

*in te m
cater*

Cidade de Goiás
**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

A NOVA ESTRUTURA DO ESTADO-MAIOR GERAL DA PMGO: ATRIBUIÇÕES

Zeneomar de Siqueira Junior

Orientadora: Prof. Ms. Ten Cel SILVANA ROSA DE JESUS RAMOS

idf

Biblioteca



00010699

*7326
9787
65901000
00010699*

Goiânia - GO
2013

875

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

A NOVA ESTRUTURA DO ESTADO-MAIOR GERAL DA PMGO: ATRIBUIÇÕES

Zeneomar de Siqueira Junior

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Estadual
de Goiás como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em
Gerenciamento de Segurança Pública.**

Orientadora: Prof. Ms. Ten Cel SILVANA ROSA DE JESUS RAMOS

Goiânia - GO

2013

Zeneomar de Siqueira Junior

A NOVA ESTRUTURA DO ESTADO-MAIOR GERAL DA PMGO: ATRIBUIÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade
Estadual de Goiás como requisito
parcial à obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de
Segurança Pública:

**Após a defesa e análise do trabalho de conclusão de curso do
candidato supracitado, o mesmo foi considerado:**

- APROVADO** com nota final ____.
- REPROVADO** com nota final ____.

Orientador: Prof. Mestre SILVANA ROSA DE JESUS RAMOS
Comando da Academia da Polícia Militar do Estado de Goiás

Prof. Esp. Anderson do Carmo Araújo Igreja
Comando da Academia da Polícia Militar do Estado de Goiás

Goiânia - GO

19/11/2013

A NOVA ESTRUTURA DO ESTADO-MAIOR GERAL DA PMGO: ATRIBUIÇÕES

THE NEW STRUCTURE OF THE GENERAL GENERAL STAFF OF THE PMGO: ATTRIBUTIONS

(Zeneomar de Siqueira Júnior)¹
(Silvana Rosa de Jesus Ramos)²

RESUMO

A Polícia Militar é uma instituição, independente de sua unidade federativa, de integração, interação e inter-relações comunitárias, situação que a impulsiona espontaneamente nos rumos em que se destina a própria sociedade. A instituição está inserida num cenário de desenvolvimento, em que é cobrado de uma organização, uma forma de trabalho em que haja antecipação de todos os eventos, sobretudo na área de segurança pública, em que a prevenção ocupa maior destaque do que a própria repressão. A antecipação permite organizar novos processos, construir novas possibilidades de ação e buscar a excelência na prestação de serviços à comunidade. Desta forma, inserida num movimento pró-modernização do sistema de gestão da Administração Pública, a Polícia Militar se vê incluída num cenário em que a transparência e o foco nos resultados, conseqüentemente bem estar da população, com serviços de excelência, princípio da eficiência, se torna imprescindível. É preceito constitucional que a segurança pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, mas tal parcela será toda ombreada pela Polícia Militar, enquanto não forem estabelecidas metas de gestão, que instrumentalizem um plano estratégico com novas formas de pensamento, de ação, de controle, cuja visão norteie o presente, mas sobretudo, o futuro com ferramentas científicas de gestão, não dando mais lugar ao improvisado. Sendo assim, o estado-maior como corpo de Oficiais qualificados, que tem por finalidade assessorar o comandante no exercício do comando, deverá estar alinhado com os preceitos modernos de gestão estratégica, focando sempre na obtenção de resultados claros e eficientes, que deverão nortear a instituição militar. Enquanto estrutura, deverá estar claramente instituído para que não haja nenhuma dúvida quanto as atribuições de cada componente e nem sobre quais os deveres na busca pela excelência institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Estrutura. Estado-Maior Geral. Atribuições.

ABSTRACT

The Military Policy is an institution, independent of its federative unit, of integration, communitarian interaction and Inter-relations, situation that spontaneously stimulates it in the routes where if it destines the proper society. The institution is inserted in a development scene, where it is charged of an

¹ Pósgraduando do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública da Superintendência da Academia Estadual de Segurança Pública de Goiás em convênio com a Universidade Estadual de Goiás.

² Orientadora: Prof. Mestre Silvana Rosa de Jesus Ramos, Ten Cel da Polícia Militar de Goiás; Mestre em Ecologia e Produção Sustentável.

organization, a work form in that it has anticipation of all the events, over all in the area of public security, where the prevention occupies greater has detached of what the proper repression. The anticipation allows to organize new processes, to construct new possibilities of action and to search the excellency in the rendering of services to the community. Of this form, inserted in a movement pro modernization of the system of management of the Public Administration, the Military Policy if sees enclosed in a scene where the transparency and the focus in the results, consequently welfare of the population, with services of excellency, principle of the efficiency, if become essential. It is constitutional rule that the public security is to have of the right State and responsibility of all, but such parcel will be all supported for the Military Policy, while management goals will not be established, that to become practical a strategical plan with new forms of thought, of action, of control, whose vision guides the gift, but over all, the future with scientific tools of management, not giving more place to the improvisation. Being thus, the general staff as body of qualified Officers, that has for purpose to assist the commander in the exercise of the command, will have to be lined up with the modern rules of strategical management, with focus always in the attainment of clear and efficient results, that will have to guide the military institution. While structure, will have to be clearly instituted so that it does not have no doubt how much the attributions of each component and nor on which the duties in the search for the institucional excellency.

Keywords: Structure. General general staff. Attributions.

INTRODUÇÃO

É justo dizer que a Polícia Militar precisa acompanhar as profundas mudanças que se fazem notar na estrutura do processo produtivo da sociedade, que a cada momento cria novas formas de gerir suas organizações e instituições, de modo a permitir sobreviver e crescer num ambiente extremamente competitivo e com mudanças constantes, somente aqueles com extrema capacidade de adaptação e aprendizado.

Neste contexto, estruturas mecanicistas, com grande dificuldade de adaptação a esse ambiente, tendem a perder densidade, importância e protagonismo. Algumas, inclusive, correm o risco de desaparecer, situação que cria um ambiente aterrorizante, para aqueles que se mostram incapazes de acompanhar as mudanças e evoluções.

Dentro desse ambiente, as instituições militares usam a doutrina de estado-maior como forma de se organizarem e de promoverem suas administrações e em que pese ser uma criação de natureza militar, muitas empresas copiam o modelo, ainda que não usem a denominação. Portanto, ainda que seja uma invenção antiga, o uso de estado-maior dentro de uma empresa é algo atual e que, se utilizado em conjunto com ferramentas modernas de gestão estratégica, pode ser altamente eficiente.

Considerando como organismo de assessoramento da chefia ou comando de uma organização, seja ela civil ou militar, à medida que uma instituição vai crescendo, as situações e problemas dessa organização crescem com ela e se tornam mais complexos, fazendo com que o comandante ou dirigente fiquem cada vez mais sobrecarregados de tarefas, o que pode dificultar a condução e o direcionamento dos rumos da instituição com eficiência e eficácia, no sentido de atingir as finalidades impostas pela função.

De modo não divergente de outras empresas, quer no âmbito público ou privado, a Polícia Militar do Estado de Goiás, instituição em que os trabalhos inerentes às funções de Comandante se tornaram extensos e complexos para que fossem solucionados somente por uma pessoa, tornou-se uma exigência natural o dirigente da instituição ser assessorado por pessoal de

confiança, dotados de conhecimento, responsáveis e com moralidade ilibada para conduzírem os rumos da instituição.

Tais fatos se deram por causa do tamanho da organização, extensão territorial, exigências do público alvo e do público interno, quantidade de cargos e funções, complexidade do arcabouço legal, necessidade de normatização de atividades, os diversos tipos de procedimentos controladores e etc.

Por tudo que foi apresentado, o estado-maior é uma forma de dar eficiência às funções do comandante, permitindo um planejamento adequado e a execução do que foi planejado, quer seja referente a pessoal, informações, operações, instrução, logística, comunicação social, orçamento ou ainda atividades administrativas, empregando de forma adequada e inteligente os recursos, resolvendo problemas organizacionais, distribuindo ordens e supervisionando sua execução.

Sendo assim, este artigo tem por objetivo apresentar ao comando da corporação e à sociedade a importância do estado-maior dentro da Polícia Militar do Estado de Goiás, assim como em qualquer outra polícia, chamando a atenção para a necessidade de estruturação, do planejamento, em todos os níveis, bem como a descrição de todas as atividades em lei e a elaboração de um plano estratégico, com objetivos a curto, médio e longo prazo.

REVISÃO DE LITERATURA

Quando se fala em estado-maior, logo se tem em mente aquelas definições constantes dos manuais de trabalho de comando. Contudo, não é objetivo do presente trabalho, trazer definições sobre o que vem a ser estado-maior geral ou de coordenação, estado-maior especial, estado-maior pessoal, estado-maior de subchefias, estado-maior diretorial e etc.

O objeto do presente estudo é o Estado-Maior Geral (ou de Coordenação) da Polícia Militar do Estado de Goiás, ou seja, aquele que trata dos assuntos gerais da atividade de comando, tais como pessoal, informações,

operações, planejamento prospectivo, comunicação social, planejamento orçamentário e planejamento de assuntos comunitários e sociais. Ele é organizado em seções, cada qual correspondendo a uma atividade, sendo que os integrantes do estado-maior geral assessoram o comandante, coordenando e controlando as atividades fundamentais da instituição.

Vejamos a estrutura original do Estado-Maior da Polícia Militar do Estado de Goiás, conforme a Lei nº 8125/76, onde se percebe a ausência das Sétima e Oitava seções do Estado-Maior:

Art. 12 – O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável, perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da corporação, cabendo-lhe, ainda, a elaboração das diretrizes e ordens de comando para os órgãos de direção setorial e de execução.

§ 1º - O Estado-Maior constitui-se de:

- a) Chefe do Estado-Maior;
- b) Subchefe do Estado-Maior;
- c) Seções do Estado-Maior:
 - 1 - 1ª Seção (PM/1): assuntos relativos a pessoal e a legislação;
 - 2 - 2ª Seção (PM/2): assuntos relativos a informações e contra-informações;
 - 3 - 3ª Seção (PM/3): assuntos relativos a instrução operações e ensino;
 - 4 - 4ª Seção (PM/4): assuntos relativos a logística e estatística;
 - 5 - 5ª Seção (PM/5): assuntos civis;
 - 6 - 6ª Seção (PM/6): assuntos relativos a planejamento administrativo e orçamentário.

Como primeiro elemento do Estado-Maior da Polícia Militar do Estado de Goiás, tem-se a figura do Chefe do Estado-Maior, que conforme Lei nº 8125/76, no seu artigo 13, acumulava também, a figura de Subcomandante Geral da Instituição.

Art. 13 – O Chefe do Estado-Maior, que acumula as funções de subcomandante da corporação, é o substituto eventual do Comandante-Geral e será sempre um Coronel PM, tendo precedência funcional e hierárquica sobre os demais Coronéis da corporação.

§ 1º - O Chefe do Estado-Maior dirige, orienta, coordena e fiscaliza os trabalhos do Estado-Maior, exercendo, ainda, as funções administrativas que lhe forem delegadas pelo Comandante-Geral.

§ 2º - O Subchefe do Estado-Maior será um Coronel PM e auxiliará diretamente o Chefe do Estado-Maior, de acordo com os encargos que lhe forem atribuídos.

§ 3º – O substituto eventual do Chefe do Estado-Maior será o Coronel PM mais antigo no Quadro de Oficiais Policiais Militares.

Pelo que se percebe, apesar do ordenamento legal, a prática atual da Corporação foi alterada, pois a figura do Subcomandante Geral e do Chefe do Estado Maior Geral são exercidas por Oficiais distintos. Prática que naturalmente, extinguiu a figura do Subchefe do Estado-Maior, conforme estava prescrito no parágrafo segundo do dispositivo legal supra citado.

As atribuições do Chefe do Estado-Maior Geral são decorrentes de lei, conforme descrito acima, no parágrafo primeiro da Lei anteriormente citada, cujas funções, estão relacionadas a dirigir, orientar, coordenar e fiscalizar os trabalhos do Estado-Maior, bem como exercer as funções administrativas que forem delegadas pelo Comandante Geral da Instituição.

Com a criação de figuras distintas para o exercício do Subcomando Geral e Chefe do Estado-Maior Geral, percebe-se também que este, perde a atribuição de eventualmente substituir o Comandante Geral, função agora atribuída ao Subcomandante da Instituição.

1. Primeira Seção do Estado-Maior – PM/1

A Primeira Seção do Estado Maior Geral, está ligada diretamente ao Chefe do Estado-Maior Geral da Corporação, assessorando-o nos assuntos relativos ao planejamento de pessoal e de legislação.

Atua também nos atos preparativos relacionadas a criação, transformação, localização bem como a ativação e instalação de Organizações Policiais Militares (OPM), alteração e redistribuição da área operacional e elaboração do Plano de Articulação e Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo.

Elabora Atos Normativos Internos da Corporação, bem como revisa, atualiza e acompanha os atos Normativo e Legislativo em vigor, além de promover e apreciar estudos cuja finalidade é aprimorar o sistema de administração, planejamento e legislação da Polícia Militar do Estado de Goiás.

2. Segunda Seção do Estado-Maior – PM/2

Assessora o Comandante Geral da PMGO com conhecimentos produzidos pelas áreas de Inteligência e Contra-Inteligência de Segurança Pública, fazendo desta forma, Integração dos órgãos de inteligência da Instituição, como órgão central do Sistema de Inteligência da Polícia Militar – SIPOM.

Integra as atividades de inteligência de segurança pública, em âmbito Estadual, em consonância com os órgãos de inteligência estaduais e federais, que compõem o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública.

Realiza a coleta e busca de dados visando à produção de conhecimentos que venham a subsidiar à tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

Forma e mantém atualizada uma base de dados dos registros relativos à identificação de pessoas envolvidas em atividades criminosas, seus modos de ação e outros dados que possam colaborar no desempenho da Atividade de Inteligência de Segurança Pública.

Cuida do intercâmbio de dados, experiências técnicas e operacionais entre os demais Órgãos de Inteligência estaduais, federais e institucionais que compõem o Subsistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública - SISP e o Sistema Nacional de Inteligência de Segurança Pública – SISBIN.

Promove e estimula a capacitação dos profissionais da área de Inteligência de Segurança Pública no âmbito da Corporação, bem como, subsidia os Oficiais Encarregados de Inquéritos Policiais Militares ou de Procedimentos Administrativos, nas investigações criminais, com análise e apoio técnico na produção de provas.

Credencia, mantém ou exclui os integrantes do SIPOM e Centro de Inteligência, no interesse do sistema e da doutrina.

Coordena, doutrina, direciona e fiscaliza as operações de buscas dos Núcleos de Inteligência e das Agências de Inteligência, 2ª Seções dos CRPM e OPM.

Monitora e atualiza o banco de dados que envolvem desvios de conduta do público interno, bem como, desenvolve ações de levantamento de dados bibliográficos de candidatos em processos de concurso/seleção/curso, para inclusão na Corporação.

Propositura e gestão nas distribuições de viaturas e demais recursos humanos e materiais dentro do SIPOM, que servirão na atividade de inteligência.

3. Terceira Seção do Estado-Maior – PM/3

A Terceira Seção do Estado-Maior é a encarregada da área de planejamento operacional, instrução e pesquisa dentro da Instituição, bem como pelo planejamento estratégico e operacionalização das políticas de comando.

Na área de instrução e pesquisa (ensino), elabora diretrizes da política de comando para a área, bem como, gerencia em nível estratégico o desenvolvimento das ações para consecução dos objetivos na área de ensino e instrução.

Em termos de planejamento estratégico elabora os planos, diretrizes e ordens atinentes às operações, promove estudos buscando desenvolver técnicas e táticas de policiamento em todas as suas modalidades.

Realiza estudos estratégicos para emprego de tropa e promove eventos sobre assuntos operacionais, táticos e estratégicos.

Acompanha o desenvolvimento operacional da Corporação e expede relatórios da situação operacional, bem como, acompanha a produção da atividade fim.

Elabora documentos referentes às cerimônias oficiais da Corporação, ou nas quais esteja envolvida em cooperação e finalmente, assessora os comandos regionais nas operações e instruções.

4. Quarta Seção do Estado-Maior – PM/4

A Quarta Seção do Estado-Maior, em sua criação, quando da edição da Lei nº 8125/76, que trata da Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Goiás, possuía como atribuição assuntos relativos a logística e estatística, conforme mencionado no início do trabalho.

Todavia, para a realização do trabalho em comento, foi enviado ofício a todas as Seções do Estado Maior da Polícia Militar do Estado de Goiás e como resposta, enviou-se o Regimento Interno da PM/4, datado de março de 2013, que traz em seu texto legal, a atribuição de Assessoria de Planejamento Prospectivo.

Desta forma, tem como competência a Seção em estudo, a administração e gerenciamento dos processos de convênios e contratos da Polícia Militar do Estado de Goiás. Como tal, tem que manter estreito relacionamento de colaboração e cooperação com órgãos públicos e privados; participes/convenientes, parceiros da corporação, bem como com as unidades da Polícia Militar.

Manter cadastro de dados e endereços dos órgãos públicos e privados, parceiros e Organizações Policiais Militares, com objetivo de dinamizar a comunicação.

Elaborar normas padronizadas de conduta atinentes à confecção dos convênios e contratos, objetivando minimizar prejuízo de tempo quanto ao protocolo de tramitação dos respectivos documentos junto à origem, interessados e órgãos públicos competentes. Desta forma, promover o desenvolvimento metodológico dos trabalhos a seu cargo, bem como constante aperfeiçoamento cultural, visando padronizar a doutrina dos trabalhos da Seção.

Diante de todo exposto, bem como da documentação que foi encaminhada em resposta as ofícios acima mencionados, pode-se concluir que as atribuições originais da PM/4 foram absorvidas pelo Comando de Apoio Logístico, em ligação direta com a Sexta Seção do Estado-Maior, no que tange a parte de logística. Naquilo que se refere a estatística, dá a entender que foi absorvido pela Terceira Seção do Estado-Maior, dada a sua natureza, qual seja, planejamento operacional.

5. Quinta Seção do Estado-Maior – PM/5

A Quinta Seção do Estado-Maior tem como atribuição o assessoramento nas atividades de relações públicas, divulgação interna e externa, *marketing* e *endomarketing*, cerimonial e protocolo, bem como outras atividade que possam interferir na imagem da Instituição perante a Sociedade.

Dentro da atuação acima citada, a PM/5 é responsável pelo estudo, planejamento, coordenação e fiscalização de todas as atividades inseridas no âmbito de sua atuação, cabendo-lhe além do que foi citado, a elaboração de diretrizes e ordens dentro do segmento de atuação.

Para a consecução dos objetivos já citados, a PM/5 efetua a divulgação, junto aos órgãos da imprensa, das informações oriundas da Corporação e que possam ser de interesse do público interno e externo. No mesmo sentido cuida da elaboração do periódico denominado O Anhanguera, bem como da sua distribuição.

Mantém o integrantes da Instituição informados sobre assuntos internos e externos de interesse da tropa, valendo-se das ferramentas que tem à disposição e cria condições para que ocorra um bom relacionamento entre os integrantes da Polícia Militar e a sociedade civil.

Assume toda a realização de atos solenes da Polícia Militar, sobretudo, os que participam o Comandante Geral, Subcomandante Geral, Chefe do Estado-Maior Geral e outras autoridades. Faz também a recepção de

quem visita a Instituição, bem como exibe as características da Polícia Militar e os destaques do Estado.

Coordena as atividades da Banda de Música da PMGO, bem como do Conjunto Musical PM Show, este em parceria com a Fundação Tiradentes; desenvolve também, no âmbito da Polícia Militar, programas culturais, artísticos, esportivos e sociais.

Finalmente, cabe à PM/5 toda e qualquer atividade que envolva a imagem organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás, sobretudo, buscando valorizar a Instituição e evitar desconformidades diante da sociedade.

6. Sexta Seção do Estado-Maior – PM/6

À Sexta Seção do Estado Maior Geral é destinado o assessoramento do Comandante Geral em assuntos relativos ao planejamento orçamentário, controle e distribuição das dotações e fiscalização da aplicação dos recursos orçamentários de qualquer natureza.

Para tanto, deve acompanhar a evolução dos orçamentos do Estado e da Polícia Militar, bem como, avaliar e apresentar relatórios sobre a execução orçamentária, tendo em vistas os objetivos da Corporação.

Elabora as Diretrizes relativas à proposta orçamentária da Polícia Militar e também as do Comandante Geral no que concerne a sua competência.

Mantém estreita ligação com a Comando de Gestão e Finanças e Comando de Apoio Logístico, na elaboração de normas relativas as atividades Orçamentárias da Polícia Militar.

Colhe os dados necessários à elaboração da Proposta Orçamentária Anual e Plurianual e coordena todas às atividades a elas relacionadas.

Sendo assim, o que se pode depreender das atribuições da PM/6, fazendo uma comparação com a Lei nº 8125/76, é que a Seção especializou-

se no planejamento e controle orçamentário, sendo que foi se afastando da parte de planejamentos administrativo, tanto que o fato sequer é tratado em seu regimento interno.

7. Sétima Seção do Estado-Maior – PM/7

A Sétima Seção do Estado-Maior Geral foi criada por força da Portaria nº 798, de 24 de agosto de 2010. Sua publicação se deu no Boletim Geral Eletrônico da Polícia Militar do Estado de Goiás, de nº 158, de 26 de agosto de 2010. Como atribuição da Seção, foi estabelecida a gestão de excelência na Polícia Militar Goiana.

As atribuições anteriores da Seção foram destinadas ao Comando de Apoio Logístico e Comando Tecnológico de Gestão Informacional.

Tal Seção, tem uma missão árdua, todavia, com ferramentas importantes para a existência da instituição, pois somente uma gestão com excelência, utilizando ferramentas de controle da qualidade, por exemplo o Procedimento Operacional Padrão, poderão fazer com que a Polícia Militar do Estado de Goiás dê um passo gigantesco no sentido de atingir a excelência organizacional.

8. Oitava Seção do Estado-Maior – PM/8

A Oitava Seção do Estado-Maior foi criada por meio da Portaria nº 2200, de 14 de fevereiro de 2012. Tal criação se deu devido a necessidade de uma maior interatividade entre a sociedade goiana e a Polícia Militar do Estado de Goiás na execução de Projetos Comunitários.

Em decorrência do alto índice populacional e a necessidade de integração entre polícia e comunidade, foi criada a PM/8, com missão principal de executar o planejamento de assuntos sociais e comunitários.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em Goiânia-Go, especificamente, nas Seções de Estado-Maior Geral da Polícia Militar, sendo que grande parte do material ainda encontra-se em fase de elaboração e estudo, ou seja, não foi publicado e em alguns casos, a publicação diverge da definição legal da Seção de Estado-Maior.

A pesquisa pode ser classificada, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica, ou seja, aquela elaborada a partir de material já publicado, tais como, livros artigos, periódicos, internet e etc. E também, como pesquisa documental, qual seja, aquela elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico. Do ponto de vista metodológico científico, foi utilizado o método dedutivo, ou seja, um método racionalista que pressupõe a razão como única forma de chegar ao conhecimento verdadeiro, utilizando uma cadeia de raciocínio descendente, da análise geral para o particular, até a conclusão. Utiliza o silogismo, de duas premissas, retira-se uma terceira logicamente decorrente.

Conforme Antônio Carlos Gil (1999, p.27), "O método dedutivo, de acordo com a aceção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.". Será utilizado também o método de revisão de literaturas já existentes acerca dos dados colhidos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise da estrutura atual do Estado-Maior Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás, durante o desenvolvimento do presente trabalho de

conclusão de curso, ficou claro que a estrutura de *staff* apresentada pela Instituição é uma estrutura complexa, como também o é a sociedade e o desenvolvimento de uma atividade voltada ao atendimento de seus anseios. O que se percebe, é que a estrutura apresentada como está atualmente, apesar de grande, consegue atender todas as áreas de atuação institucional, basta que para isto, todas tenham um funcionamento pleno.

Exemplo a ser citado, a Seção responsável pela gestão de excelência, qual seja, PM/7, que poderia dentro do que foi criada, utilizar-se de uma das principais ferramentas operacionais hoje existente, o Procedimento Operacional Padrão. Ainda dentro deste preceito de gestão estratégica, a citada Seção poderia, como sugestão, buscar formas de gerir o nível de eficiência operacional e administrativos, através de ferramentas de medição de desempenho, projeto para médio e longo prazo.

Neste sentido, anualmente, o policial militar deveria ser submetido a uma avaliação de desempenho, todavia, a PM/7 em parceria com a PM/1, deveriam traçar diretrizes acerca do que deve ser atingido pela Polícia Militar Goiana em termos de padrão de excelência, enquadrando o seu servidor dentro de parâmetros mínimos de atuação, visando minimizar os erros e atingir os padrões de excelência da instituição.

A PM/4 já não exerce mais a função de logística e estatística, sendo esta adequadamente absorvida pela PM/3, todavia, no que tange a logística, não há mais um órgão de direção responsável pelo seu planejamento e estabelecimento de diretrizes gerais, mas tão somente um órgão de apoio responsável por tal política institucional, sendo que tal órgão deveria receber as diretrizes gerais e não traçá-las.

Referente à PM/1, pode-se dizer que é uma das Seções com maior atribuição dentro do *staff* e talvez pelo acúmulo de missões e excesso de tarefas, aliados à falta de efetivo, problema crônico em toda Instituição, não seja possível realizar o planejamento institucional conforme sua destinação legal. Todavia, fazendo uma alusão ao Gespol (Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo), publicado em dezembro de 2010, percebe que a Seção em comento desenvolve suas atividades de planejamento

adequadamente, todavia, com a implementação de efetivo maior, talvez fosse possível a realização de um trabalho voltado para a gestão de pessoas como um todo, envolvendo duas variáveis importantes: a fixação do efetivo nas diversas Organizações Policiais Militares (OPM) e a administração de pessoal voltada ao ser integral.

Aumentar o número de policiais militares nas atividades do policiamento ostensivo, racionalizando o emprego do efetivo territorial nas diversas regiões do Estado. A administração de pessoal da PMGO deveria adotar a visão holística do ser humano para identificar os fatores críticos de sucesso relacionados ao clima organizacional positivo. O indivíduo engloba as dimensões física, mental e espiritual.

Nesse sentido a gestão de pessoal está voltada intrinsecamente para manutenção da autoestima, postura e desempenho profissional do policial militar, nos principais pontos que interferem diretamente na sua capacidade de realização das atividades, próprias das funções de polícia ostensiva.

Para obtenção de um clima organizacional favorável nas OPM, devem ser observados os fatores inerentes aos estímulos por recompensas e à correção de condutas. Além disso, é preciso prover acompanhamento médico, odontológico, psicológico, religioso e social, bem como em relação ao seu condicionamento físico e técnico, complementado por avaliação de desempenho periódica, objetivando o crescimento pessoal e profissional do policial militar.

No que tange à PM/3, dentro de suas atribuições de planejamento operacional, o que pode ser implementado seria a aplicação de análises estatísticas para distribuição de efetivo e aplicação de recursos dentro da necessidade operacional da instituição, agindo em consonância com a PM/6 para realização de um planejamento para aquisição de equipamentos conforme demandas da Polícia Militar.

No tocante a parte de instrução, o planejamento em parceria com a PM/6 poderia se dar no sentido de que fosse feito a previsão anual dos cursos da Polícia Militar do Estado de Goiás, já com a aprovação da verba necessária para a sua realização, sem depender de logística emergencial.

Ainda dentro das atribuições e capacidade de planejamento da PM/3, poderia ser realizada a capacitação técnica de tiro, uma das ferramentas que diferenciam o profissional de segurança pública, dada a sua autorização plena de porte de arma, o que se constitui elemento fundamental na composição do clima organizacional, no que se refere à postura do policial militar.

A ausência de não-conformidades envolvendo armas na execução operacional é fator preponderante na manutenção de uma imagem positiva do policial militar perante a sociedade. Esse reconhecimento positivo, por sua vez, possui forte influência sobre a autoestima do profissional comprometido com a defesa da vida e da integridade física da pessoa.

Após receber os treinamentos oriundo da Formação, Treinamento e Desenvolvimento, o policial militar deveria se submeter anualmente a um teste de aptidão de tiro, tal qual o teste de aptidão física, o que deveria representar a capacitação técnica relativa ao uso adequado da arma de fogo na atividade policial, com a finalidade de servir e proteger a sociedade e a si próprio.

Por tudo que foi exposto no presente trabalho, num primeiro momento deu-se a entender que o Estado-Maior da Polícia Militar goiana possuía uma estrutura muito grande e pouco eficiente. Todavia, após análise das necessidades da Instituição, bem como da demanda social, pôde-se perceber que a estrutura é adequada. Para tanto, há somente a necessidade de que seja elaborado um planejamento estratégico da Instituição, em que sejam envolvidas todas as Seções do Estado-Maior, sendo que no planejamento deverá constar as atribuições das Seções de modo interligado, como deve ser o trabalho de um órgão de direção, que atua em nível estratégico.

CONCLUSÃO

A organização de uma empresa na atualidade é imprescindível para sua sobrevivência, sobretudo, porque com acesso mais fácil aos meios de comunicação o cliente passou a ser dotado de maior capacidade de avaliação dos serviços. Tal fato pode ser verificado pelo desaparecimento de alguma grande e famosa marca que se conheceu a tempos atrás e que desapareceu.

Desta forma, verifica-se que a estratégia é fundamental, assim, temos que avaliar nossa missão constitucional, identificar os nossos recursos e avaliar os desafios a serem enfrentados. Pensar estrategicamente é identificar os problemas e tentar solucioná-los antes mesmo de ocorrerem, pensando em todos os problemas e identificando as eventualidades e variáveis.

E para se pensar estrategicamente, o primeiro passo é ter todas as atribuições bem definidas, conhecer as particularidades de cada missão, ter todos os eventos possíveis planejados e um plano eventual para atuar em adversidades. Neste sentido, o que se espera é que o Estado-Maior seja estruturado, se possível em decorrência de lei, que todos os seus atos sejam normatizados e sobretudo, que aja de maneira integrada, como um corpo, que não haja espaço para a concorrência, mas para a integração, que não ocorra a ação como Seções isoladas.

É fato que a Polícia Militar do Estado de Goiás tem uma das maiores estruturas de Estado-Maior, em número de seções, todavia, uma quantidade adequada aos anseios sociais, bastando que para isto, haja mais integração entre as Seções e juntas, seja feito um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, pensando a Instituição como um todo e com visão não somente no imediatismo e nos problemas que surgem cotidianamente, mas sobretudo, com metas a serem alcançadas.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL. **Código Tributário Nacional**. 13 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1966.
2. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
3. BRASIL. **Decreto Lei nº 88.777 de 30 de setembro de 1983**. Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D88777.htm.
4. BRASIL. **Lei nº 8125 de 18 de julho de 1976**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providencias. Goiás. 1976. Disponível em: http://www.gabinetecivil.go.gov.br/leis_ordinarias/1976/lei_8125.htm.
5. CRETELLA JUNIOR, J (Coord.) **Direito Administrativo de Ordem Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.
6. FOUREAUX, P S. SOUZA, M L S. COSTA, A L C. **Manual de Trabalho de Comando MTP-11-2-PM**. Minas Gerais: Polícia Militar de Minas Gerais, 1990.
7. RAMOS NETO, J N. **Trabalho de Comando**. Goiás: Academia de Polícia Militar da PMGO, 2001.
8. DI PIETRO, MSZ. **Direito Administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
9. FERREIRA, SA. **Poder e autoridade de polícia administrativa**. In: CRETELLA JUNIOR, José (Coord.) **Direito Administrativo de Ordem Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.
10. MEIRELLES, HL. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros: 1990.

11. POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, SÃO PAULO. **Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo - GESPOL**. 2ª ed. revista e atualizada. 2010.
12. POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS, Goiás, **Regimentos Internos das Seções de Estado-Maior**. Material disponibilizado pelos Chefes das Seções de Estado-Maior da PMGO. 2013.
13. POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, Goiás, **Portaria nº 004/2007 PM/1**, publicada no BG nº 16 de 23 de janeiro de 2007.
14. POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, Goiás, **Portaria nº 032/2008 PM/1**, publicada no BG nº 090 de 15 de maio de 2008.
15. POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, Goiás, **Portaria nº 798/2010 PM/1**, publicada no BGE nº 158 de 26 de agosto de 2010.
16. POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, Goiás, **Portaria nº 2200/2012 PM/1**, publicada em 14 de fevereiro de 2012.
17. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.