

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA

REPENSANDO OS CRITÉRIOS ADOTADOS PELA POLÍCIA
MILITAR DE GOIÁS, NA CRIAÇÃO DE UNIDADES
OPERACIONAIS
- UMA ANÁLISE CRÍTICA -

DIVINO ALVES DE OLIVEIRA
APARECIDO CORREIA DE ALMEIDA

GOIÂNIA-GO
NOVEMBRO - 2007

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA

**REPENSANDO OS CRITÉRIOS ADOTADOS PELA POLÍCIA
MILITAR DE GOIÁS, NA CRIAÇÃO DE UNIDADES
OPERACIONAIS
- UMA ANÁLISE CRÍTICA -**

DIVINO ALVES DE OLIVEIRA
APARECIDO CORREIA DE ALMEIDA

GOIÂNIA – GO

NOVEMBRO - 2007

1.513

DIVINO ALVES DE OLIVEIRA
APARECIDO CORREIA DE ALMEIDA

**REPENSANDO OS CRITÉRIOS ADOTADOS PELA POLÍCIA
MILITAR DE GOIÁS, NA CRIAÇÃO DE UNIDADES
OPERACIONAIS
- UMA ANÁLISE CRÍTICA -**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão do
Curso Superior de Polícia realizado na Academia de Polícia
Militar, sob orientação do Professor Dr. José Paulo Pietrafesa.

Goiânia - Go

Novembro-2007

REPENSANDO OS CRITÉRIOS ADOTADOS PELA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, NA CRIAÇÃO DE UNIDADES OPERACIONAIS - UMA ANÁLISE CRÍTICA -

Divino Alves de Oliveira¹
Aparecido Correia de Almeida²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo promover uma análise crítica sobre os requisitos adotados pela Polícia Militar do Estado de Goiás para a criação de unidades operacionais e que venham atender as necessidades de descentralização das partes componentes da instituição. Enfocaremos sobre as criações de unidades operacionais descentralizadas e dotadas de elementos necessários ao seu funcionamento, dentro das condições de trabalho, e que obedeça a critérios preestabelecidos de produção de resultados.

Inicia-se com um histórico da polícia goiana, mostrando sua estrutura organizacional, fazendo uma análise dos processos de gestão administrativa utilizados pela corporação, mostrando a necessidade de sua adequação às mudanças por que passam as instituições. Discorre ainda que tão somente a criação de novas unidades operacionais não ira resolver os problemas da corporação no que tange a redução de criminalidade. Aponta que é necessário que Polícia Militar de Goiás esteja atenta à necessidade de promover mudanças em sua estrutura administrativa e operacional, passando de uma cultura burocrática para uma cultura de gestão que seja voltada para o atendimento ao cidadão, a racionalidade do modo de fazer, a definição de objetivos, a motivação dos servidores o controle de resultados e a avaliação de desempenho. Conclui que as mudanças no processo de gestão, através da tecnologia de informação e a valorização de sua mão de obra, possibilitarão um novo desenvolvimento organizacional para a Polícia Militar de Goiás, desenvolvimento este que não se processa pela delimitação de áreas operacionais menores sem aporte logístico e de recursos humanos.

Palavras-chave:

1. Segurança Pública; 2. Organizações Policiais Militares; 3. Requisitos para Criação de Unidades Operacionais; 4. Mudanças estruturais na polícia; 5. Sistemas Organizacionais.

¹ Oficial Superior da Policial Militar da Polícia Militar do Estado de Goiás, Tenente Coronel PM, Comandante do 12º BPM, sediado em Iporá; pós-graduando no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO). E-mail: divino_ao@hotmail.com

² Oficial Superior da Policial Militar da Polícia Militar do Estado de Goiás, Tenente Coronel PM, lotado no Estado Maior, na PM-4 – Assessoria de Planejamento e Prospecção; bacharel em direito pela Faculdade de Ciências Humanas de Anicuns (FECHA); pós-graduando no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO). E-mail: coronel.almeida@gmail.com

O presente artigo propõe através de uma análise crítica, repensar os critérios adotados pela Polícia Militar de Goiás, na criação de unidades operacionais, sendo plenamente justificado pela importância social do tema.

Na elaboração deste trabalho, escolheu-se como referencial metodológico a abordagem materialista histórica e dialética, uma vez que se partiu da premissa que a análise histórica da Polícia Militar de Goiás e a percepção das contradições observadas a partir desta, permitirá o questionamento do processo dialético da superação das próprias contradições inerentes a este processo.

O objeto de análise desse artigo trata-se da adoção de requisitos para a criação de unidades operacionais que venham atender as necessidades de descentralização das partes componentes da instituição, formando unidades operacionais descentralizadas e dotadas de elementos necessários ao seu funcionamento, dentro das condições de trabalho, e que obedeça a critérios preestabelecidos de produção de resultados.

Justifica-se, ainda, não por propor a reestruturação dos critérios de criação das organizações policiais militares, mas por suscitar em profissionais de formação eminentemente positivistas, um repensar sobre esses critérios adotados quando do desdobramento operacional da Corporação, critérios esses que possam estabelecer as atribuições, razão de existir dessas novas unidades operacionais no momento presente e o que elas almejam alcançar no momento futuro.

A Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) possui uma estrutura formal, tendo como missão constitucional à preservação da ordem pública, no campo preventivo, que é evitar a ocorrência do delito e, no campo repressivo, quando o delito já ocorreu, sendo necessário restabelecer a ordem legal.

A instituição PMGO, está planejada, formalmente representada por um organograma. A Lei 8.125 de 18 de junho de 1976, Lei de Organização Básica da PMGO, estabelece que a sua estrutura compreende: Órgãos de Direção: os quais realizam o comando e a administração da Polícia Militar; Órgãos de Apoio: são constituídos de elementos técnicos e administrativos, atendem às necessidades de pessoal e de material da corporação e os Órgãos de Execução: estes realizam a atividade-fim da corporação, segundo as diretrizes, ordens e planos emanados dos órgãos de direção.

Atualmente, segundo a Assessoria de Planejamento Prospectivo (PM-4), da Polícia Militar do Estado de Goiás, a instituição conta com 17 (dezessete) órgãos

de direção, 13 (treze) órgãos de apoio e 71 (setenta e um) órgãos de execução sendo 14 (quatorze) comandos regionais, 28 (vinte e oito) batalhões e 29 (vinte e nove) companhias independentes e segundo dados fornecidos pela 1ª Seção do Estado Maior da PMGO, no período de 1997 a 2007, foram criadas 35 (trinta) novas unidades operacionais.

As organizações Policiais Militares passam a conviver com um cenário que exige mudanças, pois impõe desafios à gestão, particularmente, quanto à agilidade do processo decisório, qualidade necessária para acompanhar a velocidade das mudanças estruturais. Esse contexto de mudança no processo de gestão induz as organizações se tornarem “enxutas” e integradas, tendo todos os seus componentes um único objetivo: Tornar a organização eficiente e eficaz.

Mudança é uma palavra que se ao mesmo tempo assusta, passa a constitui-se um desafio para a própria sobrevivência das organizações. As mudanças nos estilos de gestão vão refletir principalmente na organização estrutural das instituições. Essas modificações, requeridas pelo ambiente, afetam diretamente a capacidade das organizações alcançarem seus objetivos e confrontam-se, cada vez mais, com a sua própria natureza conservadora.

Não há como ignorar que se vivem tempos de turbulência, onde as mudanças aparecem como fator de sobrevivência institucional. Entre tantos fenômenos, os avanços tecnológicos afetam diretamente as organizações e provocam transformações de âmbito social, que por sua vez, influenciam o comportamento do indivíduo, tanto na sociedade, bem como no contexto institucional.

A situação atual estabelece que a sobrevivência das organizações não independa apenas de simples e corriqueiras mudanças frente às pressões dos ambientes interno e externo, mas da capacidade de antecipar os fenômenos e as respostas a estes ambientes, para garantir a sobrevivência, a competitividade e a credibilidade em meio a estas mudanças.

Sobre a necessidade mudanças, Peter Drucker (2006, p. 134) relata que:

[...] para se manterem competitivas e até mesmo sobreviverem, as empresas deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento, e com bastante rapidez. Precisarão mudar velhos hábitos e adquirir novos. [...] a transformação ameaçara empregos, status e oportunidades de muitas pessoas na organização, principalmente dos gerentes de nível médio.

Há razões convincentes para a polícia acreditar que chegou a hora de alterar suas políticas e práticas, principalmente adequá-las às gestões já utilizadas na administração de empresas privadas, pois as estratégias de policiamento, ou de prestação de serviço, que funcionaram no passado não estão sendo eficazes atualmente. A meta pretendida, um aumento na sensação de segurança e bem estar, não foi alcançada. O nosso cliente, o cidadão está mais exigente, pois se vive momentos de profundas transformações.

Segundo Maria José L. Bretas Pereira (1988, p. 52), as organizações diante da necessidade de mudanças, concordam em adotar processos de avaliação e análise.

[...] quando a legitimidade da sua missão institucional é questionada; quando seus valores são abertamente desafiados, gerando necessariamente auto justificativa: quando o seu monopólio é invadido por órgãos competidores ou quando o seu desempenho funcional estiver muito baixo.

Ora, tem-se que a função da Polícia Militar é proporcionar segurança ao cidadão com a participação da sociedade, protegendo a vida, garantindo a lei e reduzindo o crime. O conceito aqui estabelecido baseia-se no pensamento de Vasconcellos Pagnoncelli (2001, p.47), “[...] a missão organizacional deve conter resposta às seguintes perguntas: (1) o que a organização deve fazer? (2) Para quem deve fazer? (3) Para que deve fazer? (4) Como deve fazer?”.

No período de 1997 à 2007 foram criadas, na Polícia Militar do Estado de Goiás, 35 (trinta e cinco) unidades operacionais, sem que houvesse necessariamente, uma mudança, ou um abandono literal da sua estrutura organizacional, enquanto instituição pública eminentemente burocrática, ou que fossem respondidos os questionamentos de Vasconcellos Pagnoncelli.

Em uma primeira aproximação do objeto a ser investigado neste trabalho, priorizam-se os relatos históricos da Polícia Militar de Goiás, para ampliar a compreensão da abordagem.

Lakatos (1988, p. 32), ensina que: “Partindo do princípio que as atuais formas de vida social, as instituições e os costumes têm origem no passado, é importante pesquisar suas raízes, para compreender a natureza e a sua função”.

Necessário se faz a compreensão de que a polícia tem o papel principal de controle social, pois nasceu relacionada à necessidade de controle das ilegalidades e das ameaças à sociedade.

A mesma autora identifica

Entre todos os grupos, é ao Estado que cabe o emprego legal das sanções físicas, através do sistema jurídico e das organizações que têm por função vigiar o cumprimento das leis (exército, polícia, tribunais, penitenciárias). O emprego da força tem por finalidade a proteção da sociedade, manutenção do governo e do status quo, castigo, dos criminosos, dos agitadores políticos, desejo de correção ou de reabilitação de elementos ou grupos em desvio (LAKATOS, 1988, p.190).

A Polícia Militar do Estado de Goiás é uma instituição com 149 anos de existência e teve sua gênese, no governo de Francisco Januário da Gama Cerqueira, através da resolução nº 13 de 1858. O periódico O Anhanguera (1999, p.35-38) relata que:

Em 1858, baixou-se a Resolução nº 13, de 28 de julho, criando a Força policial, [...] Com a criação da Força Policial, vários civis foram contratados para o policiamento local. Eram os bate-paus. Sem qualquer instrução, com disciplina precária, eles não possuíam qualquer garantia e só recebiam do governo uma pequena diária e ajuda de custo.

A Polícia Militar é, conforme a Constituição Estadual de Goiás de 1989 em seu artigo 124, uma instituição permanente, organizada com base na disciplina e na hierarquia, cabendo-lhe entre outras atribuições a de policiamento ostensivo de segurança.

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

- I- o policiamento ostensivo de segurança;
- II - a preservação da ordem pública;
- III [...]

No âmbito da Polícia Militar de Goiás, o ano de 1976 foi marcado por uma reestruturação administrativa efetuada através da Lei nº 8125, de 18 de junho daquele ano.

O periódico O Anhanguera assinala que:

No comando do Cel EX. Nelson Ivan Pientzenauer Pacheco, foi feita uma reestruturação administrativa na Polícia Militar, através da Lei nº 8125, de 18 de junho de 1976, que dispõe sobre a organização básica da PMGO, criando os Grandes Comandos (CPI e CPM) que passam a nortear o policiamento específico da capital e do interior [...]. (O ANHANGUERA, 1999 p.135)

No ano de 2004 uma nova mudança na legislação decretou de imediato a descentralização do Comando de Policiamento do Interior - CPI e da Capital - CPC. Os antigos Comandos do Interior e da Capital se dividiram em Comandos Regionais de Polícia Militar - CRPM. A lei nº 14.857 de 22 de julho de 2004, em seu anexo XX,

estabelece a criação de 14 Comandos Regionais de Polícia Militar. Entretanto, tal mudança administrativa não alterou, na Polícia Militar de Goiás, sua visão estrutural, herdada dos modelos militares de 1964.

As Instituições Públicas no Brasil, e em especial em Goiás, em suas diversas modalidades, vivem momentos de repensar suas atribuições, redefinirem utilidades, redesenhar processos e reavaliar resultados, cujo objetivo é o de oferecer respostas mais efetivas às necessidades dos cidadãos. Essa necessidade de repensar estende-se à Polícia Militar Goiana, que historicamente vivencia conflitos entre identidade *versus* imagem. É essa a relação que queremos observar: aquilo que de fato a polícia militar é (identidade), e como ela é percebida aos olhos da opinião pública (imagem). Imagem e identidade podem ser analisadas dentro conceito de ideologia.

O conceito de ideologia em Lakatos sinaliza para três componentes básicos que podem nos ajudar a perceber esta relação (identidade *versus* imagem). A ideologia é um sistema de pensamento formado a partir de uma visão mundo, portanto não é um sistema de pensamento neutro, mas serve para legitimar essa visão de mundo. A identidade que ela apresenta é atribuída pelo Estado, enquanto que a imagem da corporação é percebida aos olhos da opinião pública. É a opinião pública que expressa o grau de confiabilidade da instituição de segurança pública.

Sobre ideologia, Lakatos (1999, p.196), esclarece:

Seu aspecto abrangente acentua-se com Marx, apresentando três componentes básicos: A: sistema de pensamento, ou seja, a forma de conceber o mundo em seus aspectos naturais, mas e principalmente, sociais, compreendidas como relações entre homens e sua atividade B: Visão do mundo, isto é, produto e reflexo de uma época e de uma sociedade, mais especificamente de grupos sociais reais, estratos e classes.[...]. C: não é sistema de pensamento neutro, pois tem a função que é a de legitimar, justificar e contribuir, ou para a manutenção da ordem social existente, ou para sua transformação.

Situamos a ideologia dentro da concepção marxista, como sistema de pensamento formulado a partir de uma visão de mundo que não é neutra, portanto, a serviço da manutenção da ordem estabelecida. Assim a Polícia Militar, atua no interesse e a serviço do Estado, sendo estruturada a partir de padrões definidos pelo próprio Estado.

A maior parte das organizações foi estruturada dentro de padrões de estabilidade e permanência. São organizações feitas para durar para sempre, como

se fossem prontas, perfeitas e acabadas e que não necessitam de melhorias e adaptações ao longo dos tempos. (Chiavenato, 1999, p. 314).

Mas, em plena era do uso do sistema de informação e das crescentes mudanças, e os novos modelos de gestão, não comportam mais o antigo modelo organizacional. De acordo com Chiavenato (1999, p.30), "Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência."

O atual momento propõe a existência de um novo quadro sócio-econômico mundial, que por sua vez é decorrente de embates entre estruturas de poder reinantes, e as contradições externas, as quais forçam as organizações públicas a mudarem, a buscarem uma reengenharia administrativa.

No Brasil, tais mudanças se processaram também em decorrência da luta pelo poder entre as diversas estruturas que compunham o cenário político social à época da ditadura militar, e ainda se processam. As estruturas dominantes no país, instauraram procedimentos que não permitiram fazer circular os efeitos do poder de forma contínua e ininterrupta em toda sociedade. A sociedade, diante desse processo de mudança porque passam as instituições, e entre elas a polícia Militar de Goiás, questiona também, sobre a real capacidade do Estado em oferecer soluções aos problemas fundamentais do pensamento político e econômico moderno.

Sobre o poder, Castells (1999, p. 365), ensina que:

O poder costumava ficar nas mãos de príncipes, oligarquias e elites dominantes: era definido como a capacidade de impor a vontade de um ou de alguns sobre os demais, alterando o comportamento destes. Essa imagem do poder não mais reflete nossa realidade. O poder está em toda a parte e em lugar nenhum: está na produção em série, nos fluxos financeiros, nos estilos de vida, nos hospitais, nas escolas, na televisão, nas imagens, nas mensagens, nas tecnologias...

Ampliando essa idéia de que a imagem do poder não mais reflete a nossa realidade, estando diluído em toda parte, inclusive na própria Polícia Militar de Goiás, como uma instituição de manutenção de poder e da ordem. Desta forma, urge que essa nova concepção de poder seja também nela solidificada, uma vez que, em seu processo histórico de criação a estrutura organizacional, já veio pré-concebidas.

Voltando ao pensamento de Castells (1999, p.365)

Uma vez que o mundo dos objetos já foge à nossa vontade, nossa identidade passa a ser definida não mais pelo que fazemos, mas pelo que somos, deixando nossas sociedades tradicionais, que viviam em busca de

equilíbrio, não de progresso. Essa condição é a principal indagação ao pensamento e à ação política: de que forma restabelecer os laços entre o espaço excessivamente aberto da economia e o mundo excessivamente fechado e fragmentado das culturas?

Pode-se depreender que as mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais, e organizacionais, não mais se prendem àquilo que antes se tinha como identidades fixas, definidas, mas devem corresponder ao rolo compressor das transformações, quebrando paradigmas tidos como rígidos formais e tradicionais, tornando o sistema de poder em voga, ineficiente as respostas emergentes do mundo dos objetos, citado por Castells.

A questão fundamental não reside na tomada do poder, mas sim na recriação da sociedade, na reinvenção da prática política, na prevenção de um conflito cego entre a abertura dos mercados e a clausura das comunidades, na superação do desmembramento de sociedades em que se aumente a distância entre os incluídos e os excluídos.

Aqui reside o objeto do artigo: a necessidade de se colocar luz ante ao conflito cego entre as instituições tradicionais fechadas *versus* instituições modernas excessivamente abertas, foco este que passa necessariamente não por uma tomada de poder, mas pela reengenharia de uma nova estrutura organizacional policial.

As organizações de um modo geral estão questionando tudo que vinham fazendo, desde a maneira como atendiam ao telefone, até o modo como fabricavam bens ou prestavam serviços, isso porque nenhum processo é perfeito: toda atividade pode e deve ser questionada. A reengenharia pode ser a solução.

A reengenharia nada mais é do que segundo Melo Neto (1995, p.23), “[...] o ato de repensar e reprojeter de forma radical a estrutura de uma empresa, levando em conta tudo que lhe diz respeito, como sua estrutura administrativa, seus empregados e até sua escala de valores”.

Ou ainda reengenharia seria segundo Vieira (1995, p.14),

Hammer (1990) afirma que ao invés de se automatizar processos existentes, provavelmente antiquados, deve-se esquecê-los por completo e projetá-los a partir do zero. Ele definiu reengenharia como “o uso do poder da moderna tecnologia de informação para reprojeter radicalmente os processos empresariais, visando atingir níveis dramáticos de melhorias em seus desempenhos”.

Os princípios da reengenharia, concebidos para modernizar o setor privado, podem e devem ser aplicados ao setor público, como forma melhor e mais eficaz de trabalho e, especialmente, como conscientização da responsabilidade do administrador público brasileiro.

Segurança pública é um direito fundamental da cidadania, obrigação constitucional do Estado e responsabilidade de cada um, entretanto, o Estado através das suas estruturas não consegue proporcionar a sociedade o cumprimento de suas atribuições constitucionais em especial nas áreas de saúde, educação e de segurança.

Assim, cria-se um problema social: de um lado, se tem comunidades que desejam, no âmbito da segurança pública, a presença plena do Estado e consideram necessárias a reformas das polícias para torná-las instituições eficientes e do outro, o próprio Estado, que se tem mostrado pródigo em patrocinar processos de mudanças, reformas ou modernização administrativa, mas que não correspondem às aspirações da coletividade.

Lakatos (1999, p. 356), ensina:

Problema Social. É considerado como um problema de relações humanas que ameaça seriamente a própria sociedade ou impede as aspirações importantes de muitas pessoas. Um problema social existe quando a capacidade de uma sociedade organizada, para ordenar as relações entre as pessoas, parece estar falhando. (Raab e Slznick)

A busca pela solução desta dicotomia (sociedade civil *versus* Estado) passa também pela adoção de uma transformação estrutural nas ações da Polícia Militar, no enfoque privilegiado na lógica da prevenção e da gestão. A intervenção efetivamente capaz de reduzir a violência e criminalidade é aquela que envolve ações em duas frentes: uma primeira voltada para mudanças estruturais e uma segunda, que busca alterar as condições propiciatórias imediatas, isto é, as condições diretamente ligadas às práticas que se deseja eliminar,

Motta (2000, p.114), ensina que,

Na perspectiva política, vê-se a organização como um sistema de poder onde as pessoas ou grupos procuram maior influencia no processo decisório. As mudanças incluem, principalmente, ampliar o aceso às informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.

As instituições funcionam como instrumentos de medição, controle e ação normativa, onde existem forças sociais antagônicas, divergentes ou desintegradoras. A modernização e o desenvolvimento implicam na existência de forças sociais divergentes, bem como de mecanismos sociais reguladores. As formas tradicionais de organização não serão mais válidas num futuro bem próximo:

a aceleração e a turbulência das mudanças exigirão um grande esforço de ajustamento, em decorrência dos próprios mecanismos sociais reguladores da comunidade.

Neste contexto, os atuais critérios adotados para a criação de unidades operacionais na Polícia Militar do Estado de Goiás já não atendem às necessidades de descentralização das partes componentes da instituição e da própria sociedade, pois não cria unidades dotadas de elementos necessários à sua eficiente destinação dentro das condições de trabalho, obedecendo a critérios pré-estabelecidos de produção de resultados.

Verifica-se que a Polícia Militar de Goiás, teve toda sua estrutura organizacional e operacional segundo o modelo pré-concebido do Exército. A estrutura eminentemente militar possibilitou a criação de quartéis de polícias militares enormes, com altos custos de manutenção, elevado índice de centralização das decisões, burocracia exacerbada e uma formação dos profissionais, voltada para fins militares e não policiais. Enfim uma organização preparada para ser o braço armado do Estado, em defesa dos interesses do próprio Estado.

O Decreto nº 88.777 de 30 de setembro de 1983, estabelece que:

Art. 3º - O Ministério do Exército exercerá o controle e a coordenação das Polícias Militares, atendidas as prescrições dos § 3º, 4º e 6º do artigo 10 do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Reforma Administrativa)

É indispensável diante da análise que se apresenta da Polícia Militar de Goiás, compreender a sua realidade histórica em suas contradições, para tentar superá-las dialeticamente.

Pereira (1988, p.22) ensina que:

Selznick afirma que "estudar uma instituição é prestar atenção a sua história e lembrar como ela foi influenciada pelo meio social. Assim pode-se saber como ela se adapta aos centros de poder existentes na comunidade (em geral de maneira inconsciente) de que camada da sociedade se origina sua liderança, de que forma isso afeta suas políticas e como sua existência se explica ideologicamente".

A organização da polícia goiana necessita ser descentralizada e aberta para facilitar a comunicação e cooperação entre os policiais e os membros de outras organizações governamentais e da sociedade civil. O gerenciamento da polícia mais participativo, flexível e ágil para facilitar a comunicação e cooperação entre diversas unidades dentro da polícia e entre os policiais, e os comandantes ou chefes.

O sistema de produção e distribuição de dados estatísticos, informações e relatórios sobre o trabalho da polícia e a segurança pública devem ser estruturados para melhorar a organização, o gerenciamento e principalmente o desempenho da polícia. O monitoramento, a avaliação com análise criminal irá propiciar o planejamento do policiamento pelos próprios policiais, pelas autoridades civis e pela comunidade.

Culturalmente, a criação de novas unidades operacionais na Polícia Militar de Goiás, segundo dados da Assessoria de Planejamento e da Assessoria de Pessoal e Legislação da PMGO, se processa através do levantamento de dados referentes à: taxas de criminalidade, particularmente da criminalidade violenta, medidos através de registros oficiais e/ou pesquisas de vitimização; e taxas de atendimento de solicitações do público e de identificação e prisão de criminosos, medidos através de registros oficiais.

Entretanto outras formas de avaliação para a instalação de novas unidades devem também ser observadas, além das formas tradicionais: satisfação da comunidade com a qualidade do trabalho da polícia, medida através de pesquisas de opinião pública, de registros de queixas públicas contra a polícia, de registro de investigações, processos administrativos ou judiciais e punições contra policiais; taxas de criminalidade dos crimes cuja prevenção é considerada prioritária pela comunidade, medidos através de registros oficiais e/ou pesquisas de vitimização; pesquisas científicas para verificar o efeito de estratégias de policiamento na prevenção do crime e na manutenção da ordem pública.

Uma importante medida a ser adotada é a de diagnosticar através de uma apurada análise da distribuição da atividade ilícita, bem como agrupar bairros que apresentam características comuns e geofísicas similares, levando-se em consideração o fator proximidade, definindo-se os setores.

Há, portanto urgência em se repensar a cultura organizacional da instituição, uma vez que historicamente, ela não foi preparada para mudança nos seus processos de gerenciamento.

Chiavenato (1983. p,416), sobre cultura organizacional, ensina que:

O conceito de cultura organizacional procura explicar que a única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua cultura, ou seja, mudar os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento típico de determinada organização. Para que as organizações possam sobreviver e

se desenvolver, para que exista a revitalização e a renovação, deve-se mudar a respectiva cultura organizacional.

Além da redefinição dos critérios para a instalação de novas unidades, necessário se faz também uma mudança na forma de monitoramento e de avaliação dos serviços prestados. Tradicionalmente, o monitoramento e a avaliação da polícia são feitos de forma pouco transparente para o público pela própria polícia e pelas autoridades governamentais.

O monitoramento e a avaliação dos serviços devem ser feitos de maneira mais transparente para o público, com a participação de especialistas independentes das organizações policiais e governamentais, pela imprensa e principalmente pelas organizações da sociedade civil.

A polícia deve publicar no Diário Oficial, regularmente, de preferência trimestralmente, relatórios com informações e dados estatísticos sobre as suas atividades desenvolvidos junto à comunidade, como ocorre na Polícia Militar de São Paulo, por força da lei 9.155 de 15 de maio de 1995.

A participação da comunidade no processo de monitoramento e de avaliação dos serviços prestados pela polícia é, portanto, não apenas uma condição importante para o processo de mudança e reordenamento operacional da instituição, mas também um critério fundamental para avaliar aquilo que pode ser reestruturado. A ausência de mecanismos capazes de garantir a participação efetiva da comunidade quando da instalação de novas unidades operacionais, o crescimento institucional não voltado para seu cliente principal, que são as pessoas, tem sido uma constante, decorrente, como já foi explicitado, de sua própria cultura organizacional, aonde as decisões sempre vinham formatadas num processo hierárquico. Whiteley e Hessian (1996. p, 12) ensinam que:

As empresas em crescimento, orientadas para o cliente , que estudamos, provinham de varias partes do mundo e englobavam diversos ramos de atividades. [...] verificamos que essas empresas bem – sucedidas utilizavam estratégias para crescer:

Foco de alta precisão: gerentes e funcionários se concentram, como um foco de alta precisão, em ser os melhores do mundo na oferta de valor a clientes-alvo bem definidos. Sistematizar a voz do cliente: as empresas desenvolvem estratégias bem definidas para ouvir o cliente e depois sistematizam o que aprendem, de modo que os funcionários possam oferecer o que o cliente busca. Colaboração universal: [...]. Entusiasmo duradouro do cliente: a empresa desenvolve um processo próprio de interação com o cliente que faz parte daquilo que sua marca representa, tanto quanto o produto essencial em si. Liderança por contato: a liderança por contato surge quando os gerentes descem de seus pedestais e se dirigem aos locais de trabalho, ao cliente e aos setores da empresa onde o verdadeiro trabalho é executado.

Urge assim que as instituições públicas desenvolvam esforços no sentido de resgatar suas imagens, e neste contexto, a Polícia Militar do Estado de Goiás, precisa também se adequar as essas mudanças, promovendo a qualidade na prestação do seu serviço.

É necessário que Polícia Militar de Goiás esteja atenta à necessidade de promover mudanças em sua estrutura administrativa e operacional, passando de uma cultura burocrática para uma cultura de gestão que seja voltada para o atendimento ao cidadão. Pois a racionalidade do modo de fazer, a definição de objetivos, a motivação dos servidores o controle de resultados e a avaliação de desempenho, são de vital importância, para que a instituição trabalhe também dentro de uma visão de eficácia e eficiência.

Segundo José das Dores de Freitas (2004; p.15):

Promover a qualidade do setor público vai muito além de apenas oferecer um serviço melhor ao público, a partir de um atendimento melhor; também envolve racionalizar os custos, diminuir gastos do orçamento, descentralizar, atrair servidores e mantê-los motivados, contando com políticas de gestão dos fatores humanos.

Tal posicionamento fará com que a Polícia Militar passe a ser estruturada em torno de metas que definam com clareza as expectativas de desempenho gerencial para toda a organização, a partir do feedback organizado que compara os resultados efetivos com essas expectativas de desempenho, de modo que cada membro seja capaz de exercer o autocontrole.

Peter Drucker (2006; p.127), ensina que:

[...] nos próximos anos a empresa típica será baseada no conhecimento, uma organização composta, sobretudo por especialistas, que dirigem e disciplinam o próprio desempenho por meio do feedback sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração. Portanto, serão o que chamo de organização baseada em informações.

Adriana Beal (2004, p.127-128), referencia que Davenport e Prusak ao pesquisarem as condições que levaram ao sucesso os projetos de gestão nas organizações, apontaram alguns fatores comuns a todos os projetos bem-sucedidos:

1. Cultura orientada para o conhecimento;
2. Infra-estrutura técnica e organizacional;
3. Apoio da alta gerencia;
4. Vinculação ao valor econômico ou setorial;
5. Orientação para processos;
6. Clareza de visão e linguagem e elementos motivadores não triviais;
7. Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Entretanto, para se programar uma gestão estratégica baseada no conhecimento, a organização deve considerar, efetivamente, além dos fatores considerados por Davenport e Prusak, a necessidade de estabelecer um foco claro no conhecimento estratégico do negócio da instituição: nem todo conhecimento tem o mesmo valor para o alcance dos objetivos estratégicos e permanentes da instituição, e é preciso direcionar esforços para a aquisição de conhecimentos aos quais estejam associados melhoria do desempenho, maior satisfação da sociedade, aquisição de vantagens competitivas e de sustentabilidade organizacional.

O processo de mudanças e transformações exige também das instituições, um repensar sobre seu ambiente interno, preparando-o para as mudanças qualitativas e quantitativas a que se propõe, monitorando e avaliando a opinião dos policiais militares. Essa mudança poderá provocar a abertura dos seus horizontes para a compreensão por parte também do público interno da nova dimensão que se propõe da instituição.

Assim, para essa monitoração e avaliação, a pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de ambiente interno, que é uma ferramenta para se levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, política, usos, costumes, normas e procedimentos existentes e praticados, ou que estão sendo implementados, deve ser observada.

Ora, no passado, num mundo em que a velocidade de transformação era baixa, os paradigmas eram quase imutáveis; ninguém os questionava. Contudo, o mundo já foi assim, mas não é mais, pois o que caracteriza nosso momento histórico é a contradição entre a base de produção e mão de obra, decorrente de uma altíssima e crescente velocidade de transformação, que faz com que as instituições tenham de ser abertas e flexíveis para questionar e modificar os velhos paradigmas, para sobreviver num mundo em transformação.

Basear-se em paradigmas superados é algo absolutamente fatal, pois certamente levava as decisões equivocadas. É necessário que as mudanças, segundo Thomas Khun, sejam revolucionárias e que venham a alterar um conjunto de valores relativamente consistente e aceito de premissas. Esse rompimento deve gerar um novo estoque de conceitos que são incompatíveis com o modelo anterior

Gustavo G. Boog (1999; p. 4-5), referindo se aos novos paradigmas, faz uma comparação entre os chamados paradigmas mecanicistas e os paradigmas holísticos:

Paradigma mecanicista	Paradigma holístico
Só o topo da instituição deve conhecer as estratégias e metas. Segredo.	Todo pessoal chave participa e conhece as estratégias e metas. Transparência.
A instituição é uma máquina e as pessoas, as engrenagens.	A instituição é um sistema dinâmico e orgânico
Estruturas formais de grande porte	Estruturas de unidades de negócio.
Lealdade a feudos	Lealdade ao sistema global
Impessoal e burocrática	Baseada em pessoas
Comunicação em um sentido (de cima para baixo)	Comunicação em todos os sentidos
Organograma afilado (muitos níveis hierárquicos)	Organograma "achatado" (poucos níveis hierárquicos)
Os gerentes são a cabeça e planejam. Os trabalhadores são os braços e executam.	Todos têm cabeça e corpo e devem estar interligados.

Há a necessidade de se quebrar paradigmas mecanicistas que embora possuam uma visão decadente, é o ainda dominante passando a entender os paradigmas holísticos que embora não sejam dominantes é crescente e abrangente em todas as áreas de atuação humana.

Urge que a instituição se preocupe com conceitos como: qualidade, sustentabilidade e competitividade durante o processo decisório, antes de serem tomados posicionamentos estratégicos, pois segundo Peter Drucker (2006; p. 3), "Nada é mais inútil do que fazer com eficiência extraordinária algo que não precisaria ser feito de jeito algum".

Os problemas das instituições precisam ser identificados, observados, bloqueados e principalmente, estabelecidos procedimentos que impeçam seus reaparecimentos.

Segundo dados fornecidos pela 1ª Seção do Estado Maior da PMGO, nos últimos dois anos foram criadas mais de 10 unidades operacionais, entretanto, seria a criação de mais unidades operacionais a solução para os "Calcanhares de Aquiles" da Corporação?

Todo resultado é consequência de uma estratégia: fracasso, sucesso, vitória e trabalho de equipe, envolvimento das pessoas, posicionamento no cenário social, tudo isso é consequência de uma estratégia. A pergunta é: A Polícia Militar de Goiás tem uma estratégia definida, no que se concerne à criação de novas unidades operacionais?

A falta de estratégia, o desconhecimento de sua missão e até mesmo estratégias erradas têm sido o “Calcanhar de Aquiles” das organizações. Toda organização tem sua declaração de visão, missão e valores não apenas no papel e em quadros na parede, mas em todo o ambiente, onde todos os colaboradores conhecem e se envolvem e se contagiam com ela.

Em síntese, nota-se que ao longo dos 149 anos de existência a Polícia Militar do Estado de Goiás passou e passa por mudanças estruturais, entretanto a velocidade de sua transformação enquanto organização não é proporcional àquelas que ocorrem no mundo globalizado e competitivo.

A análise histórica da Polícia Militar de Goiás e a percepção das contradições observadas a partir desta análise, nos permitiu o questionamento do processo dialético adotado pela corporação na superação das próprias contradições inerentes a este processo.

E, as análises destas contradições apontam que os paradigmas mecanicistas que ainda prevalecem na estrutura organizacional e operacional da instituição.

Embora reconheçamos os esforços que estão sendo feitos para tornar a instituição mais célere em suas atribuições, ainda há muito a fazer. É difícil precisar quais mudanças estão acontecendo no desenvolvimento do emergente paradigma de gestão na Polícia Militar. Vivemos uma fase de transição entre o modelo antigo, que ainda guarda elementos presentes dentro de um modelo novo.

A falta de um planejamento com a conseqüente ausência de estabelecimento de metas a curto e longo prazo, cria um ciclo vicioso, onde os esforços de mudanças desencadeados pelo alto comando da corporação, sempre esbarram, entre outras situações no receio daquilo que é proposto como novo e na acomodação ao *status* funcional.

Os novos paradigmas implicam uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas e processos dentro da organização. Se focalizarmos as ações que por décadas a Polícia Militar vem sendo conduzida, observaremos de forma inequívoca que são eminentemente mecanicistas, pois operam no nível operacional e burocrático, ao invés de serem estratégicas e regidas por diretrizes; onde o delegar é ganhar poder, ao invés de perder.

A falta do estabelecimento de metas perenes por parte da instituição, e o não estabelecimento de estratégias a médio, e longo prazo, fazem com que os

esforços de “mudanças” desencadeados pelo comando da corporação, esbarrem no receio àquilo que é proposto e na acomodação ao status funcional.

É necessário que a Polícia Militar, enquanto organização esteja atenta aos novos paradigmas, afim que, quando os ventos da mudança chegar, ela não construa abrigos, mas construa cata-ventos.

A não atenção aos “ventos da mudança”, aos novos paradigmas de gestão, acaba por fazer com que a instituição seja conduzida por ferramentas de trabalho, ao invés de estratégias e metas. Foi assim com o Policiamento Modular, com os Posto Policiais Militares (PPMs), com o Quartel na Praça, com a Tolerância Zero, com o Policiamento Comunitário, com o Policiamento Setorizado, com a Rede de Apoio a Segurança, que são apenas ferramentas do processo, mas que para serem utilizadas necessitavam que a base da transformação já estivesse fundamentada. No nosso entendimento, esta base seria o:

1. Foco na identidade cultural da Policia Militar;
2. Foco na identidade da Polícia Militar, com respostas a:
 - a) Qual a nossa missão?
 - b) Aonde queremos ir?
 - c) Quais são nossos valores?
 - d) Qual a nossa estratégia?
 - e) Qual a nossa visão do futuro?
 - f) Como vemos a sociedade?
 - g) Como a sociedade nos vê?
 - h) Como nos imaginamos daqui a dez ou quinze anos?
3. Foco no nível das relações entre os policiais militares;
4. Foco nos processos e
5. Foco nos recursos humanos.

Segundo esta ótica, acreditamos que a simples criação e ou instalações de novas unidades operacionais na Policia Militar não resolveria, os chamados “calcanhares de Aquiles da organização”, posto que, embora as criações de unidades operacionais, teoricamente se processem através do levantamento de dados referentes à: taxas de criminalidade, particularmente da criminalidade violenta, medidos através de registros oficiais e/ou pesquisas de vitimização; taxas de atendimento de solicitações do público e de identificação e prisão de criminosos, medidos através de registros oficiais, não atingem o cerne do problema, pois

funciona, como já afirmamos apenas como simples ferramenta num processo que já é falho na gênese, pois:

- 1 Executa a patrulha de rádio atendimento. Sendo eficaz o policial que atende com baixo tempo de resposta e prioriza o atendimento a crimes sérios.
- 2 O policial é um representante do governo responsável pela aplicação da lei. Geralmente é um policial anônimo que não conhece a própria comunidade onde trabalha.
- 3 Atua depois do delito, de forma reativa e geralmente, repressiva.
- 4 Possui alto investimento público em todo o sistema de segurança pública, principalmente nas atividades repressivas, investigatórias e prisionais.
- 5 É executada a partir das grandes estruturas: quartéis e delegacias que ditam as regras. Tem gestão concentrada nas mãos de chefes e não de líderes.
- 6 Sempre prioriza o conflito, depois que é chamado. Foco na resolução de crimes.

Como ferramenta estratégica, a criação de várias unidades operacionais na Polícia Militar, em especial na região do Entorno do Distrito Federal, apresentou bons resultados, pois possibilitou o aporte de recursos humanos e logísticos, a uma área geográfica com altíssimos índices de violência. Entretanto a criação dos 14 Grandes Comandos surgiu apenas como imperativo político por parte da Secretaria de Segurança Pública, no sentido de igualar a quantidade de grandes comandos à de Delegacias Regionais de Polícia Civil, quando da má sucedida reforma administrativa procedida no ano de 2004.

Embora a Polícia Militar de Goiás esteja a completar seus 150 anos de criação, ainda não conseguiu ter uma visão de mundo, que ultrapassasse o limite dos próprios olhos. Não se trata apenas de se criar novas unidades operacionais por todo o Estado, é necessário antes um repensar sobre o atual modelo de gestão utilizado e em consequência dos paradigmas ineficientes a que esta firmada, que já não satisfazem as exigências de sua clientela, entre os quais:

1. Enfraquecimento dos valores institucionais; e não definição de sua missão. Se todas as instituições de sucesso estabelecem seus valores e missão, a Polícia Militar deve também ter seus valores e sua missão definida.
2. Deficiência da liderança; A polícia sempre formou chefes comandantes de quartéis. É necessário formar líderes que realizem processos de gestão voltados à necessidade de seu público alvo.

3. Atividades diversificadas. A polícia sempre cuidou de várias coisas que nada tinham a ver com a atividade de polícia.

4. Foco ineficiente. A abordagem da Polícia ainda é ineficiente, justamente pela falta de objetivos estratégicos;

5. Deficiência nos processos de treinamento. A academia de Polícia Militar e as demais escolas sempre formaram o homem na área jurídica, desviando-se assim dos objetivos da instituição que deve ser o de formar profissionais de segurança.

6. Sistema de avaliação e desempenho ineficientes. Os sistemas de avaliação sempre foram firmados em caráter pessoais.

7. Afastamento da comunidade. Tal afastamento é decorrente da própria formação histórica da instituição, embora nos últimos anos, tenha havido maior interação PM e sociedade.

O modelo de gestão atualmente adotado pela Polícia Militar, onde inovar significa re-dividir, suprimir ou criar setores, departamentos ou unidades, reformulando linhas de autoridade e redefinindo responsabilidades, definindo formalmente a unidade de comando, está superado. O foco nesse modelo de gestão consiste em responder a pergunta: como distribuir poder e autoridade para garantir o alcance dos objetivos da organização?

Hoje, estamos ingressando em um novo paradigma de transformação: da conversão da organização de comando e controle, da organização de departamentos e divisões, para a organização baseada em informação.

A missão da moderna organização deve ser clara e límpida. Somos capazes de perceber, ainda que de maneira pouco nítida, como será essa futura organização.

Em uma análise prognóstica, identificamos algumas de suas principais características e exigências de mudanças. A moderna organização deve formar profissionais conscientes da missão e visão da sua instituição. Flexíveis, aptos para remodelarem quando necessário for para o desempenho do seu papel. Pois é lugar comum na teoria moderna da administração de empresas que a flexibilidade é exigência crucial para garantir o êxito de qualquer instituição, seja ela estatal ou privada.

As mudanças fazem parte da vida da organização, que podem ser de vários tipos, mas se queremos buscar um policiamento orientado para os problemas

da instituição, para os seus “calcanhares de Aquiles”, deseja-se explorar um tipo de mudança profunda, realmente estrutural, e não pela simples utilização de uma ferramenta estratégica: a criação de unidades operacionais.

Hoje, estamos a descobrir que a linearidade do pensamento e da ação, não é mais suficiente para se lidar com o global. Estamos descobrindo que não existe uma verdade, mas muitos pontos de vistas, todos mais ou menos respeitáveis e que o poder acaba por estar difuso, presente em todos os lugares. No mundo global, as tecnologias estão disponíveis em todas as instituições e empresas. O que não está disponível, obviamente, é a energia humana que as pessoas trazem no dia a dia de trabalho.

E é através das mudanças no processo de gestão, da tecnologia de informação e da valorização do ator organizacional, ou seja, da mão de obra, que se estabelecerá um novo desenvolvimento organizacional para a Polícia Militar de Goiás e não através da simples delimitação de áreas operacionais menores, sem que haja, entretanto aporte em logística e recursos humanos.

Referencial Bibliográfico

ANHANGUERA/Polícia Militar de Goiás. Diretoria de Ensino. Instrução e Pesquisa – Ano I. nº. 1 (Jan.1999)-.-Goiânia.1999 -.

BEAL, Adriana. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas. 2004

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento abtd**, São Paulo: Makron, 1999.

BRASIL. Decreto Lei 88.777 de 30 de setembro de 1983. Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). **Lex**: Disponível em: <http://www.pm.go.gov.br/2007/admin/lib/leg_up/phpbgcVqx.doc>. Acesso em 15 setembro 2007.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade - a era da informação: economia, sociedade e cultura: v.2**, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O Homem que inventou a administração**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FREITAS, José das Dôres. **O papel dos gerentes no processo de implementação da gestão da qualidade total na administração pública** / José das Dôres de Freitas. Campinas, SP: [s.n.], 2004.

GOIÁS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Goiás**: promulgada em 5 de outubro de 1989. Disponível em:<http://www.assembleia.go.gov.br/?p=constituicao-do_estado_de_goiias>. Acesso em: 17 setembro 2007.

GOIAS. Lei nº. 14.857 de 22 de Maio de 2004. **Dá nova redação ao Anexo XX – SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA – e altera o quantitativo do Anexo XXXVIII – CARGOS EM COMISSÃO DE SUPERVISOR**, ambos da Lei Delegada nº. 08, de 15 de outubro de 2003. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goiias.gov.br/leis_ordinarias/2004/lei_14857.htm>. Acesso em 29 de novembro de 2007

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral**, São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MELO, Neto F.P. **Estudos de Casos de Empresas Brasileiras**, Rio de Janeiro: RECORD.1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional, a teoria e a pratica de inovar**, Rio de Janeiro, Editora Quality Marck, 2000.

PEREIRA, Maria José L. Bretãs. **Mudanças nas instituições**, São Paulo: Nobel, 1988.

SÃO PAULO. Lei nº. 9.155, de 22 de Maio de 1995. **Dispõe sobre publicação de estatísticas**. Disponível em: <http://www1.ssp.sp.gov.br/estatisticas/criminais/resssp-150-95.asp>. Acesso em 29 de novembro de 2007

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias**

VIEIRA, César Godoy. **Uma metodologia para melhoria de processos**, Santa Catarina: UFSC, 1995. Vol.1.

WHITELEY, Richard C., **Crescimento orientado para cliente: cinco estratégias comprovadas para tirar vantagem competitiva**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1996 - 3ª reimpressão.