 |

Nota: a) a pergunta permite mais de uma resposta por pessoa;
b) as porcentagens referem-se ao total de respondentes, em relação à amostra.

GRÁFICO 6.19
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES SOBRE QUAIS OS
POSTOS/GRADUAÇÕES DEVERÃO SER SUPRIMIDOS COM A
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995





Nas tabelas 6.20/6.22 visualiza-se, separadamente, as opiniões dos pesquisados sobre cada posto/graduação que deverão ser suprimido.⁵

TABELA 6.20
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE CABO NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maió 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-------------------------|------------|-------|
| | ABS | % |
| Oficiais Superiores | 12 | 25,00 |
| Oficiais Intermediários | 41 | 50,62 |
| Oficiais Subalternos | 25 | 27,17 |
| Sub Tenente/Sargentos | 18 | 20,00 |
| Cabos/Soldados | 33 | 16,75 |

Nota: a) a pergunta permite mais de uma resposta por pessoa;

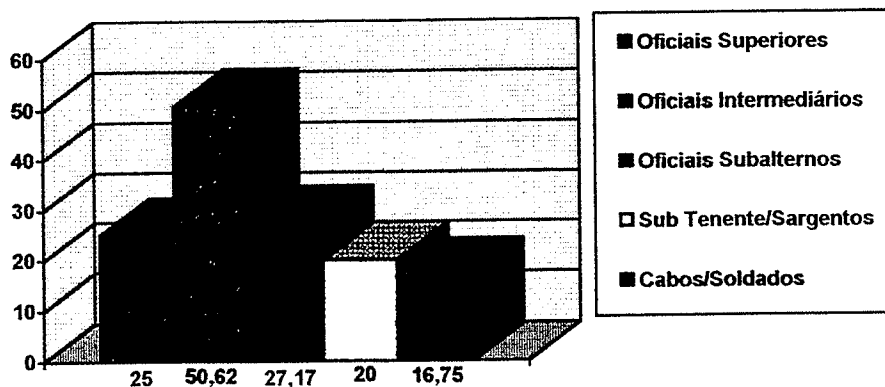
b) as percentagens referem-se ao total de respondentes em cada posto/graduação



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

GRÁFICO 6.20
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE CABO NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maió 1995





POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

TABELA 6.21
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE 2º SARGENTO NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-------------------------|------------|-------|
| | ABS | % |
| Oficiais Superiores | 23 | 47,92 |
| Oficiais Intermediários | 59 | 78,84 |
| Oficiais Subalternos | 48 | 52,17 |
| Sub Tenente/Sargentos | 54 | 60,00 |
| Cabos/Soldados | 92 | 46,70 |

Nota: a) a pergunta permite mais de uma resposta por pessoa;
b) as porcentagens referem-se ao total de respondentes em cada posto/graduação

GRÁFICO 6.21
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE 2º SARGENTO NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

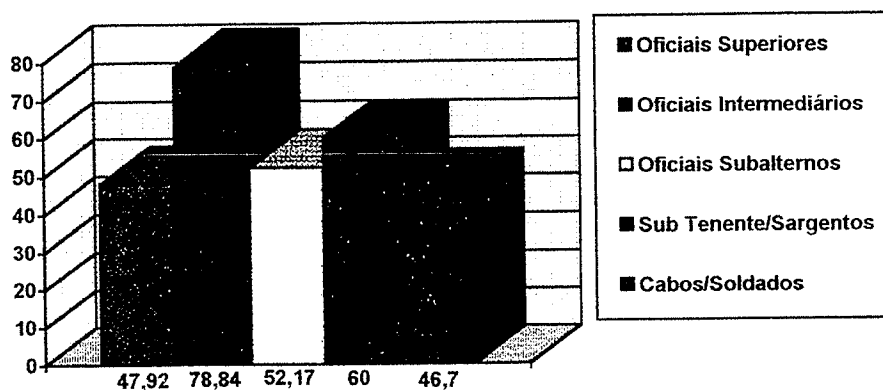




TABELA 6.22
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE 1º SARGENTO NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-------------------------|------------|-------|
| | ABS | % |
| Oficiais Superiores | 23 | 47,92 |
| Oficiais Intermediários | 59 | 72,84 |
| Oficiais Subalternos | 47 | 51,09 |
| Sub Tenente/Sargentos | 52 | 57,78 |
| Cabos/Soldados | 91 | 46,19 |

Nota: a) a pergunta permite mais de uma resposta por pessoa;
b) as percentagens referem-se ao total de respondentes em cada posto/graduação

GRÁFICO 6.22
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE 1º SARGENTO NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Maio 1995

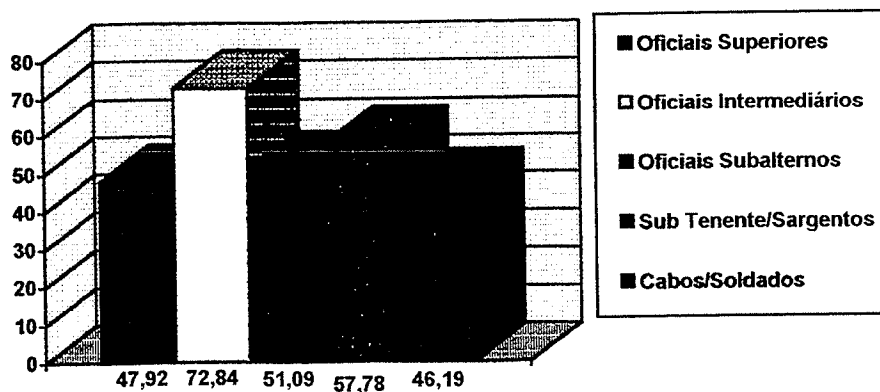




TABELA 6.23
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE SUB TENENTE NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Mai 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-------------------------|------------|-------|
| | ABS | % |
| Oficiais Superiores | 17 | 35,42 |
| Oficiais Intermediários | 28 | 34,57 |
| Oficiais Subalternos | 24 | 26,09 |
| Sub Tenente/Sargentos | 27 | 30,00 |
| Cabos/Soldados | 42 | 21,32 |

Nota: a) a pergunta permite mais de uma resposta por pessoa;
b) as percentagens referem-se ao total de respondentes em cada posto/graduação

GRÁFICO 6.23
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE SUB TENENTE NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Mai 1995

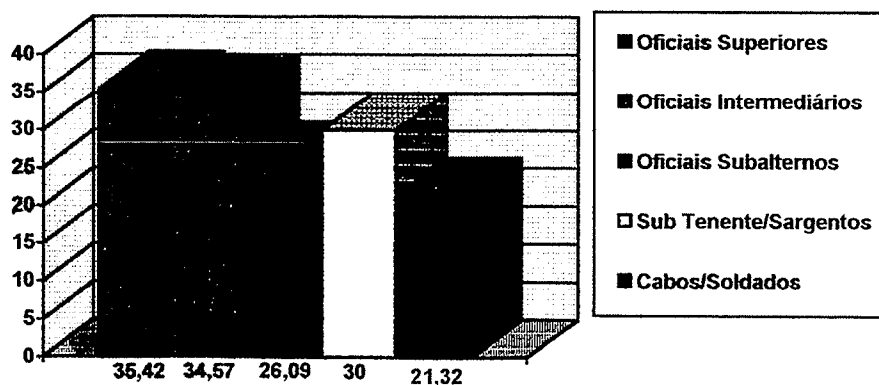


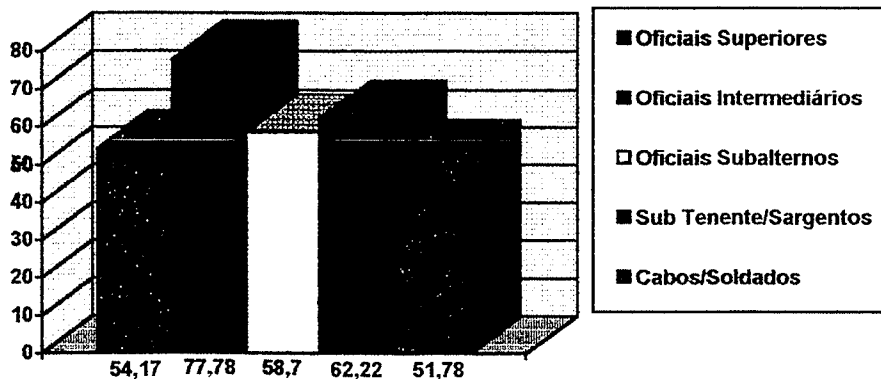


TABELA 6.24
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE 2º TENENTE NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Mai 1995

| OPINIÃO | FREQUÊNCIA | |
|-------------------------|------------|-------|
| | ABS | % |
| Oficiais Superiores | 26 | 54,17 |
| Oficiais Intermediários | 63 | 77,78 |
| Oficiais Subalternos | 54 | 58,70 |
| Sub Tenente/Sargentos | 56 | 62,22 |
| Cabos/Soldados | 102 | 51,78 |

Nota: a) a pergunta permite mais de uma resposta por pessoa;
b) as percentagens referem-se ao total de respondentes em cada posto/graduação

GRÁFICO 6.24
OPINIÃO EMITIDA POR MILITARES, POR POSTO/GRADUAÇÃO,
SOBRE A SUPRESSÃO DA GRADUAÇÃO DE 2º TENENTE NA
REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS
Mai 1995





6.2 Considerações complementares

Além da pesquisa feita junto à amostra, encaminharam-se também questionários a pessoas de notórios conhecimentos e de comprovado interesse em assuntos relacionados ao gerenciamento empresarial e modernização administrativa, citando-se os Professores Luciano Amorim Borges, Anete Fernandes Rocha, Paulo Roberto Villamarin Gama e Kedima Mano Nascimento, da Fundação João Pinheiro, os Senhores Coronéis Euro Magalhães, do Quadro de Oficiais da Reserva e ex-Comandante Geral da Polícia Militar de Minas Gerais, Antônio Eustáquio de Almeida, também do Quadro de Oficiais da Reserva e com larga vivência em Administração de Recursos Humanos, e Pedro Seixas da Silva, Comandante do 3º Comando Regional de Policiamento, estudioso de assuntos ligados à administração e autor da Monografia A Polícia Militar de Minas Gerais em Busca da Modernização Administrativa, apresentada à Academia de Polícia Militar no CSP em 1991, e que serviu de referencial teórico para este trabalho.

Encaminharam-se ainda questionários para a Polícia do Estado de Nova York, na pessoa do Under Sheriff Robert Buchholz (Albany County Sheriffs Department) e para a Fiat Automóveis, na pessoa do Sr Geraldo Celso, Chefe da Seção de Gestão da Qualidade Total.

Salienta-se que dos questionários encaminhados aos professores Paulo Roberto Villamarin e Kedima Mano Nascimento, bem como à Fiat Automóveis, não se obteve resposta.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Foram ainda procedidas entrevistas com os Senhores Tenentes Coronéis Hamilton Bruneli de Carvalho, e João Libério da Cunha, Chefes da PM 6 e PM 1 respectivamente.

Ressalta-se a resposta encaminhada pela Polícia do Estado de Nova York, destacando-se os seguintes aspectos inerentes àquela polícia:

a) pagamento de vantagens em decorrência do risco da atividade, da localidade onde o policial exerce suas atividades e em função de horas trabalhadas (horas extras);

b) a nível operacional, equivalente aos Batalhões da PMMG, a escala hierárquica prevê Major, Capitão, Tenente, (Lieutenant), 1º Sargento, Sargento de Zona, Sargento Comandante de Estação, Sargento, Corporal (semelhante ao Cabo) e Trooper (equivalente ao Soldado);

c) as promoções se fazem para Sargento e Tenente (Lieutenant) mediante cursos; as demais promoções ocorrem mediante exame, e sendo aprovado, o policial é incluído no quadro, e a seguir, mediante indicação na seqüência natural.

Quanto às demais autoridades ouvidas, todas elas fizeram questão de frizar que a mudança numa organização é importante, desde que não seja feita simplesmente por fazer. É preciso que ela seja realmente necessária, que haja o envolvimento de todos e que vise a melhoria na qualidade dos serviços prestados ao público.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

No caso da Polícia Militar, a situação é por demais complexa, uma vez que há um grande número de militares inativos em quem deve-se também pensar, antes de se efetivar qualquer mudança de maior profundidade na Instituição.

De acordo com o Sr Ten Cel João Libério da Cunha, Chefe da PM 1, há variáveis de ordem cultural interna que precisam ser melhor consideradas. Quanto aos aspectos legais, são de mais fácil transposição, uma vez que as normas são mutáveis.

Para a Professora Anete Fernandes Rocha, é bastante complexo falar em redução de níveis hierárquicos na Polícia Militar, dado às características da Instituição, com base em tradições seculares, e ainda devido ao seu alto contingente de Recursos Humanos e a variedade dos serviços prestados, seus valores e crenças reforçados a cada geração e o status conferido ao seu pessoal; esses serão, com certeza fatores de resistência às mudanças. Deixou claro que uma mudança dessa natureza é trabalho para uma consultoria altamente especializada, e não para uma pessoa isolada, muito menos da própria Instituição, visto que a resistência natural às mudanças e a forte cultura organizacional dificultarão enormemente o seu trabalho.



CAPÍTULO 7 CONCLUSÃO

7.1 Generalidades

Ao longo deste trabalho procurou-se através de pesquisa, analisar a atual estrutura hierárquica da Polícia Militar de Minas Gerais, face à missão a ela atribuída, com o propósito de avaliar a repercussão de uma possível redução dos níveis junto aos seus integrantes.

Procurou-se ainda avaliar os reflexos da redução dos níveis hierárquicos na motivação da tropa, no desenvolvimento das atividades de recrutamento e seleção e nas políticas salariais, dentre outros aspectos de suma importância para a sobrevivência da Instituição.

O problema que se apresentou de início foi exatamente se a estrutura hierárquica da Polícia Militar de Minas Gerais está coerente com as atividades desenvolvidas por ela, e se teria necessidade ou não de ser reduzida.

Foram canalizados esforços para se chegar a uma escala hierárquica, cujos níveis proporcionem à Instituição uma prestação de serviços à comunidade, de forma ágil, eficiente e eficaz, sendo que para a consecução desses objetivos, exige-se estruturas leves e menos verticalizadas, onde os gerentes e supervisores estejam mais próximos dos executores, abolindo-se os intermediários,



que, sem poder de decisão, somente fazem retardar a solução dos problemas a eles apresentados.

Verificou-se, numa visão histórica, que a atual estrutura hierárquica adotada pela Polícia Militar foi implantada no final do século XVII, início do século XVIII, quando a sua missão era direcionada para a guerra, tendo sido usada com frequência no combate aos invasores do território brasileiro. Era um verdadeiro Exército Estadual, e por isso seguiu a mesma estrutura do Exército brasileiro.

O país entrou num processo de evolução assim como todo o mundo; veio a Revolução Francesa, a Revolução Industrial, as duas Grandes Guerras Mundiais, movimentos que serviram para reformular completamente a humanidade, tendo sido modificados através deles, antigos conceitos que até então predominavam.

Mudaram-se os cenários, mudou-se a legislação, enfim, mudou-se o negócio da Polícia Militar, e a sua estrutura hierárquica e organizacional permaneceu inalterada.

Trata-se de uma estrutura bi-secular, e que, não restam dúvidas, foi aprovada, pois se assim não fosse, teria sucumbido às inúmeras pressões e crises por que passou nesse longo período. A dúvida é se esta será a estrutura ideal para se enfrentar os desafios que se apresentam neste final e início do próximo século.

A evolução tecnológica está galopante, e as tendências de administração moderna, indicam que aquelas



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

empresas que não se prepararem em todos os aspectos para o próximo século, estarão fadadas à extinção.

A Polícia Militar de Minas Gerais está inserida neste contexto e por isso terá que se preparar. O momento é crítico para a segurança pública no país. Há um clamor geral contra os altos índices de criminalidade que assolam principalmente os grandes centros e, nessas oportunidades, não têm faltado manifestações contrárias às Polícias Militares, com alegações, inclusive, de que elas são as principais responsáveis pela violência reinante no país, uma vez que estão preparadas para a guerra, e não para cuidar da segurança pública, tudo em decorrência da sua estrutura.

Queixa-se também do corporativismo reinante nas Polícias Militares, que faz com que elas constituam uma casta, e permaneçam insensíveis às mudanças propostas pela comunidade. Segundo alguns intelectuais, representantes de segmentos da sociedade, a segurança pública deverá ser exercida por civis e não por militares. Embora se tratando de uma radicalização, entende-se que uma mudança na estrutura hierárquica da Instituição será uma medida de bom alvitre, tendo a pesquisa a sugerido.

Procurou-se através de pesquisa bibliográfica relacionar os tipos e formas de estruturas organizacionais mais usadas, discorrendo-se sobre cada uma e mostrando suas vantagens e desvantagens, ressaltando-se que muitos autores afirmam não haver estrutura organizacional boa ou ruim. Contudo, a empresa é que deverá adotar o tipo adequado ao seu estágio de evolução, bem como ao seu negócio.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

As tendências modernas de administração, no entanto, indicam que as empresas estruturadas em três níveis hierárquicos - estratégico, tático e operacional, em forma de pirâmide, tenderão a modificar a sua forma, uma vez que, com a automação das atividades, as áreas de atuação dos níveis tático e operacional se reduzirão sensivelmente. Tal fato se verificará em função do deslocamento dos gerentes e dos supervisores para acompanhar de perto a execução, ou seja para o chão da fábrica.

A Polícia Militar de Minas Gerais já vem adotando há muito tempo esta medida, quando fez com que o Tenente e o Capitão, na área operacional, acompanhem e controlem diretamente as atividades da tropa. Nas unidades da PMMG, quem faz as chamadas, ministra instrução e transmite recomendações aos turnos são os Tenentes, Coordenadores do Policiamento da Unidade (CPU), sob a supervisão de um Capitão.

Na área administrativa a situação se repete. Por exemplo, o Tenente Almojarife de uma Unidade, no desempenho da sua função, acompanha pessoalmente a execução das tarefas, fiscalizando, orientando, motivando e corrigindo os seus funcionários. Assim ocorre em todas as seções, tendo os oficiais, na prática, abandonado os seus gabinetes e, diretamente dos locais de execução, coordenam as atividades de seus funcionários.

Se os Oficiais já estão no "chão da fábrica", tornam-se desnecessários os níveis intermediários, 2º, 1º Sargento e Sub Tenente, que perderam a finalidade, uma vez que as



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

funções antes inerentes a eles, passaram a ser exercidas pelos Tenentes e Capitães.

Ocorrerá, então, o fenômeno denominado NETWORK, que é exatamente a diluição da diferença entre os níveis hierárquicos e a horizontalização da estrutura da organização. É o passo que se propõe com este trabalho, reduzindo-se os níveis hierárquicos da Polícia Militar.

Mostrou-se ainda a experiência estrangeira, onde foi analisada a estrutura hierárquica de algumas Corporações encarregadas da Segurança Pública em outros países.

Verifica-se que a maioria delas adota a estrutura militarizada, algumas até mesmo com maior número de níveis hierárquicos do que as polícias brasileiras. O que se discute é se os níveis existentes são realmente necessários, se existem atribuições definidas para eles, pois caso contrário, servirão única e tão somente para aumentar a cadeia de comando e retardar o fluxo das comunicações e das decisões.

A Polícia Militar de Minas Gerais evoluiu muito nos últimos anos, notadamente nos aspectos tecnológico e normativo.

A modernização é um processo contínuo e permanente, que em hipótese alguma deverá ser interrompido na PMMG. É preciso que ela continue se modernizando sempre, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Embora distante no tempo, não se pode esquecer o exemplo dos dinossauros, que reinaram no mundo na antigüidade. Como eram os seres mais poderosos da época, entenderam que assim permaneceriam eternamente. Como não procuraram se evoluir, se modernizar, se adaptar às mudanças do cenário, acabaram por se extinguir.

A Polícia Militar de Minas Gerais deve prosseguir com as suas ações modernizantes. A redução dos níveis hierárquicos, dentro da concepção de modernização, é uma medida que deve ser tomada com vistas a melhorar a sua performance, no atendimento aos públicos interno e externo.

Através da pesquisa realizada, conclui-se que há na Corporação todo um clima favorável à redução dos níveis de sua escala hierárquica, o que geraria os seguintes benefícios:

- a) seria um fator motivador da tropa;
- b) facilitaria o desenvolvimento das atividades de coordenação e controle;
- c) poderia facilitar o desenvolvimento de políticas salariais, com a possibilidade de elevar os índices;
- d) produziria reflexos positivos nas políticas de recrutamento e seleção;



e) tornaria a Corporação mais ágil nas respostas ao público;

f) permitiria a fusão dos postos de 1º e 2º Tenentes e das graduações de Sub Tenente e Sargentos;

g) tomaria o fluxo das comunicações mais rápido pela cadeia de comando;

h) permitiria o estabelecimento de critérios para promoção horizontal.

7.2 Proposta

O estabelecimento dos níveis hierárquicos de uma Instituição deverá ter como base as atividades por ela desenvolvidas, ou seja, a sua missão.

A Polícia Militar de Minas Gerais, tem como competência básica a realização do Policiamento Ostensivo, utilizando para isso, o sistema de patrulhas a pé ou motorizadas.

Serão necessários três níveis:

a) o Patrulheiro - Cabo;

b) o Comandante da Patrulha - Sargento;



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

c) o Coordenador - Tenente.

Para o desempenho de atividades administrativas, da mesma forma, a nível de Praças, os mesmos dois níveis seriam necessários, uma vez que para a administração exige-se um chefe de seção e auxiliares, os quais realizarão indistintamente as tarefas inerentes à seção onde servem.

Assim, com base na pesquisa realizada, propõe-se a adoção na Polícia Militar de Minas Gerais, da seguinte escala hierárquica:

- a) Postos: - Coronel
- Tenente Coronel
- Major
- Capitão
- Tenente
- b) Praças: - Alunos do Curso de
Formação de Oficiais
- Sargento
- Cabo
- Soldado Aluno do Curso
de Formação de Cabos

Propõe-se ainda que através de estudos complementares seja verificada se há necessidade de se alterar as designações dos níveis hierárquicos, a exemplo da Polícia Alemã, cujos cargos nada tem com os tradicionais postos e graduações da



carreira militar. É também uma decisão complexa, como tudo o que se refere a mudanças na Instituição, visto que a cultura organizacional é por demais arraigada e conservadora, dificultando a implementação de medidas que visem a realização de mudanças.

Há que se considerar ainda a posição do Exército Brasileiro, através da IGPM, uma vez que na qualidade de forças reservas, as Polícias Militares tem o seu controle, bem como dos inativos da Instituição.

7.3 Sugestões

O mundo vive momentos de radicais mudanças em todas as áreas. Assim, para sobreviver satisfatoriamente, as pessoas, as organizações e todos os seres vivos terão que se mudar e procurar adaptar-se ao novo mundo, sob pena de se isolarem, se extinguirem, ou no tocante às organizações, entrarem em processo de entropia.

A Polícia Militar de Minas Gerais, modelo de modernização para outros órgãos do Estado, e até mesmo de outros Estados da Federação, não pode parar no tempo e abandonar o seu programa em prol da modernidade administrativa, tecnológica e normativa.

As conclusões a que se chegou indicam as seguintes sugestões ao Comando da Polícia Militar de Minas Gerais:



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

a) comprovou-se que a redução dos níveis hierárquicos na PMMG deverá ser uma medida útil, que muito contribuirá para a melhoria da qualidade dos serviços por ela prestados à comunidade, tornando-a mais efetiva, eficiente e eficaz. Contudo, por se tratar de uma medida extremamente complexa e de grande abrangência, envolvendo aspectos que vão desde os salários até à reformulação de currículos de cursos, promoção, dentre inúmeros outros, deverá ser contratada uma consultoria externa, altamente especializada, isenta de tendências, por não estar envolvida emocionalmente ou orientada pela fortíssima cultura organizacional reinante, para após os estudos, apontar as medidas a serem tomadas para a implementação da mudança;

b) o assunto deverá ser exaustivamente debatido com os integrantes da Corporação, tanto da ativa como da reserva e reformados, com o intuito de divulgar a importância da medida e os benefícios que ela trará para a Instituição, além de buscar a participação de todos na efetivação da mudança uma vez que, nenhuma mudança surtirá os efeitos desejados, se não tiver envolvimento do público interno, verdadeiro agente de mudanças;

c) nomear uma comissão para analisar os aspectos legais que envolvem a medida, bem como cuidar dos aspectos políticos e constitucionais. A redução dos níveis hierárquicos da PMMG deverá ser efetivada com base nas prescrições do art. 8º, parágrafo 2º, letras a) e b) do Decreto-lei 667, de 2 de julho de 1969.

d) determinar o desenvolvimento de estudos visando:



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

- a criação de vantagem financeira para militares que, no mesmo nível hierárquico, desempenhem encargos diferenciados tais como motoristas, operadores de viaturas de bombeiros, pilotos e outros, que exijam preparo além do normal. Esta vantagem constituiria uma forma de promoção horizontal, somente enquanto o militar estivesse no real desempenho da função;

- maior valorização do tempo de serviço, substituindo a vantagem "quinquênio administrativo" por "biênio administrativo";

- estender a vantagem habilitação profissional para outros cursos que não profissionalizantes, contribuam para a melhoria do desempenho profissional do militar, definindo-se os critérios.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

APÊNDICES

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

Companheiro,

Este questionário constitui um instrumento de coleta de dados para a pesquisa que estou realizando, visando a elaboração de monografia, cujo tema é "Redução dos Níveis Hierárquicos da PMMG - Uma Proposta".

Como uma exigência curricular, a pesquisa visa analisar a atual estrutura hierárquica da PMMG, avaliando a conveniência de redução dos seus níveis hierárquicos e os impactos da medida na estrutura organizacional da Corporação.

Peço-lhe o favor de responder o questionário e devolvê-lo para a Academia de Polícia Militar, através da sua Unidade, até o dia 31 de maio de 1995.

A sua participação será fundamental para o êxito do trabalho.

Contando com sua colaboração e valiosa opinião, antecipo-lhe meus sinceros agradecimentos.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

PERGUNTAS

I - Qual a sua situação hierárquica?

- Oficial Superior
- Oficial Intermediário
- Oficial Subalterno
- Sub-Tenente/Sargento
- Cabo/Soldado

II - Na escala a seguir, faça um círculo em torno de apenas um número relativo, à alternativa que melhor expresse sua opinião com respeito às afirmativas sobre a redução dos níveis hierárquicos (RNH) na PMMG.

- gostaria que na última coluna, opcionalmente, você apontasse sucintamente um único motivo que justifique sua opção.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

| A REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS (RNH) NA PMMG | Concordo Plenamente | Concordo Parcialmente | Sou Neutro | Discordo Parcialmente | Discordo Totalmente | UM ÚNICO MOTIVO QUE JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA |
|--|------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------------------|--|
| 1. Traria benefícios para desenvolvimento das atividades da Corporação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Poderia ser um fator motivador da tropa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Facilitaria o desenvolvimento de atividades de coordenação e controle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4. Poderia facilitar desenvolvimento de políticas salariais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5. Produziria reflexos positivos nas políticas (ou processo) de recrutamento e seleção | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6. Tornaria a Corporação mais ágil nas respostas ao público | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7. Permitiria, com vantagens, a fusão dos dois postos de 1º e 2º Tenentes num único denominado Tenente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8. Tornaria o fluxo das comunicações mais rápido pela cadeia de comando | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

III - Reduzindo-se os níveis hierárquicos, deverão ser criados, também, dispositivos de promoção horizontal, suprindo, assim, as atuais promoções verticais. Qual ou quais dos dispositivos abaixo você acha que poderiam ser implantados ?

Escalonamento horizontal dos novos níveis (I, II ...), estipulando-se vantagens nos vencimentos, de acordo com critérios a serem definidos;

Estabelecimento de vantagem no vencimento do militar que concluir cursos dentro ou fora da Corporação;

Maior valorização do tempo de serviço;

Estabelecimento de vantagem financeira para os motoristas no exercício da função;

Outras.

Especificar: _____

IV - Se você concorda com a redução dos níveis hierárquicos, quais os postos/graduação você acha que devem ser suprimidos ? Querendo, justifique.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

APÊNDICE 2

Prezado Senhor,

Este questionário constitui um instrumento de coleta de dados para a pesquisa que estou realizando, visando a elaboração de monografia, cujo tema é "Redução dos Níveis Hierárquicos da PMMG - Uma proposta".

Como uma exigência curricular, a pesquisa visa analisar a atual estrutura hierárquica da PMMG, avaliando a conveniência de redução dos seus níveis hierárquicos e os impactos da medida na estrutura organizacional da Corporação, sempre com o propósito de torná-la uma organização eficiente, eficaz e efetiva.

Através de pesquisa informal, realizada no âmbito da Academia de Polícia Militar e da Fundação João Pinheiro, seu nome foi escolhido, por ter sido considerado um defensor da prática de mudanças nas empresas, como forma de levá-las ao sucesso.

Peço-lhe por favor de responder o questionário e remetê-lo ao endereço abaixo até o dia 26jun95. A sua experiência como profissional de empresa e/ou professor, será fundamental para o êxito do meu trabalho.



PERGUNTAS

1. Qual o seu posicionamento sobre a redução dos níveis hierárquicos nas empresa, ou seja, que vantagens e desvantagens o Sr acha que poderão decorrer deste tipo de medida ?

2. O senhor(a) já teve alguma participação em trabalhos (consultoria, treinamento, etc.) visando a redução dos níveis hierárquicos em empresas ? Se afirmativo queira informar:

a) Como os funcionários reagiram à medida ?

b) Como foi trabalhado o problema salarial, em face da impossibilidade de serem reduzidos ?

c) Qual seção ou departamento foi responsável pela implantação da medida ?

3) Numa avaliação das medidas implantadas, quais os reflexos das mudanças em termos de resultados da atuação das empresas ?

4) A Polícia Militar é uma instituição bicentenária, com uma fortíssima cultura organizacional, que tem procurado se modernizar nos aspectos tecnológicos e normativo, mantendo, contudo, a mesma estrutura hierárquica, que já deu mostras



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

de que deve sofrer mudanças. Na sua opinião e como sugestão, que procedimentos deveriam ser adotados para uma adequada efetivação de medida naquela instituição ?



APÊNDICE 3

Entrevista realizada com o Sr Ten Cel
PM João Libério da Cunha, Chefe da PM1, em ___/___/___

1) Do ponto de vista da Chefia da PM1,
que impactos a redução nos níveis hierárquicos da PMMG provocaria no
desempenho das atividades da Corporação no tocante a:

a) Administração de Recursos
Humanos ? e;

b) Políticas de recrutamento e
seleção?

2) Reduzindo-se os níveis
hierárquicos, fatalmente ocorrerão casos em que o militar poderá ser
promovido ou rebaixado hierarquicamente. Por exemplo, estabelecendo-
se o nível de Sub Tenentes/Sargentos simplesmente **Sargento**, ao invés
dos quatro níveis atuais, o Sub Tenente passaria a ser designado
Sargento. Com relação à questão da irredutibilidade dos vencimentos,
como o Sr acha que poderia ser encaminhada uma solução ?

3) Finalmente, gostaria de ter a opinião
particular do senhor sobre o assunto.



APÊNDICE 4

Entrevista realizada com o Sr Ten Cel
PM Hamilton Bruneli de Carvalho Chefe da PM6, em ___/___/___

1) Do ponto de vista da Chefia da PM-6, que impacto a redução dos níveis hierárquicos da PMMG provocaria nas atividades dessa Seção ?

2) No tocante especificamente às políticas salariais do Comando de Corporação, o senhor acredita que a redução dos níveis hierárquicos facilitaria o desenvolvimento das mesmas ?

3) Finalmente, gostaria de ter a opinião particular do senhor sobre o assunto.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

APÊNDICE 5

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA (CSP/95)

Exmo. Sr

Prezado Senhor

Na qualidade de Oficial Aluno do Curso Superior de Polícia, que ora se realiza na Academia de Polícia Militar, da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), estou realizando uma pesquisa visando a elaboração de uma monografia, cujo tema é "REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA PMMG - UMA PROPOSTA".

Como exigência curricular, a pesquisa tem o propósito de analisar a atual estrutura hierárquica da PMMG, avaliando a conveniência de redução dos seus níveis hierárquicos e os impactos da medida na estrutura organizacional da Corporação.

Como a estrutura que pretendo propor, ao que parece, se assemelha à estrutura da Polícia de Nova York, solicito a V. Sa a gentileza de responder às seguintes perguntas:

1) Em quantos níveis hierárquicos se estrutura a Polícia de Nova York ? Quais são eles ?



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

2) Como se processa a promoção de um para outro nível ?

3) Existem vantagens financeiras em função de cursos de especialização, cursos diversos de interesse da instituição, tempo de serviço, ou outras ? Favor esclarecer.

4) Existem promoções horizontais ?

5) A atual estrutura hierárquica atende satisfatoriamente à Polícia de Nova York ? Favor esclarecer.

6) Outras informações julgadas úteis por V. Sa.

A sua participação será fundamental para o êxito do trabalho.

Contando com sua valiosa colaboração, antecipo meus sinceros agradecimentos.

WILSON PEREIRA GONÇALVES - MAJ PM
ALUNO DO CSP/95



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BAGGIO, Sheila Brandão. A força pública de Minas na Primeira República. O Alferes, Belo Horizonte, n. 3, p. 7-29, maio / ago. 1984.
2. BOTELHO, Eduardo Ferreira. Administração inteligente, a revolução administrativa. São Paulo: Atlas, 1992, p. 16.
3. BRASIL. Ministério do Exército. Decreto-Lei 667 de 2 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares dos Estados, Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. In: MINAS GERAIS. Polícia Militar. Coletânea de legislação federal. Belo Horizonte, 1984.
4. BRASIL. Ministério do Exército. Maneabilidade: manual de campanha, Brasília, 1975, 1a. parte, p. 24 - 25.
5. COSTA, Rui Barbosa da. A organização policial da República Federal Alemã. O Alferes, Belo Horizonte, n.7, p. 48, set/dez. 1985.
6. DRUCKER, Peter Ferdinand. Prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.
7. FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas, 1978. apud. CURY, Antônio. Organização e métodos: perspectivas comportamental & abordagem contingencial, São Paulo: Atlas, 1990.
8. HAIRE, Mason. Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Pioneira, 1974, p. 8.
9. HESKETH, José Luiz. Desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1977.
10. LIMA JR, Augusto de. Crônica militar. Belo Horizonte: Edição do Autor, 1960.
11. MINAS GERAIS. Polícia Militar. Lei 5301 de 16 de outubro de 1969. Contém o estatuto do Pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. In: Coletânea de legislação estadual. Belo Horizonte, 1984.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

12. OLIVEIRA, Alberto Camelo de. Criação do posto de General na escala hierárquica das PM. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1991.
13. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem. 3. ed. São Pulo: Atlas, 1990.
14. OSBORNE, David. Reinventando o governo. Brasília: MH Comunicação, 1994.
15. RESENDE, João Batista. Estatística aplicada. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1995.
16. RONCHI, Luciano. Organização, métodos e mecanização. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
17. SANTOS, Mário Olímpio Gomes dos. Os carabineiros italianos: exército ou polícia ? O Alferes, Belo Horizonte, n. 13, abr/jun. 1987.
18. SILVA, Lenilson Naveira e. A 4ª Onda. Rio de Janeiro: Record, 1990.
19. SILVA, Pedro Seixas da. A Polícia Militar de Minas Gerais em busca da modernização administrativa. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1991.
20. SOARES, Nelson Alves. Escala hierárquica em organizações militares. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1986.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

DIVISÃO DE ENSINO

LAUDO DE AVALIAÇÃO DE MONOGRAFIA

A monografia Educação dos prisioneiros oriundos
da PMMG: Uma proposta.
elaborada por: MOS PM Celso Pereira Gonçalves
tendo por Orientador Metodológico: Cap. Antônio Luiz de Castro
e de conteúdo Tem Cel PM João Sérgio Coelho
como requisito para conclusão do Curso Superior de Polícia, foi aprovado por todos os
membros da Banca Examinadora, com o conceito Bom

1- Utilizando-se de conhecimentos profissionais e pesquisa de campo, o autor comprovou sua teoria proposta? O Trabalho Monográfico atingiu a finalidade?

Em virtude da natureza do trabalho em questão, o autor demonstrou
destaque e interesse de uma boa pesquisa.

2- A proposta é viável, factível e tem condições de aplicabilidade?

De acordo com o autor, a proposta é viável e factível, tendo em vista
a natureza do trabalho em questão.

3- O presente trabalho oferece dados, conceitos e soluções originais e inéditas?

Em virtude da natureza do trabalho em questão, o autor oferece
dados, conceitos e soluções originais e inéditas.

