



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

PRESLEY CRUZ NUNES

**A Modernização do Modelo de Gestão como Auxiliar para
Melhor Cumprimento do Papel Social da Polícia Militar.**

Palmas (TO)
2011

PRESLEY CRUZ NUNES

**A Modernização do Modelo de Gestão como Auxiliar para
Melhor Cumprimento do Papel Social da Polícia Militar.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano

Palmas (TO)
2011

Nunes, Presley Cruz.

A modernização do modelo de gestão como auxiliar para melhor cumprimento do papel social da Polícia Militar / Presley Cruz Nunes.
. Brasília, 2011.

48 f.: il.

Monografia (bacharelado) . Universidade de Brasília,
Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano,
Departamento de Administração.

1. Programa de Modernização Gerencial. 2. Burocracia. 3.
Gestão. 4. Polícia Militar do Estado do Tocantins. I. Título.

PRESLEY CRUZ NUNES

**A Modernização do Modelo de Gestão como Auxiliar para
Melhor Cumprimento do Papel Social da Polícia Militar.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Presley Cruz Nunes

M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano
Professor-Orientador

Esp. Douglas Schneider de Fries
Professor-Examinador

Esp. James Land Karth
Professor-Examinador

Palmas (TO), 3 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele, nada seria possível.

Aos meus pais, Humberto e Maria Hélia, a quem devo a vida e a formação moral. Minha imensa gratidão pela paciência, confiança, compreensão e apoio constante durante toda minha caminhada.

Aos meus irmãos, Wesley, Asley e Ysley, por fazerem parte da construção de minha vida.

A minha esposa Gleyde, pelo amor, compreensão e apoio constante.

A minha princesa Priscilla e meu mais novo herdeiro, o príncipe Pedro Lucas (5 meses), filhos queridos, pelo amor e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Ao professor e orientador Sidnei Alexandre Graciano por seu apoio e paciência na orientação e amadurecimento dos meus conhecimentos, fatores estes que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos colegas de curso pelo apoio e incentivo de permanecer nesta jornada, demais professores, tutores e servidores da UnB, em Palmas e Brasília, ligados diretamente ao curso de Administração a Distância da região Norte, que não mediram esforços para que o curso se realizasse a contento.

RESUMO

O presente trabalho se constitui num estudo a respeito do modelo administrativo tradicional adotado na Polícia Militar do Estado do Tocantins, em comparação com a implantação do Programa de Modernização Gerencial, com o escopo de identificar e analisar as mudanças ocorridas na gestão. Durante a realização da pesquisa foi verificado que existiram melhorias na gestão e nos serviços prestados à comunidade, bem como, alguns critérios do programa conseguiram obter resultados positivos. O trabalho conta, portanto, com um delineamento dos princípios e características do modelo atual. O trabalho conclui que o programa implantado possui elementos que podem melhorar a prestação do serviço à comunidade e que algumas ações implementadas após o início do programa apresentaram resultados satisfatórios. Além disso, evidencia-se a necessidade de pesquisas mais aprofundadas visando subsidiar a atuação da Polícia Militar em futuras implantações do programa em outras unidades da corporação.

Palavras-chave: Programa de Modernização Gerencial. Burocracia. Polícia Militar.

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.1 | Contextualização..... | 8 |
| 1.2 | Formulação do problema | 8 |
| 1.3 | Objetivo Geral | 9 |
| 1.4 | Objetivos Específicos | 9 |
| 1.5 | Justificativa..... | 9 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 2.1 | Burocracia e gestão | 11 |
| 2.2 | Efetividade organizacional | 13 |
| 2.3 | Modelo Contemporâneo de Gestão em implementação na PMTO..... | 17 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 20 |
| 3.1 | Caracterização da organização..... | 20 |
| 3.2 | Participantes do estudo..... | 21 |
| 3.3 | Caracterização dos instrumentos de pesquisa..... | 22 |
| 3.4 | Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 23 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 25 |
| 4.1 | Liderança | 26 |
| 4.2 | Pessoas | 28 |
| 4.3 | Estratégias e Planos | 30 |
| 4.4 | Cidadãos | 31 |
| 4.5 | Sociedade | 32 |
| 4.6 | Processos..... | 33 |
| 4.7 | Informações e conhecimentos..... | 33 |
| 4.8 | Resultados | 34 |
| 4.9 | Elementos que influenciam a gestão institucional | 34 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 36 |
| | REFERÊNCIAS..... | 39 |
| | APÊNDICES..... | 43 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Desde o ano de 1956, o Governo Federal busca implementar ações que promovam a simplificação da burocracia. Mais recentemente, foi promovida uma junção do Programa Nacional de Desburocratização (PND), de 1979, com o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), de 2000, resultando no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, desde 2005 (ALMEIDA, sem data, p. 2).

A busca pela desburocratização pressupõe, portanto, que, de alguma forma, o modelo burocratizado não está atendendo eficientemente às necessidades da administração pública. No entanto, há muita confusão sobre o que de fato seja a burocracia.

Segundo Weber (2002, p. 23-52), a burocracia nada mais é do que a descrição minuciosa e sistematizada a respeito da forma de gestão e organização da instituição militar e da igreja, ambas rigidamente hierarquizadas, com extremo apego a normas e regulamentos e fechadas a mudanças. Na mesma linha, Martins (1997, p. 32) define a burocracia como um modelo de gestão para organizações grandes e complexas que tende a otimizar os recursos e a manter o rígido controle dos processos internos, com o foco nos objetivos institucionais.

Entende-se como relevante a afirmação de Pereira e Mota (*apud* MARTINS, 1997, p. 1) de que ~~o~~ escrever sobre burocracia é denúncia e esperança, arrematando que ~~o~~ precisamos aprender a superá-la.

1.2 Formulação do problema

As Polícias Militares no Brasil, por serem organizações de estrutura burocrática disfuncional (bem como arcaica, no que tange a modelos de gestão) acabam por não conseguir cumprir plenamente seu papel social.

Presume-se que a adoção, por tais instituições, de modelos de gestão contemporâneos, além de melhorar o desempenho administrativo, pode influenciar positivamente os resultados obtidos na execução de suas atividades.

Neste contexto, surge o seguinte questionamento, que se resume na matriz deste trabalho monográfico: como a modernização do modelo de gestão pode auxiliar a Polícia Militar a cumprir melhor o seu papel social?

1.3 Objetivo Geral

Demonstrar que a utilização de modelos de gestão de tendência contemporânea pode melhorar a prestação do serviço oferecido pela Polícia Militar.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever o modelo de gestão tradicional adotado na Polícia Militar do Estado do Tocantins;
- Identificar os elementos principais que influenciam diretamente na prestação do serviço que oferece;
- Analisar as mudanças ocorridas na Unidade-piloto após a implantação do Programa de Modernização Gerencial (modelo de gestão contemporânea).

1.5 Justificativa

Para a organização-alvo da pesquisa, entender melhor seus processos internos, procurando empregar técnicas gerenciais mais recentes, pode vir a resultar em elevação da qualidade do atendimento dispensado ao cidadão.

Outra contribuição possível da pesquisa é que, no campo conceitual, presume-se potencialmente relevante o resultado do trabalho, pois se pode propor uma espécie de ecletismo sistemático na forma de administrar uma entidade pública, ampliando o conhecimento científico-acadêmico relacionado à área.

Este estudo não se limitou apenas a fornecer melhores instrumentos teórico-práticos em termos gerenciais à organização-alvo, como, acima de tudo, promover a melhoria na promoção da segurança pública e a modernização do aparelho policial brasileiro, de forma a assegurar uma das principais necessidades do ser humano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Burocracia e gestão

O termo burocracia usualmente é relacionado à morosidade que provoca nos processos gerenciais, por outro lado, em sua origem, o termo designa um modelo de grande eficiência administrativa, tendo como características a completa previsibilidade do funcionamento da organização, as rotinas e os procedimentos padronizados, a impessoalidade nas relações, o caráter racional e a divisão do trabalho, a hierarquia da autoridade, o caráter legal das normas e regulamentos, entre outras (WEBER *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 266).

Somente para ilustrar como o conceito inicial se reveste de significado diametralmente oposto, nos dias de hoje, vale a transcrição a seguir, retirada de um site popular¹:

Podemos definir burocracia como um excesso de procedimentos que uma pessoa ou empresa deve tomar para obter algo. Geralmente, é resultado de uma falta de eficiência por parte dos órgãos governamentais. A burocracia dificulta a criação de empresas e o funcionamento da economia. Outro problema é que, num mercado internacional disputado, a burocracia brasileira torna o produto nacional mais caro e menos competitivo.

Cita-se essa fonte justamente pelo fato de se constituir numa manifestação que não atende aos critérios acadêmico-científicos e retrata perfeitamente o entendimento do público leigo a respeito do assunto. Trata-se de uma forma de mostrar a dicotomia presente na concepção do real significado do termo burocracia.

Maximiano (2006, p. 164) afirma que as disfunções da burocracia levam ao mecanicismo, interrompem o fluxo de informações, desestimulam a inovação e, ainda, deixam indefinida a responsabilidade. Diante disso, cumpre frisar que a definição de burocracia, em maior parte difundida, usualmente está arraigada, exatamente, no que o autor chama de disfunções do modelo e não propriamente de suas características.

¹ Disponível em <http://www.suapesquisa.com/historia/dicionario/burocracia.htm>. Acesso no dia 19/05/2011.

Existem diversos entendimentos quanto à vantagem ou desvantagem da utilização de um modelo burocrático, sendo que Chiavenato (2003, p. 258) afirma que a Teoria da Burocracia desenvolveu-se na Administração por volta da década de 1940+, a partir do estudo das obras de Max Weber.

O mesmo Chiavenato (2003, p. 268) ensina que Merton² foi quem identificou algumas consequências da burocracia que conduzem à ineficiência e à imperfeição, chamando-as de *disfunções da burocracia*, aspectos que não foram considerados por Weber, sobretudo no que se refere à operacionalização dos dois pilares básicos do conceito, que são o formalismo e a racionalidade.

Dialeticamente ficou demonstrado, especialmente por Weber e Merton que a burocracia pode ser um modelo, ou parâmetro, que sustente organizações complexas eficientemente, mas que apresenta algumas dificuldades de implementação que acabam imprimindo a conceituação que se popularizou como um sistema de baixíssimo grau de eficiência administrativa (CHIAVENATO, 2003, p. 258).

Merton (*apud* CHIAVENATO, 2003, p. 268) mostrou que a burocracia ocasionava a exagerada internalização das normas, o excesso de formalismo e papelório e a resistência a mudanças, entre outros aspectos disfuncionais e não desejados, mas, na maioria das vezes, inevitáveis.

Ao comentar o assunto, Chiavenato (2003, p. 271) afirma que:

Com essas disfunções, a burocracia torna-se esclerosada, fecha-se ao cliente, que é seu próprio objetivo, e impede a mudança, a inovação e a criatividade. As causas das disfunções da burocracia residem no fato de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal que existe em todo tipo de organização humana (diferenças individuais entre as pessoas) que introduz variações no desempenho das atividades organizacionais.

Entende-se que fica evidenciado, portanto, um dos principais pressupostos da pesquisa desenvolvida, pois possui por premissa a plena materialização tanto de tais disfunções, quanto das próprias características listadas por Weber, no universo da organização-alvo deste estudo.

² Robert King Merton, sociólogo estadunidense, é considerado um teórico fundamental da burocracia, da sociologia e da comunicação de massa.

2.2 Efetividade organizacional

Pode ser citada como característica mais marcante de toda instituição militar, a hierarquia de autoridade. Em grande parte das legislações específicas referentes à Polícia Militar há a explícita referência à hierarquia e à disciplina como pilares organizacionais, sobre o que versa a Constituição Federal de 1988 (CF), no artigo 42, que diz: “[...] das Polícias Militares [...], instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina [...]”.

Outra característica intrínseca à Polícia Militar e que a identifica como organização burocrática, segundo Chiavenato (2003, p. 127) relaciona-se à afirmação de que a burocracia “fecha-se ao cliente, que é seu próprio objetivo, e impede a mudança, a inovação e a criatividade”.

São abundantes, na crônica brasileira, reiterados confrontos entre policiais e cidadãos, nos quais, na maioria das vezes, os policiais militares, além de não cumprirem com o papel preventivo para o qual se destinam, acabam por lesar os direitos e as garantias individuais. Silva (s.d.) ilustra perfeitamente essa realidade:

Um triste capítulo do desrespeito aos direitos humanos, no país, sempre foi a violência policial. Durante a ditadura militar essa violência foi instrumentada, especialmente pela ação das polícias militares dos Estados, já que as Secretarias de Segurança estaduais eram dirigidas por representantes das forças armadas, do exército principalmente, com a incumbência de manter a ordem nos Estados em função do regime. A violência contra civis era estimulada, criaram-se mecanismos ou unidades policiais com o propósito de eliminar delinqüentes civis. Em São Paulo, os Secretários de Segurança que dirigiram o aparelho policial nos anos de 1970 e início de 1980 estimularam a violência da polícia militar mediante atribuição de prêmios de bravura, quando o policial eliminava civis, geralmente pobres e negros. Há ex-policiais daquele tempo que ainda se gabam de ter matado mais de 50 civis, tidos como bandidos, não raro por mera execução, e se orgulham das promoções por bravura que receberam. Os anos de 1987 a 1994 foram de grande violência da polícia militar em São Paulo.

Peralva (2000, p. 20-21) aponta para a necessidade de uma revisão em tais organizações, quando afirma que:

[...] à medida que a transição democrática ocorreu sob a forma de uma ruptura progressiva com a experiência autoritária, importantes demandas

relativas à reconstrução das instituições responsáveis pela ordem pública foram deixadas de lado.

A contribuição da autora é luminar para o trabalho, pois demonstra que a não revisão legal a respeito do funcionamento das organizações policiais foi um dos fatores preponderantes para a realidade citada por Silva (s.d.).

Dessa forma, considera-se possível inferir, com base nessas informações, que a ineficiência policial, e até mesmo o desvirtuamento do seu papel precípua, se deve ao fato de que a inércia legislativa foi condição para falhas gerenciais internas. Resumindo, entende-se que a Polícia Militar não cumpre seu papel fundamental de preservação da ordem pública (artigo 144, § 5º da CF/1988), porque, na transição democrática, simplesmente foi ignorada e esse processo acabou por desregular o gerenciamento das ações corporativas.

No enlace desse entendimento, Rezende (2009, p. 345) afirma que um dos desafios centrais para as sociedades contemporâneas é o de como produzir sistemas hierárquicos de autoridade compatíveis com a expansão das liberdades.

Pensando nisso, torna-se plausível inferir que o tratamento legal dispensado à instituição policial militar ocasiona a permanência de um modelo de gestão que não atende às atuais necessidades organizacionais e, sobretudo, sociais. Pensar a organização vinculada ao Exército (artigo 144, § 6º da CF/1988) é a principal expressão dessa visão distorcida do verdadeiro papel social que desempenha.

A Polícia Militar possui como finalidade precípua, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (artigo 144, § 5º da CF/1988), ou seja, esta entidade existe exclusivamente para evitar que crimes e perturbações ocorram, agindo de forma a preveni-los.

Percebe-se que o fechamento e a ausência de mudanças significativas no seio das Polícias Militares se devem também à falta de uma atenção maior por parte do próprio constituinte brasileiro de 1988 (MUNIZ, 2001), de maneira que seria incompleta qualquer análise que considere apenas o aspecto administrativo como fator de eficiência.

Muniz (2001, p. 177) ainda afirma que há hoje no Brasil, um consenso quanto à necessidade de se promover mudanças substantivas no nosso atual sistema de segurança pública. Ao longo de toda a sua obra a autora citada demonstra claramente que o processo histórico de formação das Polícias Militares foi marcado

por diversas orientações político-partidárias que, intencionalmente, recusaram uma reforma ampla no período de transição democrática.

Sobre isso, parece conclusiva a passagem:

Uma incursão, ainda que breve, na evolução constitucional do Estado brasileiro conduz à constatação mais acertada da existência, intangida e secular, de males que se podem dizer crônicos. Por trás das aparências, não têm sido nossas vicissitudes produto de situações agudas e decisivas - críticas -, mas de reincidentes disfunções orgânicas, perenizadas pelos beneficiários da falta de amadurecimento e contemporaneidade da vida nacional (BARROSO, 2003, p. 8).

E, ainda, esta:

Quando se dá a transição para a democracia, há uma preocupação dos novos governantes em tirar a polícia do controle das Forças Armadas. O objetivo é tornar nítida a separação de suas funções: a polícia é responsável pela ordem interna, ou seja, pelos problemas de segurança pública, enquanto os militares federais se encarregam dos problemas externos, leia-se, da guerra. A Constituição de 1988 não procurou fazer essa separação. Ao contrário, dificultou-a (ZAVERUCHA, 1994, p. 42).

Apresenta-se clara a necessidade de reformulações legais que viabilizem a operacionalização de um sistema de segurança pública que de fato atenda às atuais demandas sociais. Sobretudo se levados em conta os altíssimos índices de violência e criminalidade dos grandes centros urbanos brasileiros.

Contudo, é imperioso ressaltar que tais transformações legais tornam-se inviáveis num ambiente organizacional extremamente fechado ao diálogo e à autocrítica, já que um dos pressupostos essenciais do regime democrático é justamente a participação (HABERMAS, 1997, p. 172).

Tais características são marcantes também na teoria apresentada por Weber ao explicar sobre a burocracia, mencionando inclusive a relação de mando e obediência que deve sustentar a organização burocrática (CHIAVENATO, 2003, p. 268).

Nessa linha de raciocínio, é importante destacar que a corporação policial militar integra a administração pública, de sorte que não pode se furtar da obrigação legal, inclusive, de cumprir todos os ritos processuais aplicáveis ao Poder Público como um todo (ROSA, s.d.).

Tal aporte é extremamente relevante, pois identifica esta organização de gestão altamente centralizada, com uma longa, e altamente formal, cadeia de comunicação, que implica automaticamente na demora de tramitação do processo decisório (HAWERROTH FILHO, 2010).

Discutindo sobre essa ineficiência do Poder Público, Rezende (2009, p. 351) afirma que "uma nova Administração Pública construída a partir de flexibilidade gerencial, descentralização, autonomia, e novas formas de gerenciamento são indispensáveis à elevação da performance".

Identificando, portanto, a organização policial militar dentro da administração pública (NASSARO, 2005), intui-se de larga aplicabilidade à recomendação de Rezende (2009) suso citada, uma vez que a dinâmica social contemporânea inviabiliza essa jornada tão longa da informação até que seja processada e sirva à tomada de decisão, pois as organizações criminosas estão exercendo um verdadeiro domínio sobre as entidades do Estado, tanto nos campos da política, da técnica e até da economia (FERRO, 2007).

Além disso, uma tendência em diversos países é a busca por uma gestão da segurança pública, e das instituições policiais, compartilhada com a própria comunidade, que, invariavelmente, é quem detém a principal ferramenta de trabalho para prevenir o crime e a violência, que é a informação (JORGE, 2010).

Infere-se que tais pressupostos se coadunam com a busca da adoção de mecanismos de gestão que se afastem das disfunções burocráticas, no sentido de oferecer melhores condições de atendimento ao público em geral e conseguir produzir resultados satisfatórios.

Coadunando com o posicionamento de Lima (2010, p. 2) quando preleciona que é preciso:

[...] tornar a gestão pública mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia, em outras palavras, colocar a burocracia a serviço do cidadão, tirando dela todas as exigências desnecessárias; dar à gestão pública as características da gestão contemporânea . de excelência ou de classe mundial . sem contudo ferir sua essência pública.

Complementa tal afirmação, o pensamento de Carneiro (2010, p. 111) quando diz que essa nova visão e iniciativa "implica em pensar em um serviço público voltado ao resultado e não ao processo".

Este entendimento, contudo, não prejudica a possibilidade de inclusão de alguns elementos da Teoria das Relações Humanas no intuito de locupletar o cabedal teórico aqui descrito, sobretudo no aspecto do relacionamento interpessoal, gerando um clima organizacional mais harmônico, no qual todos se sintam parte fundamental de uma equipe e comunguem dos objetivos corporativos, além do decorrente aumento da confiança mútua entre superiores e subordinados, facilitando a descentralização decisória (CHIAVENATO, 2003, p. 107-110).

Em suma, tal teoria é um rompimento com a ênfase nas tarefas+da estrutura administrativa clássica, que vigorou fortemente até pouco antes da Segunda Guerra Mundial, para o surgimento de práticas voltadas para a ênfase nas pessoas+e para a democratização do universo administrativo (CHIAVENATO, 2001, p. 150).

Vislumbra-se, como perfeitamente possível e necessária à elevação da eficiência administrativa, através de uma gestão que valorize as relações interpessoais e procure estabelecer vínculos afetivos sólidos com os interlocutores, a aplicação de princípios tanto de uma quanto de outra teoria, com o fim maior de promover o cumprimento da função social da Polícia Militar, de forma que subsidie sua administração a partir do compromisso de melhor servir ao cidadão.

2.3 Modelo Contemporâneo de Gestão em implementação na PMTO

O Programa de Modernização Gerencial (PMG) da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) foi instituído em 17 de dezembro de 2008, tomando por referência o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do governo federal, o Gespública, cujos princípios e critérios norteiam as ações na PMTO.

As principais características do programa são: o desempenho (administração por resultados); a satisfação dos usuários; a valorização das pessoas; a comparabilidade; a melhoria e o aprendizado contínuos; e a pró-atividade.

O modelo de gestão é composto por oito partes, a saber:

- 1) Liderança;
- 2) Estratégias e Planos;
- 3) Cidadãos;
- 4) Sociedade;

- 5) Informações e conhecimento;
- 6) Pessoas;
- 7) Processos;
- 8) Resultados.

A implementação do programa possui como principais objetivos a serem perseguidos pela corporação:

- a) Mudanças na cultura organizacional e estratégias de reorganização das atividades;
- b) Desenvolvimento dos planos necessários à orientação das mudanças em todos os níveis;
- c) Implementação de ações para alinhar os subsistemas organizacionais aos objetivos da organização como um todo;
- d) Desenvolvimento de instrumentos para acompanhamento e avaliação dos progressos da implementação com toda a base estatística necessária à sua validação;
- e) Antecipação de óbices à sua implantação;
- f) Satisfação dos anseios de segurança da sociedade tocantinense, tendo por base a capacitação dos recursos humanos e caracterizada por ações voltadas para a otimização dos processos;
- g) Permanente estímulo para motivação de todos os integrantes da instituição.

Ao traçar tais objetivos, observa-se que essa nova forma de gestão se aproxima do que diz Putnan (1996). Para o autor, as instituições são tanto mais eficazes quanto maior a sua capacidade de desenvolver e implementar políticas públicas capazes de atender as demandas sociais. Nesse sentido, complementa o autor que o foco das ações do Estado deve estar no cliente, no atendimento às suas reais necessidades. Essa capacidade de adequação ao ambiente externo e de pronta resposta aos anseios sociais, são atributos de organizações modernas, com tecnologias gerenciais de vanguarda, dissociadas de modelos imobilizantes.

A Polícia Militar do Tocantins passa, assim, por meio dos critérios de excelência, a mensurar de que forma todos os processos ligados ao cumprimento de sua função constitucional e a utilizar de metodologia para verificar de forma contínua em que aspecto chega ao seu cliente a qualidade do serviço prestado.

O contexto de mudança gerencial traz algumas aspirações à organização militar. Muitas delas já identificadas pelos estudiosos de Administração³, e descritas no documento analisado, tais como:

- Uma administração aberta à evolução permanente e flexível para adaptar-se com rapidez a novas metodologias gerenciais e às evoluções de cenários;
- A valorização da criatividade, do comportamento pró-ativo e da auto-avaliação contínua, para inovação e melhoria permanentes;
- A adoção e incorporação por todos os integrantes da Corporação, de maneira consciente, confiante e voluntária, da metodologia de gestão de recursos aqui apresentada, tendo como ideal a busca da excelência de desempenho e resultados;
- Consolidar a imagem da PMTO como Instituição modelar no gerenciamento dos recursos a ela disponibilizados.

Como Unidade-piloto para implantação do novo modelo de gestão, o Comando da Polícia Militar do Tocantins adotou o 6º Batalhão, sendo que após a efetividade do programa na Unidade, a meta a seguir é expandi-lo a toda a Corporação de forma a consolidar, em anos posteriores, as práticas gerenciais adotadas.

³ Os autores clássicos da administração moderna a que se refere são: Peter Drucker, Alwin Tofler, Kotler, Kaplan, Norton e outros.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da organização

A organização-alvo da pesquisa foi a instituição policial militar estadual do Estado do Tocantins, pois é a que se encontra mais acessível ao pesquisador devido ao fato de o mesmo fazer parte do quadro de pessoal da instituição.

Uma de suas principais características é que se trata da Polícia Militar de criação mais recente, quando comparada com as demais unidades da federação. Foi criada no ano de 1988, quando da emancipação do Estado do Tocantins. Conta, hoje, com cerca de 4.000 integrantes e está presente nos 139 municípios do Estado, sendo que as maiores unidades operacionais (Batalhões e Companhias Independentes), como são chamadas, são em número de quatorze, situando-se nas cidades com maior número de habitantes.⁴

Seu órgão central de gestão é o Quartel do Comando Geral, situado na capital do Estado, a cidade de Palmas. A organização conta com uma administração estruturada através da hierarquia de autoridade, na qual todas as decisões são tomadas de forma centralizada, em todas as esferas. Assim, as unidades, localizadas nas diversas cidades, reportam-se, através de seus comandantes, aos denominados grandes comandos, que são o Comando de Policiamento da Capital, abrangendo cerca de 40 cidades do entorno da capital, como uma espécie de região metropolitana; e o Comando de Policiamento do Interior, ao qual estão subordinadas as demais unidades. Acima destes dois órgãos de direção, que são ocupados por dois oficiais do último posto na escala hierárquica (Coronel), estão apenas as funções de Subchefe do Estado Maior Geral, Chefe do Estado Maior Geral e Comandante Geral, que também é ocupada por Coronel, sendo estes os gestores máximos da instituição, reportando-se diretamente ao Chefe do Poder Executivo (Lei Complementar nº 44/2006).

Em resumo, toda a corporação está subordinada ao Governador do Estado, que é seu comandante-em-chefe, conforme a legislação em vigor, e é gerida pelos

⁴ Informações retiradas do endereço eletrônico www.pm.to.gov.br (site da corporação em estudo). Acesso em 10 de junho de 2011.

Coronéis, que ocupam as funções citadas, além das diretorias e órgãos de assessoria e apoio (Lei nº 125/1990 e Lei Complementar nº 44/2006).

Particularmente, dentro da organização Polícia Militar, será analisada a unidade operacional 6º Batalhão de Polícia Militar (6º BPM), criado pelo Decreto nº 1.723, de 14 de março de 2003, sendo implantando através da Portaria nº 105, de 08 de maio de 2003, e sua instalação ocorrida em 18 de outubro do mesmo ano. A sede da unidade fica situada no setor Morada do Sol, na capital Palmas-TO, fora de seu plano diretor.

A unidade atende a uma população de aproximadamente 103.669 (cento e três mil, seiscentos e sessenta e nove) tocantinenses, de acordo com informações do Censo 2010, englobando toda a região sul da capital e os distritos de Taquaruçú e Buritirana, além dos municípios de Aparecida do Rio Negro, Novo Acordo, Santa Tereza, Lagoa do Tocantins e São Felix do Tocantins.

A atividade fim do 6º Batalhão de Polícia Militar é o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, através da prevenção e repressão imediata de atos atentatórios a lei e a ordem. Hierarquicamente, o 6º Batalhão de Polícia Militar é um aparelho para ações de manutenção da ordem pública, a partir do Governador do Estado, Comandante Geral, Chefe do estado Maior e Comandante do Policiamento da Capital.

3.2 Participantes do estudo

Os participantes deste estudo foram alguns militares lotados na unidade operacional denominada de 6º Batalhão de Polícia Militar (6º BPM), situado na região sul da capital do Estado. Esta escolha derivou da necessidade de buscar identificar, em um local determinado, os principais avanços na gestão gerados pela adoção do modelo intitulado de Programa de Modernização Gerencial (PMG), visto que desde o ano 2009 esta unidade aderiu ao mencionado programa e já é possível mensurar as repercussões das mudanças na vida corporativa.

Pretendeu-se abordar a alta e a média gerência, no intuito de encontrar relatos de experiências que evidenciem o objeto de estudo proposto para esta pesquisa. Os participantes do estudo foram selecionados de acordo com a participação que tiveram no processo de implantação do referido modelo, durante a

experiência, de forma que todos possuem atribuições relacionadas à gestão de pessoal, patrimonial, documental e operacional.

Foram escolhidos como participantes da pesquisa 9 (nove) policiais militares pertencentes ao quadro de oficiais. O número se justifica por serem apenas estes os que trabalham diretamente, no 6º Batalhão, com o programa de modernização avaliado e compõem o corpo organizacional desde antes de sua implantação. Tornar-se-ia inexplicável entrevistar mais oficiais que não tivessem contato com o programa.

Paralelamente, foi abordado o departamento responsável pela implantação e acompanhamento do Programa de Modernização Gerencial em toda a Polícia Militar do estado, com sede no Quartel do Comando Geral, buscando conhecer os preceitos do programa a partir de uma análise de conteúdo dos documentos inerentes ao projeto. Teve-se acesso, ainda, aos relatórios de autoavaliação da unidade analisada com o fim de identificar e comparar as mudanças ocorridas na organização que serviu de ~~pl~~ piloto para a implantação do programa de desburocratização.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Silva e Menezes (2001, p. 33) afirmam que entre os diversos instrumentos de pesquisa podem ser usados os roteiros de entrevista e de análise documental. Manzini (2006, p. 6) leciona que o roteiro é um instrumento que tem a finalidade de auxiliar o pesquisador a conduzir uma entrevista para o objetivo pretendido, evitando esquecimentos por parte do entrevistador e auxiliando o entrevistado, de forma indireta, a fornecer a informação de forma mais precisa.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram um roteiro de análise documental, no qual foram aferidos os princípios, os fenômenos e os detalhes do processo de gestão nos últimos dois anos e um formulário de entrevista com a finalidade de identificar as características do modelo de gestão tradicional adotado na Polícia Militar do Estado do Tocantins antes da implantação do PMG.

A análise documental foi orientada basicamente no sentido de comparar as características do modelo de gestão tradicional adotado na PMTO e o novo modelo

em implantação em toda a corporação. Para tanto, algumas perguntas puderam ser respondidas a partir do roteiro de análise documental [Apêndice A].

Diante dos questionamentos, durante o processo de investigação, surgiram outras perguntas, além das elencadas no roteiro, que se relacionaram ao objeto de estudo, de forma que o que se pretendeu foi fazer uma pesquisa aprofundada nos registros documentais da instituição, conforme a disponibilidade e autorização que se obteve para acessá-los.

A partir da análise documental do Relatório de Autoavaliação do modelo de gestão no 6º Batalhão, escolhida como unidade-piloto para implantação do PMG, foi realizado um estudo de caso a fim de analisarem-se as mudanças ocorridas com o novo modelo de gestão, visto o método do estudo de caso ser, de acordo com Yin (2001, p. 32):

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O questionário [Apêndice B] aplicado foi composto de 12 questões, entre elas, 10 (dez) fechadas e 2 (duas) abertas, das quais se obteve respostas quantitativas e qualitativas. Vale ressaltar que antes de responder ao questionário o entrevistado assinou um termo de consentimento [Apêndice C] certificando ter ciência do objetivo da pesquisa bem como de sua participação voluntária.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

De acordo com Barros (1990, p. 87), *analisar* significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa, ou seja, fazer uma leitura dos dados através dos índices, dos percentuais e das medições obtidas.

Após a manipulação dos dados e a obtenção dos resultados, realizaram-se sua análise e interpretação como fatores principais da pesquisa, pois, segundo Lakatos (2007, p. 169), *a importância dos dados não está em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações*.

Conforme destaca Barros (1990), existem duas abordagens metodológicas para a análise dos dados:

- a) Análise quantitativa: utilizada nas ciências exatas e da natureza, parte da organização e descrição dos dados até a realização de testes estatísticos (análise descritiva dos dados, análise estatística);
- b) Análise qualitativa: utilizada em estudos em que os dados são apresentados de forma verbal, oral ou em forma de discurso (análise de conteúdo, análise documental).

Para tanto, na análise das questões fechadas procedeu-se a análise descritiva dos resultados obtidos após a aplicação dos questionários e tabulação dos dados.

No que tange às questões qualitativas utilizou-se a análise de conteúdo das respostas e considerações sobre os tópicos elencados no roteiro da entrevista.

Conforme descrito nos instrumentos de pesquisa, foi realizada, ainda, a análise documental junto a relatórios e documentos inerentes ao modelo de gestão apresentado e ao próprio plano de modernização gerencial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção os resultados serão apresentados com o intuito de demonstrar o modelo de gestão tradicional adotado na PMTO, representado pelo sistema utilizado antes da implantação do Programa de Modernização Gerencial no 6º BPM em Palmas-TO, e as mudanças ocorridas na unidade depois de implantado o atual modelo.

O modelo de gestão anterior ao PMG foi identificado por meio de questionário aplicado junto aos oficiais do batalhão que compõem o *staff* da unidade. O *staff* é composto pelos oficiais e aspirantes a oficial⁵ que são os chefes de seção, comandantes de companhia e de pelotão⁶. A proposta era entrevistar 9 (nove) oficiais pertencentes ao 6º BPM, entretanto a entrevista foi efetivada com apenas 6 (seis) oficiais visto serem estes os que trabalham diretamente com o PMG e estão lotados na unidade desde antes da implantação do programa.

O questionário aplicado aos participantes da pesquisa foi composto de dez questões fechadas e duas abertas, visando atingir o primeiro objetivo específico traçado, ou seja, descrever o modelo de gestão adotado na Polícia Militar, identificando os elementos principais que influenciam diretamente a prestação do serviço que oferece.

A primeira questão tratou do perfil do participante: seu nível dentro do processo decisório da organização, todos pertencentes à linha de staff do comando.

Nas questões de número 2 a 9, buscou-se avaliar se os critérios de excelência preceituados no PMG eram identificados na gestão tradicional antes da implantação do programa, distribuídos da seguinte forma:

- a) Liderança: questões 2 e 3;
- b) Pessoas: questão 4;
- c) Estratégias e planos: questão 5;
- d) Cidadãos: questão 6;

⁵ Na hierarquia da Polícia Militar existem os oficiais, com maior grau hierárquico, e as praças, que ocupam os menores graus hierárquicos. O Aspirante a Oficial é o militar que concluiu o Curso de Formação de Oficiais e aguarda para ser promovido ao primeiro posto do oficialato, que na PMTO esse estágio tem a duração mínima de um ano.

⁶ As companhias e os pelotões são subunidades dentro de um batalhão. O conjunto de pelotões forma uma companhia e o conjunto de companhias forma um batalhão.

- e) Sociedade: questão 7;
- f) Processos: questão 8;
- g) Informações: questão 9;
- h) Resultados da organização: questão 10.

As questões 11 e 12 complementaram a análise dos dados para a consecução do primeiro objetivo específico.

Quanto ao modelo atual, ou seja, ao modelo de gestão contemporânea, este será apresentado de acordo com os resultados do relatório da primeira autoavaliação da gestão realizada após um ano da implantação do PMG, a fim de identificarem-se as mudanças ocorridas.

O Relatório de Auto-avaliação do 6º BPM foi realizado, no período de junho a setembro de 2009, ou seja, 1 (um) ano após a implantação do programa na unidade. Conforme as diretrizes do programa de modernização adotado pelo Comando da Polícia Militar, a auto-avaliação consiste em fazer um levantamento do perfil da unidade-piloto por meio de análise metodológica dos critérios de excelência adotados.

Em cada item desta subseção, serão abordados os 8 (oito) critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública comparando a sua existência no modelo tradicional e no em implementação na PMTO.

4.1 Liderança

Antes da implantação do PMG, de acordo com os entrevistados, a liderança era exercida apenas pelo Comandante e Subcomandante da unidade, os quais compõem a alta administração (50%), e por seu *staff* (50%).

Segundo o relatório de autoavaliação, a liderança continua sendo exercida pelo comando, subcomando e *staff*, entretanto, passaram a serem realizadas reuniões semanais entre esses oficiais nas quais os assuntos discutidos são registrados em ata (início do registro após o PMG, mais precisamente em março de

2009) e posteriormente repassados à tropa⁷ durante preleções diárias com os Comandantes do Policiamento Urbano (CPU), chamadas gerais realizadas uma vez por mês e educação física⁸.

O desenvolvimento do aspecto liderança dentro de uma organização é essencial dentro da gestão moderna. Chiavenato (2003, p.117) chama atenção para de que forma essa liderança deve ocorrer no ambiente da Organização. Para ele, o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.

Coadunando com Chiavenato, Harrison (2005, p. 88) acrescenta que o verdadeiro papel de um líder é captar a energia criativa de uma pessoa, de forma que a organização como um todo aprenda com o tempo. Os líderes devem criar um ambiente organizacional atuando como técnicos, professores e facilitadores. Para tanto, sugere o autor, que as organizações modernas devem romper com a concepção tradicional de liderança, que é aquela na qual o líder decide para onde ir e, então, por meio da combinação de persuasão e ordem, dirige os outros no processo de implementação. Nesse contexto, é eficaz uma liderança, em que o líder se relaciona somente com uma linha de *staff*, não sendo acessível às demais pessoas sob sua liderança.

Dentro do critério de liderança, foi avaliado o item tomada de decisão. Segundo os entrevistados, antes do PMG as principais decisões eram baseadas nas diretrizes repassadas nas reuniões semanais com a alta cúpula (83,33%) que envolve o Comandante Geral da PMTO, comandantes de batalhões e companhias independentes de todo o estado do Tocantins e de Seções do Estado Maior (órgãos

⁷ Termo utilizado para tratar do efetivo, neste caso os policiais militares pertencentes ao batalhão.

⁸ O CPU é o oficial responsável pela coordenação do policiamento diário da unidade policial militar; a preleção é a reunião feita antes de os policiais militares assumirem o serviço; a chamada geral é uma reunião em que se convoca para participarem todos os policiais militares da unidade a fim de repassar informações de caráter geral; a educação física é realizada com os policiais militares de folga com o intuito de proporcionar e manter a aptidão física do efetivo.

de direção com função de coordenadoria) e, em menor grau, pelas reuniões diretas com os comandantes de bases comunitárias e de destacamentos (16,67%)⁹.

Pelos resultados do relatório de autoavaliação pode-se verificar que as decisões continuam sendo tomadas da mesma forma que eram antes da implantação do programa e são repassados aos oficiais do 6º batalhão que, posteriormente, as implementam no nível operacional.

Dentro das ações de liderança implementadas, pode-se citar o reconhecimento aos bons serviços prestados pelos policiais através de incentivos e prêmios.

Sobre esse quadro, Maximiano (1990, p. 187) afirma que é algo típico de um Modelo Burocrático. Para o autor, ~~as~~ organizações que seguem este modelo tendem a serem mais impessoais, mais rígidas em matéria de estruturação e hierarquia, e a ter maior número de normas e regulamentos+. Dentro das características desse tipo de organização, encontra-se a centralização de autoridade, com elevado número de pessoas subordinadas a um chefe. Esse contexto, ainda segundo o autor, faz com que o processo de decisão tenha lugar somente no topo da organização.

Ao elencar ~~a~~ Nova Lógica das Organizações+, Chiavenato (2003, p.592) entende que a ~~participação~~ é o processo de transferir responsabilidades e decisões às pessoas. Os gerentes estão delegando mais meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis para que elas possam tomar todas as decisões que afetam o seu trabalho+. Nesse sentido, o que se percebe é um envolvimento maior com o trabalho, pois dessa forma, ainda segundo o autor, ~~proporciona-se~~ maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar mais livremente e com um mínimo de supervisão direta+.

4.2 Pessoas

Para a maioria dos oficiais entrevistados a satisfação do público interno (colaboradores) era avaliada de forma empírica através do convívio com os militares

⁹ Os destacamentos são subunidades separadas dos pelotões a que são subordinados. São as menores unidades na Polícia Militar, geralmente encontram-se em cidades bem pequenas sendo responsável pelo policiamento ostensivo de apenas aquela cidade e possuem um efetivo reduzido.

do batalhão (66,67%). Verificamos, ainda, que 33,33% dos entrevistados consideram que a unidade não via a avaliação de satisfação do público interno como relevante.

Da mesma forma que anteriormente à implantação do programa, este quesito continua sendo avaliado com base no empirismo através de exposições individuais dos colaboradores diretamente aos escalões superiores durante as preleções e chamadas gerais em que é dado espaço para os policiais militares se manifestarem por meio de reclamações, sugestões e elogios.

O comando do 6º BPM implementou ações com vistas a aumentar a satisfação do público interno. Os mecanismos utilizados foram:

- a) dispensa do serviço como recompensa por prisões em flagrante efetuadas;
- b) elogios individuais registrados em fichas¹⁰;
- c) confraternizações de final de ano com a participação de todos;
- d) entrega de cartões de aniversário;
- e) disposição de assistência religiosa ao efetivo;
- f) adequação nas escalas de serviço para facilitar a frequência de policiais militares à faculdade.

Dentro deste critério, percebeu-se ainda que o batalhão define as funções de cada policial militar e servidor civil de acordo com as necessidades e responsabilidades de cada setor, tomando como base para o exercício das funções os regulamentos militares, as leis específicas aplicáveis à PMTO e as normas gerais de ação do 6º BPM.

Para Chiavenato (2003, p 353), a satisfação do público interno tem relação direta com o que é produzido por ele dentro da empresa. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais por meio de sua participação nela. O autor ainda afirma que para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos.

¹⁰ Todos os policiais militares da PMTO possuem uma ficha individual de alterações que o acompanha por toda a carreira militar. Nessa ficha são registradas todas as férias, dispensas, atestados médicos, comparecimentos perante a justiça, elogios, procedimentos dos quais foi parte, dentre outros.

Ainda segundo o mesmo autor, a satisfação obtida pelo indivíduo funciona como reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como um reforço negativo. Como forma de melhoria desse quadro, Motta e Vasconcelos (2004, p. 81) sugere a valorização do desempenho sistemático de habilidades e capacidades das pessoas na organização, bem como, a eliminação contínua no ambiente organizacional daquilo que possa contribuir negativamente para o desempenho satisfatório do seu público interno.

4.3 Estratégias e Planos

Considerando as necessidades das partes interessadas e as demandas do governo, apenas 16,67% dos entrevistados consideraram que, antes da implantação do PMG, não havia um plano estratégico do batalhão, mas cada seção possuía um plano individual, que auxiliava no processo de gestão. Entretanto, verificou-se que esse plano era informal e representava as metas do chefe da seção, modificando-se quando outro oficial era designado para a função. Já 83,33% dos entrevistados avaliaram que o 6º BPM não possuía qualquer matriz de planejamento operacional nem logístico.

Após a implantação do programa o batalhão continua sem uma matriz de planejamento estratégico a seguir, nem planos de gestão específicos para as seções.

No que tange às necessidades das partes interessadas e às demandas do governo, estas são repassadas ao comandante da unidade durante as reuniões com a alta cúpula da PMTO e posteriormente as informações a cada gerente setorial. Dentro de sua atribuição, cada oficial participante da reunião apresenta sugestões ou críticas que são analisadas, com o objetivo de implementar melhorias e mudanças.

Mesmo não havendo uma matriz de planejamento, a organização passou a desenvolver ações com o escopo de reduzir os índices de criminalidade em sua circunscrição, dar maior celeridade ao atendimento de ocorrências, aumentar a interação com a comunidade local, melhorar o atendimento ao público interno, principalmente por estudos sobre as escalas de serviço, e, ainda, elaborou projetos

em consonância com a Secretaria Nacional de Segurança Pública para a implantação de bases comunitárias, escolas de treinamento desportivo e, ainda, o projeto de Atenção à Múltipla Vitimização¹¹.

Segundo Bateman (1998, p. 124) o planejamento estratégico é um instrumento essencial para uma organização, pois envolve a tomada de decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolve as partes principais da organização.

Diante desse contexto, Ansoff (1977, p. 95) alerta que na ausência de estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro quanto fora da empresa. Ainda segundo o autor, a empresa como um todo esperará passivamente pelo surgimento de oportunidades, ou adotará uma técnica de busca completamente desorientada.

4.4 Cidadãos

Segundo os oficiais entrevistados, antes do início do PMG, a avaliação das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, com o fim de definir os produtos e serviços a serem oferecidos a estes e a sua melhoria, era realizada apenas com base em informações prestados pelos cidadãos quando procuravam as bases comunitárias e através dos dados de ocorrências registradas (50%) e, também, através de reportagens críticas que a mídia vinculava apresentando reclamações de cidadãos (50%).

Percebe-se que não havia um estudo efetivado por meio da elaboração de uma mancha criminal¹² nem tampouco pesquisas diretas junto à comunidade.

Após a implantação do programa, a avaliação das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários continua sendo realizada da mesma forma, valendo destacar que aderiram à elaboração de uma mancha criminal baseada em relatórios mensais oriundos das bases comunitárias de segurança. Após

¹¹ O Projeto de Atenção à Múltipla Vitimização constitui-se em visitas pós-ocorrências a vítimas reincidentes de crimes.

¹² Relatório que fornece uma análise dos delitos e sua intensidade, geralmente representado por mapas da localidade, indicados por formato de cores e percentuais, que representam a situação corrente da área, bem como das variações observadas de um período para outro.

identificadas, as necessidades que não podem ser solucionadas pelo comando do 6º BPM são repassadas aos escalões superiores.

Ouvir o cliente ou usuários é vital para a organização, visto que são eles os consumidores das saídas da organização+ (CHIAVENATO, 2003, p. 515). Para o autor as organizações devem operar em um sistema aberto de duas vias, com recepção aberta de insumos da sociedade e expedição aberta de suas operações para o público. (...) As comunicações entre representantes das organizações e da sociedade devem ser abertas e honestas+.

4.5 Sociedade

Quanto ao critério Sociedade foi analisado o item controle social+. Entre os oficiais entrevistados, 50% consideraram que a organização orientava e estimulava a sociedade a exercê-lo principalmente por meio de ações sociais e trabalhos desempenhados nas bases comunitárias. Contudo, a outra metade dos entrevistados não vislumbrou qualquer trabalho específico por parte da unidade visando atingir esse fim.

Entretanto, conforme observado pela análise documental do primeiro relatório de autoavaliação concluiu-se que, antes da implantação do PMG não havia realmente nenhum trabalho específico de orientação e estímulo à sociedade para a execução do controle social. Da mesma forma, continua mesmo após o programa.

Entretanto, no intuito de aproximar a sociedade e promover uma maior integração com a Polícia Militar, o 6º BPM passou a realizar palestras sobre diversos assuntos de interesse social através principalmente de ações de polícia comunitária. Além disso, foi criado o telepatrulha em que o cidadão possui o número de um celular pertencente à viatura que atua em sua região, projeto esse que se propõe a tornar o acesso à viatura da região mais fácil a quem necessita. O relatório destaca, ainda, outras formas de interagir com a comunidade como a visita pós-ocorrência, na qual se faz a prevenção terciária de delitos de múltipla vitimização, e o Projeto comunitário Desbravadores contra a Dengue.

4.6 Processos

Os processos finalísticos e de apoio visam satisfazer as necessidades da instituição e proporcionar o bem-estar social a todos os públicos. Para a metade dos entrevistados, os processos finalísticos e os de apoio possuíam controle e formalização das atividades inerentes em cada seção da unidade. Outros 50% concordaram que os processos não eram projetados seguindo formalidades específicas e comprovadamente necessárias.

Verificou-se que, após a implantação do programa de modernização, os processos passaram a ser projetados, mesmo sem formalidades específicas, com base na missão do batalhão, bem como em leis, diretrizes do governo e regulamentos de forma que satisfaçam as necessidades da organização. Os processos utilizados no 6º BPM são: controle de pessoal, publicações internas, policiamento ostensivo, procedimentos de trânsito, logística, orçamento, planejamento e instrução.

Nesse contexto, observou-se que são empecilhos para um avanço nesse critério: a falta de formalização das atividades inerentes a cada departamento ou seção, assim também como o envolvimento de todos os participantes do processo, e um mapeamento dos processos finalísticos e dos processos de apoio.

4.7 Informações e conhecimentos

Os sistemas de informações devem ser utilizados para apoiar a operações diárias e a tomada de decisão. Nesse contexto, 50% dos entrevistados consideraram que os sistemas de informação são definidos e implantados por meio de relatórios de ocorrência, informações do serviço de inteligência¹³ e das assessorias jurídica e de comunicação enquanto que 16,67% avaliaram que são definidos e implantados através do levantamento das necessidades junto ao público interno. De outro lado, para 33,33%, antes da implantação do PMG, as tomadas de decisões não eram baseadas em sistemas de informações.

¹³ O serviço de inteligência é responsável por investigações e pela guarda e manutenção de arquivos e documentos sigilosos.

Após o início o programa, os sistemas de informação continuaram a ser definidos e implantados por meio do serviço de inteligência e de relatórios de ocorrência. Ainda, passaram a ser empregados por:

- a) Mapas do efetivo;
- b) Ordens de serviço;
- c) Intranet;
- d) Sistema de Gestão Integrada (SGI);
- e) Assessoria de comunicação;
- f) Assessoria jurídica;
- g) Diretrizes do Comandante Geral; e,
- h) Seções do batalhão.

4.8 Resultados

Quanto à busca por resultados, tanto na área operacional quanto administrativa, 66,67% dos oficiais entrevistados avaliaram que não havia a estipulação de metas a serem alcançadas. Os outros entrevistados consideraram que havia o estabelecimento de metas, porém apenas em curto prazo não havendo uma continuidade. Esse último resultado se deve ao fato das diversas mudanças de comando que ocorrem, inexistindo metas da unidade, mas apenas do comando em atividade.

Após a implantação do PMG, apesar de não existir uma meta ou estratégia pré-definida dentro de uma visão de comando, são desenvolvidas ações com o escopo de reduzir índices de criminalidade, melhorar o atendimento ao público externo, maior celeridade no atendimento das ocorrências e aumentar a interação com a comunidade local.

4.9 Elementos que influenciam a gestão institucional

Esta foi uma questão aberta em que foi realizada uma análise de conteúdo das respostas obtidas. Conforme indicado pelos entrevistados, os principais

elementos que dificultam a gestão institucional e influenciam diretamente na prestação do serviço que a Polícia Militar oferece à sociedade foram:

- a) Constante interferência política na administração da PM por parte do Poder Executivo;
- b) Ausência de planejamento estratégico, com o envolvimento do público interno. Os entrevistados destacaram que o planejamento deveria ser mais coerente com as reais necessidades jurídicas, administrativas e políticas da instituição;
- c) Disponibilidade precária de orçamento de acordo com as necessidades da Polícia Militar e, também, ausência de autonomia financeira.

Em menor índice de citação, os entrevistados apontaram como outros fatores dificultosos na gestão:

- a) Resistência a mudanças na cultura administrativa;
- b) Administração centralizada aliada a gestão autoritária;
- c) Baixa capacitação profissional de alguns gestores.

Ainda, de acordo com a análise documental também foram detectadas como dificuldades a falta de oportunidade aos policiais militares para que participem de cursos que os qualifique a fim de desempenharem as funções dentro da instituição conforme a necessidade de pessoal qualificado. E mais, a falta de incentivo e facilidade em buscar-se novos recursos, instrumentos e mecanismos para a melhoria das atividades desenvolvidas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo buscou-se descrever o modelo de gestão tradicional adotado na Polícia Militar do Estado do Tocantins, analisando as mudanças ocorridas após a implantação do modelo de gestão contemporânea (Programa de Modernização Gerencial), bem como identificar os principais elementos que influenciam diretamente a prestação do serviço que a Polícia Militar oferece ao cidadão.

O referencial teórico apresentado demonstrou que o termo burocracia, em sua origem, indica um modelo de grande eficiência, entretanto, usualmente, é relacionado à morosidade e excesso de procedimentos. Destarte, as disfunções da burocracia, conforme argumenta Maximiano (2006, p. 164), interrompem o fluxo de informações e, de acordo com Merton (*apud* Chiavenato, 2003, p. 268) conduzem à ineficiência e à imperfeição.

Quanto à efetividade dos serviços da organização, verifica-se a necessidade de mudanças substantivas na cultura da instituição com vistas à eficiência dos processos administrativos (Muniz, 2001, p. 177). Entretanto, a literatura mostra que se não houver mudanças na cultura reduzindo o ambiente fechado ao diálogo, as transformações na estrutura legal da Polícia Militar torna-se inviável (Habermas, 1997, p. 172).

Após análise, constatou-se que todos os objetivos foram alcançados. Na Seção 4, o modelo de gestão tradicional adotado na PM foi descrito, por meio de aplicação de questionários junto aos oficiais da linha de *staff* do 6º Batalhão, concomitante com a apresentação e análise dos resultados obtidos (mudanças ocorridas) após a implantação do PMG identificados no relatório de autoavaliação.

Posteriormente, foram apresentados os elementos que, de acordo com os participantes da pesquisa, influenciam diretamente na prestação do serviço que a Polícia Militar oferece ao cidadão-usuário, sendo identificados, principalmente: constante interferência política na administração da corporação, ausência de participação do público interno em planejamentos estratégicos e disponibilidade precária de orçamento de acordo com as necessidades da Polícia Militar acompanhada de ausência de autonomia financeira.

Dessa forma, o objetivo geral foi confirmado, já que, verificou-se, após a análise das mudanças ocorridas com a implementação do PMG, que a adoção do novo modelo de gestão mostrou ser capaz de introduzir melhorias na prestação de

serviços aos cidadãos-usuários. Esse resultado apresentou-se por mudanças ocorridas a partir de ações de incentivo ao público interno, buscando uma melhor satisfação com a organização, desenvolvimento de estratégias de redução de índices de criminalidade, interação com a comunidade local, estabelecimento de mancha criminal, realização de eventos com o fim de interagir com a sociedade, uso de sistemas de informação para auxiliar as tomadas de decisões, entre outras ações verificadas.

Contudo, torna-se imprescindível assinalar a necessidade de abertura maior nas relações pessoais apenas como pano de fundo de sugestões um pouco mais profundas e que estejam no centro das disfunções do modelo vigente, vista a grande distância (ausência de contato próximo) identificada entre o líder e a tropa, o que necessariamente implica no desconhecimento por parte do líder dos anseios de seus liderados. Outros pontos negativos também detectados na autoavaliação foram a falta de celeridade na tomada de decisões de menor complexidade e a falta de divulgação da missão e valores da Unidade.

Diante dos resultados encontrados, percebe-se que tais constatações podem estar relacionadas com a rígida estrutura até então trabalhada na gestão da Polícia Militar por meio da linha de hierarquia, na qual o Comando da estrutura tende a se isolar dos militares abaixo da linha de *staff* a fim de evitar quebra da cadeia hierárquica, o que levaria à indisciplina. Entretanto, na ótica do Programa de Modernização Gerencial, o fato de o comando ter mais contato com seus liderados não significa prejuízo para o bom andamento da hierarquia e disciplina, mas sim, que poderá conduzir melhor as políticas de comando da Unidade.

Entretanto, conforme já foi afirmado, apesar de pontos em que não existiram mudanças após a implantação do programa, constatou-se que as mudanças ocorridas melhoraram o serviço da Polícia Militar e auxiliaram no melhor cumprimento de seu papel social, refletindo no bem estar da sociedade.

Quanto ao problema proposto para a realização deste estudo, pode-se identificar que a partir da adoção de um modelo de gestão contemporânea a organização policial militar estudada passou a trabalhar todos os elementos que estão ligados diretamente ao serviço pela mesma, o que conseqüentemente possibilita planejar com mais eficiência as estratégias de emprego de policiamento ostensivo e preventivo oferecido à sociedade tocantinense. O modelo de gestão proposto pelo PMG auxilia a instituição a cumprir melhor seu papel social por meio

de avaliação de desempenho (administração por resultados), da busca pela satisfação dos usuários, como também, a valorização do público interno e a melhoria do aprendizado contínuo e a pró-atividade.

Para desenvolver o estudo foram encontradas algumas limitações no que tange aos participantes do estudo, os quais se apresentaram em número restrito devido ao baixo quantitativo de oficiais da linha de *staff* (população escolhida) que trabalhem diretamente, na unidade operacional, com o programa de modernização.

Outra limitação foi o óbice ao acesso a um relatório de autoavaliação mais recente que o avaliado (2009), devido a restrições à divulgação de informação, característica da burocratização ainda existente. Contudo, apesar dessa dificuldade, mesmo após um ano de implantação do programa, este já apresentou resultados positivos e que puderam responder ao problema proposto.

Tendo em vista essa realidade, a instituição deveria rever os pontos em sua cultura organizacional que possam ser causas dos problemas gerenciais, visualizando a importância da desburocratização não só na unidade-piloto do programa, mas em toda a corporação com o intuito de não apenas melhorar a gestão administrativa, mas também, oferecer melhores produtos e serviços à população em geral, cumprindo sua função constitucional. Nesse contexto, deveriam ser ampliadas as oportunidades de participação do público interno nas decisões e, ainda, novas pesquisas deveriam ser realizadas abordando, principalmente, as possibilidades de melhoria na gestão e nos desempenhos da instituição.

Com o desenvolvimento do estudo pode-se dar subsídio à Polícia Militar do estado do Tocantins em futuras implementações do PMG em outras unidades da corporação e nas que se encontram em andamento. Com os resultados que corroboram os princípios elencados como metas do programa a instituição pode concluir pelas ações que estão dando certo e, nos critérios em que não houve melhorias, pode-se buscar a origem da disfunção e formas de reverter os resultados.

Em suma, fica evidente que a implementação do Programa de Modernização Gerencial trouxe resultados positivos ao 6º BPM e que a continuidade do processo é de enorme importância para a obtenção de resultados ainda melhores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Haley Maria de Sousa. **Gespública**: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Sem data. Disponível em [http://app1.sefaz.mt.gov.br/aplicativos/pqsp.nsf/c7d462e1f0ba2c7304256dbe00658e4a/2839be7583bc74c1042571d3005af114/\\$FILE/PALESTRA%20DA%20DR%20HALEY.ppt#279,2,%](http://app1.sefaz.mt.gov.br/aplicativos/pqsp.nsf/c7d462e1f0ba2c7304256dbe00658e4a/2839be7583bc74c1042571d3005af114/$FILE/PALESTRA%20DA%20DR%20HALEY.ppt#279,2,%) Acesso em 02/04/2011
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BARROSO, Luís Roberto. **O Direito Constitucional e Efetividade de suas Normas: limites e possibilidade da constituição brasileira**. 7ª. ed. atual. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988.
- CARNEIRO, Alexandre de Freitas. **GESPÚBLICA É Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: aplicabilidade sob enfoque social**. São Paulo: Academia Editorial, 2010.
- CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003a.
- _____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003b.
- _____. **Teoria Geral da Administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- FERRO, Ana Luiza Almeida. **Os novos conquistadores É as organizações criminosas**. 2007. Disponível em http://aplicacao.mp.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/214/os%20novos%20conquistadores_Ferro.pdf?sequence=1. Acesso no dia 19 de maio de 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HABERMAS, J. **Direito e Democracia: entre faticidade e validade.** Trad. Flávio Beno Siebnichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Trad. Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAWERROTH FILHO, Quirino. **Metodologia ágil para a criação e compartilhamento do conhecimento em uma central de emergência de Polícia Militar.** Florianópolis, 2010. Disponível em http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/04/quirino_hawerroth_filho.pdf. Acesso no dia 19 de maio de 2011.

JORGE, Higor Vinicius Nogueira. **Polícia comunitária e parceria com a comunidade.** 2010. Disponível em: <http://www.higorjorge.com.br/111/policia-comunitaria-parceria/>. Acesso no dia 19 de maio de 2011.

KERLINGER, Fred N. (1980) **Metodologia da pesquisa em ciências sociais; um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU/EDUSP.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira.** www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/lima.pdf. Acesso no dia 16 de março de 11.

MANZINI, Eduardo José. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada.** Marília: 2006. Disponível em <http://www.slideshare.net/joaomaria/roteiro-de-entrevistas>. Acesso no dia 12 de junho de 2011.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial I a persistência da dicotomia entre política e administração.** Revista do Serviço Público, Ano 48, Número 1, Jan-Abr 1997. Disponível em [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97Martins,%20HF48\(1\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97Martins,%20HF48(1).pdf). Acesso no dia 02/04/2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUNIZ, Jaqueline. **A crise de identidade das Polícias Militares Brasileiras.** 2001. Disponível em http://www.pm.al.gov.br/intra/downloads/crise_id_pol_bras.pdf. Acesso no dia 19 de maio de 2011.

NASSARO, Adilson Luís Franco. **O policial militar operador do Direito.** Datado de 12/2005. Disponível em <http://jus2.uol.com.br/Doutrina/texto.asp?id=9539>. Acesso no dia 19 de maio de 2011.

PERALVA, Angelina. **Violência e democracia: o paradoxo brasileiro.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

PUTNAN, Robert D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna.** Rio de Janeiro: FGV.1996.

QUINTAL, Josias. **Reforma Policial nos Estados Unidos: Nova York.** Disponível em <http://celjosiasquintal.wordpress.com/2010/05/09/reformas-policiais-nos-estados-unidos/>. Acesso no dia 14 de maio de 2011.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/soc/n21/14.pdf>. Acesso no dia 17 de março de 2011.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social; métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSA, Paulo Tadeu Rodrigues. **Administração pública militar e princípios constitucionais.** Disponível em http://www.policiaeseguranca.com.br/adm_pub.htm. Acesso no dia 19 de maio de 2011.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 5. Ed. São Paulo:Atlas, 2002.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: 2001. Disponível em <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>. Acesso no dia 06/06/2011.

SILVA, José Afonso da. **Proteção Constitucional dos Direitos Humanos no Brasil: Evolução Histórica e Direito Atual.** Disponível em http://www.dhnet.org.br/dados/lex/constituicao/jafonso_const.html. Acesso no dia 19 de maio de 2011.

TOCANTINS. Estado do. **Lei Complementar nº 44**: Lei de organização básica da Polícia Militar. Palmas: Assembléia Legislativa, 2006.

TOCANTINS. Estado do. **Lei nº 125**: Estatuto dos policiais militares do Estado do Tocantins. Palmas: Assembléia Legislativa, 1990.

ZAVERUCHA, Jorge. **Rumor de Sabres: Tutela Militar ou Controle Civil?**. São Paulo: Ática, 1994.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 1ª edição. Tradução de Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2002.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da análise documental

Para comparar os dois períodos de gestão no 6º BPM (gestão tradicional *versus* pós-PMG) foi utilizado o roteiro abaixo com a finalidade de realizar a análise dos documentos relativos aos resultados do programa de gestão atual.

1. Quais são as ferramentas utilizadas para avaliar a qualidade do serviço prestado?
2. Quais as tentativas de mudanças na estrutura do modelo gerencial ocorreram e como foram planejadas?
3. Após o PMG, a Unidade ~~%piloto+~~ do programa de desburocratização adotado se distingue do período anterior à implantação?
4. Como os índices de criminalidade e os registros de ocorrências na circunscrição da Unidade ~~%piloto+~~ se apresentam, hoje, comparados ao período anterior à implantação do PMG?
5. Como funciona o processo de planejamento estratégico?
6. Quais os principais ritos processuais e procedimentais de gestão?
7. Quais são os princípios institucionais que regem as relações interpessoais e a gestão de pessoas?

APÊNDICE B É Questionário

Este questionário é fundamentado em oito componentes que, juntos, compõem um sistema atual de gestão para as organizações do setor público brasileiro. São eles: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados da organização. As questões versam sobre a forma como estes componentes eram trabalhados dentro do Sistema de Gestão do 6º Batalhão da Polícia Militar do Tocantins (6º BPM) antes da implantação do Programa de Modernização Gerencial (PMG).

1. Qual o nível ocupado no processo decisório de sua Unidade?

Comando

Subcomando

Linha de staff

Linha de execução

2. Antes da implantação do PMG no 6º BPM, como a Alta Administração exercia a liderança, no intuito de interagir e promover o comprometimento com todas as partes interessadas?

somente era exercida pelo Comandante e Subcomandante que são a Alta Administração

além do Comando e Subcomando, era exercida pelo Staff da alta administração (Oficiais e Aspirantes a Oficial) que são Chefes de Seção, Comandantes de Companhia e Comandantes de Pelotão

a liderança era naturalmente exercida por influência do grau hierárquico

não há como se mensurar a liderança em virtude da rígida escala hierárquica

3. Antes do PMG, como as principais decisões eram tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?

eram baseadas nas diretrizes repassadas nas reuniões de comandantes de Unidade da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) e nas reuniões dos Comandantes de Unidade da Capital e Chefes de Seções do Estado Maior da PMTO

envolviam todo o efetivo na tomada de certas decisões, por meio de Referendos

as decisões se limitavam somente às reuniões com Comandantes de Destacamentos e das Bases Comunitárias.

as decisões eram centralizadas na Alta Administração (Comando e Subcomando) e depois repassadas ao efetivo.

4. Antes do PMG, como a satisfação do público interno era mais avaliada?

por caixa de sugestões

por pesquisa periódica de opinião

de forma empírica, pelo convívio com os militares

uma avaliação de satisfação do público interno não era relevante

outros:

(Citar)

5. Antes do PMG, como eram definidas as estratégias da organização, considerando-se as necessidades das partes interessadas, as demandas do governo e as informações internas? Apresentar as principais estratégias.

cada seção possuía um plano de gestão específico, o que auxiliava em todo esse processo

por meio de Plano de Comando disponibilizado pelo Comandante do Batalhão

por meio de mais de um plano de gestão do qual a Unidade fazia uso

o 6º BPM não possuía qualquer matriz de planejamento operacional e logístico

6. Antes do PMG, como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários eram identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?

através das ocorrências atendidas ou quando o cidadão procurava as bases comunitárias de segurança

somente por meio da Mídia (noticiários, matérias críticas, etc.)

somente eram analisadas por meio da mancha criminal

somente por meio de feedback emitido pela comunidade em pesquisas e caixa de sugestão

outros: (Citar)

7. Como a organização orientava e estimulava a sociedade a exercer o controle social?

Por meio da participação direta nos planejamentos da instituição para a atividade-fim

somente por meio de pesquisa de opinião realizada periodicamente

Por meio de ações sociais e principalmente trabalhos realizados nas bases comunitárias

ainda não havia por parte da Unidade um trabalho específico visando atingir esse fim

8. Antes do PMG, como eram estabelecidos os processos finalísticos e os processos de apoio (Controle de Pessoal, Publicações Internas, Policiamento Ostensivo, Procedimentos de Trânsito, Logística, Orçamento, Planejamento e Instrução):

eram todos rigorosamente controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis

cada seção ou departamento estabelecia seu próprio controle e formalização das atividades inerentes

havia o envolvimento de todos no que diz respeito ao controle desses processos;

não eram projetados seguindo formalidades específicas e comprovadamente necessárias

9. Antes do PMG, como eram definidos e implantados os sistemas de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?

por meio de pesquisa de tecnologia de informações

por meio de levantamento das necessidades junto ao público interno

por meio de relatórios de ocorrências, informações do serviço de inteligência e das assessorias (jurídica, de comunicação)

a tomada de decisões não era baseada em sistemas de informações, ou seja, eram apenas empíricas

10. Quanto a busca por resultados em todas as áreas da Unidade (operacional e administrativa):

eram estabelecidas metas alcançáveis baseadas em um plano de ação

eram estabelecidas metas, porém inalcançáveis com os recursos disponíveis

eram estabelecidas metas, porém apenas a curto prazo, inexistindo uma continuidade

não havia a estipulação de metas a serem alcançadas

11. Aponte os principais problemas que, em seu ponto de vista, dificultam a gestão institucional e influenciam diretamente na prestação do serviço que a PM oferece.

12. Conhece outros modelos de gestão que não são empregados na PMTO e que poderiam ser aplicados?

Sim

Não

Se sim, qual (is) modelo (s) conhece e que poderiam ser aplicados na PMTO?

Obrigado pela colaboração.

APÊNDICE C É Termo de Consentimento para Aplicação do Questionário

Prezado colaborador(a),

Estamos realizando um estudo no efetivo do 6º Batalhão de Polícia Militar que trabalha diretamente com o Plano de Modernização Gerencial com o propósito de demonstrar que a utilização de modelos de gestão de tendência contemporânea pode melhorar a prestação do serviço oferecido pela Polícia Militar. Conscientes da situação temos o dever de obter o seu consentimento e de esclarecer que serão respeitados todos os princípios éticos relacionados às pesquisas com seres humanos, conforme o Conselho Nacional de Saúde.

Gostaríamos de informar que não existem respostas certas nem erradas, apenas pedimos que expresse o que pensa da maneira mais sincera possível. Estes dados serão tratados de modo sigiloso.

Desde já, agradecemos enormemente sua atenção e a colaboração dada a esta solicitação. Colocamo-nos a sua disposição para eventuais esclarecimentos. Para qualquer informação, um contato direto poderá ser feito através do e-mail e telefone citados:

Presley Cruz Nunes - e-mail: presleypmto@yahoo.com.br. Tel: (63) 8445-0085.

CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAR DO ESTUDO

Certifico haver lido o anteriormente descrito, compreendo que os dados serão mantidos em sigilo e que estou participando voluntariamente. Dou meu consentimento para participar do estudo.

Palmas, _____ de _____ de 2011.

Assinatura do Colaborador