

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE ESTUDOS DE CRIMINALIDADE E SEGURANÇA PÚBLICA - CRISP**

RUBEM TADEU DE CASTRO ALVES

**POSTURA GERENCIAL DA POLÍCIA MILITAR DO
AMAZONAS: adaptação às mudanças no combate à criminalidade**

**Belo Horizonte
julho – 2015**

RUBEM TADEU DE CASTRO ALVES

**POSTURA GERENCIAL DA POLÍCIA MILITAR DO
AMAZONAS: adaptação às mudanças no combate à criminalidade**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG pelo pós-graduado Rubem Tadeu de Castro Alves, como requisito final para a obtenção do grau de Especialista lato sensu.

Orientadora: karina Rabelo Leite Marinho

**Belo Horizonte
julho - 2015**

Ficha Catalográfica

A474p Alves, Rubem Tadeu de Castro.

Postura gerencial da Polícia Militar do Amazonas: adaptação às mudanças no combate à criminalidade / Rubem Tadeu de Castro Alves. – Belo Horizonte: Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais, 2015.

115 f. il: 21 x 29,7 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Karina Rabelo Leite Marinho

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Estudos de Criminalidade em Segurança Pública) - Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais, 2015.

1. Polícia Militar do Amazonas. 2. Segurança Pública. 3. Gestão Burocrática. 4. Postura Gerencial. 5. Nova Gestão Pública. I. Marinho, Karina Rabelo Leite. II. Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública. III. Título.

**POSTURA GERENCIAL DA POLÍCIA MILITAR DO
AMAZONAS: adaptação às mudanças no combate à criminalidade**

RUBEM TADEU DE CASTRO ALVES

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação submetido à avaliação da Banca Examinadora designada pela Coordenação do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública – CRISP como requisito final para obtenção do grau de especialista lato sensu.

Banca Examinadora

Prof^a Dra. Karina Rabelo Leite Marinho - **orientadora**
Fundação João Pinheiro

Prof. Dr. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz - **Avaliador**
Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte-MG,.....de.....de 2015

Prof. Dr. Claudio Chaves Beato Filho
Coordenador do Crisp

Dedicatória

Dedico esta obra e todo meu esforço à minha iluminada mãe Dalzina Castro Alves, que se doa incansavelmente em suas orações, para o sucesso almejado e conquistado. Foi essa força sobrenatural que me deu estrutura psicológica e moral para alcançar os resultados aqui obtidos. A ela todo meu respeito.

Agradecimentos

Agradeço a Deus em primeiro lugar, à minha família (esposa Daniele Castro Alves, meus filhos Castro Alves Filho e Daniel Castro Alves) que é meu sustento e minha inspiração; à minha orientadora Prof^a. Dra. Karina Rabelo Leite Marinho, pela inteligência com que revelou os caminhos para essa conquista. Meus agradecimentos!

Lutar sempre, mas lutar com inteligência.
A simplicidade, a paciência, a serenidade
e o amor pela conquista construíram o ali-
cerce e a energia para o brilho dessa vitória.

Rubem Tadeu de Castro Alves

RESUMO

“Muito mais que Polícia”. A trajetória da Polícia Militar do Amazonas no processo de condução das atividades administrativas tem sido lento, todavia progride na medida em que as exigências da sociedade afloram. Este trabalho demonstrará o caminho pelo qual vem a PMAM percorrendo, como organização cuja finalidade é promover sensação de segurança à comunidade. Oriunda das Forças Armadas e adaptada ao Modelo Burocrático de Gestão está engajada na proposta de mudança e inserção no novo modelo de gestão administrativa: Nova Gestão Pública, na perspectiva da Administração Gerencial. Nesse sentido, a meta inicial é observar se a PMAM nesse processo de mudança, adaptou-se ao modelo gerencial de gestão, a partir da elaboração e implantação do promissor Planejamento Estratégico, ferramenta qualificada de Gestão Pública.

Com base em investigações, entrevistas e documentos, foi feita uma análise da sistemática adotada pela PMAM nesse viés de mudança projetada em 2008 no Planejamento Estratégico, a fim de conhecer sua postura na atual conjuntura, objetivando conduzi-la ao patamar de Organização desenvolvida e capaz de gerir com foco no cidadão, a quem deve visar os melhores resultados.

O que se pretende com este trabalho é creditar a importância dos aspectos teórico-metodológicos discutidos para enaltecer os valores da Gestão Pública como alicerce para atingir os resultados diante das atividades desenvolvidas pela PMAM. Além disso, destacar a literatura pesquisada, a partir da qual encontra-se a base do discurso elaborado para a conclusão da pesquisa.

Da base teórica aos resultados, o trabalho se volta para um estudo minucioso, a fim de identificar a desenvoltura da PMAM no processo de mudança e adaptação ao novo modelo de gestão: o modelo gerencial.

Palavras-chave: Polícia Militar do Amazonas, Segurança Pública, Gestão Burocrática, Postura Gerencial, Nova Gestão Pública.

ABSTRACTE

"Much more than police." The trajectory of the Amazon Military Police in the administrative activities driving process has been slow, however progresses to the extent that the requirements of society emerge. This work will demonstrate the way in which it comes to traveling PMAM, as an organization whose purpose is to promote sense of security to the community. Coming from the Armed Forces and adapted to Model Bureaucratic management is engaged in the proposed change and inclusion in the new model of administrative management: New Public Management from the perspective of Management Administration. In this sense, the initial goal is to observe the PMAM this process of change, adapted to the management model of management, from the development and implementation of promising strategic planning, qualified tool for Public Management.

Based on investigations, interviews and documents, a systematic analysis adopted by PMAM this change of bias designed in 2008 in the Strategic Plan was made in order to meet their stance at this juncture, in order to conduct it developed the Organization level and capable to manage with a focus on the citizen, who should target the best results.

The aim of this work is to credit the importance of theoretical and methodological aspects discussed praise to the values of Public Management as a foundation for achieving results on the activities developed by PMAM. Also, stressing the literature, from which is the basis of the speech prepared for the conclusion of the research.

The theoretical basis of the results, the work turns to a detailed study in order to identify the resourcefulness of PMAM in the process of change and adaptation to the new managerial model: the management model.

Keywords: Military Police of Amazonas, Public Security, Bureaucratic Management, Management Posture, New Public Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGP	Administração Pública Gerencial
APE	Assessoria de Planejamento Estratégico
BGO	Boletim Geral Ostensivo
CCSup	Conselho Consultivo Superior
CICOM	Companhia Interativa Comunitária da PMAM
CF	Constituição Federal
CGPE	Comitê de Gestão de Planejamento Estratégico
DETRAN	Departamento de Trânsito
DIP	Distrito Integrado de Polícia
DPA	Diretoria de Pessoal da Ativa da PMAM
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação da PMAM
EC	Emenda Constitucional
E.M.G.	Estado-Maior-Geral da PMAM
FIFA	Federétion Internationale de Football Association – Federação Internacional de Futebol
GConh	Gestão do Conhecimento
GComp	Gestão da Competência
GE	Governo Empreendedor
GP	Gestão de Pessoas
GQ	Gestão da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IEA	Instituto de Educação do Amazonas
LOB	Lei de Organização Básica da PMAM
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NGP	Nova Gestão Pública
ONG	Organização Não-Governamental
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PCAM	Polícia Civil do Amazonas
PDCA	Plan, Do, Check, Act = Planejar, Fazer, Conferir, Ajustar

PE	Planejamento Estratégico
PIM	Polo Industrial de Manaus
PMAM	Polícia Militar do Amazonas
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
Pronasc	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
PRSPA	Plano de Revitalização de Segurança Pública do Amazonas
QOPM	Quadro de Oficiais Combatentes
QPPM	Quadro de Praças
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças
UFAM	Universidade Federal do Amazonas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Status do Programa Operacional do Planejamento Estratégico da PMAM.....	76
Tabela 2	Status do Programa Administrativo do Planejamento Estratégico da PMAM.....	77
Tabela 3	Sinopse de Migrantes Residentes na cidade Manaus ano 2000....	80
Tabela 4	Resumo de Ocorrências na cidade de Manaus 2011 e 2012.....	83
Tabela 5	Resumo da Entrevista com primeiro entrevistado.....	87
Tabela 6	Resumo da Entrevista com segundo entrevistado.....	89
Tabela 7	Resumo da Entrevista com terceiro entrevistado.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Divisão Administrativa da cidade de Manaus.....	58
Figura 2	Distribuição das Unidades Operacionais na cidade de Manaus, área urbana. Divisão do Policiamento em Manaus.....	59
Figura 3	Gráfico de Percentual de Migrantes em Manaus ano 2000.....	80
Figura 4	Mapa de Homicídios dolosos período 2008 – 2012.....	82
Figura 5	Mancha Homicídios na cidade de Manaus 2014.....	85
Figura 6	Mancha Furtos na cidade de Manaus 2014.....	85
Figura 7	Mancha Roubos na cidade de Manaus 2014.....	85

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	PROBLEMA E HIPÓTESES.....	19
3	OBJETIVO GERAL.....	19
4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
5.1	A Pesquisa como objeto de análises.....	20
5.2	Sujeitos da Pesquisa.....	20

CAPÍTULO II

6	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	24
6.1	Conceito	24
6.2	Fases importantes da Administração Pública Brasileira.....	24
6.3	As Reformas Administrativas Brasileiras.....	25
6.4	Modelos Básicos de Administração Pública.....	28
6.5	Princípios da Administração Pública.....	29
6.5.1	<i>Legalidade.....</i>	30
6.5.2	<i>Impessoalidade.....</i>	30
6.5.3	<i>Moralidade.....</i>	31
6.5.4	<i>Publicidade.....</i>	31
6.5.5	<i>Eficiência.....</i>	31
7	GESTÃO PÚBLICA.....	32
7.1	O Modelo Burocrático de Gestão.....	33
7.2	O Modelo Contemporâneo de Gestão.....	34
7.3.1	<i>Gestão do Conhecimento (GConh).....</i>	36
7.3.2	<i>Gestão de Pessoas (GP).....</i>	38
7.3.3	<i>Gestão de Competência (GComp).....</i>	39
7.3.4	<i>Gestão da Qualidade (GQ).....</i>	41
7.4	Princípio da Eficiência como diretriz para uma Gestão de Qualidade.....	42
7.5	Planejamento Estratégico: a ferramenta do avanço.....	44
7.6	Desafios contemporâneos de gestão.....	46

CAPÍTULO III		
8	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMAM.....	49
8.1	Primeiro Modelo de Estrutura Organizacional da PMAM a partir de sua subordinação ao Poder Executivo.....	49
8.2	Primeira mudança da estrutura organizacional da PMAM.....	50
8.3	Atual Organização Básica da PMAM.....	52
8.4	Setorização Geográfica da PMAM na cidade de Manaus.....	55
8.5	O Processo de Mudança da Gestão Policial-Militar.....	60
8.6	Seção Estratégica da PMAM (6ª SEÇÃO E.M.G.).....	61
CAPÍTULO IV		
9	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA PMAM.....	64
9.1	Elaboração e Desdobramento do Planejamento Estratégico como ferramenta de evolução da PMAM.....	65
9.2	Plano de Revitalização do Sistema de Segurança Pública do Amazonas.....	70
9.3	Autonomia das Unidades Operacionais.....	72
9.4	Fatores de Risco à Implantação do Planejamento Estratégico e da Nova Gestão Pública.....	73
9.5	Status de Execução do Planejamento Estratégico.....	75
9.5.1	<i>Programa Operacional.....</i>	76
9.5.2	<i>Programa Administrativo.....</i>	77
9.6	Desorganização Social como Fator Primário da Violência em Manaus.....	78
9.7	Índices de Criminalidade em Manaus no período de Vigência do Planejamento Estratégico.....	81
10	DAS ENTREVISTAS.....	86
CAPÍTULO V		
11	RESULTADOS OBTIDOS.....	99
11.1	Análise e Discussão dos Resultados.....	99
11.2	Diagnóstico das Prováveis Falhas existentes na Execução do Planejamento Estratégico.....	104

12	CONCLUSÃO.....	106
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
14	REFERÊNCIAS.....	111
	Anexo A	115

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa tem por finalidade diagnosticar a atual conjuntura da Administração policial-militar, a partir das exigências transformadoras da sociedade amazonense, sob a ótica da Nova Gestão Pública e perspectiva do Modelo Gerencial. Assim, para compreender o cenário vivenciado pela Polícia Militar do Amazonas, será feita uma passagem pela forma de atuação dos segmentos da PMAM, quais sejam a Alta Cúpula, os grandes comandos, os comandos intermediários e a tropa em geral, identificando o *modus operandi* a partir de averiguações e visitas aos quartéis, para apresentar as características da desenvoltura da administração no decorrer dos últimos sete anos.

A Polícia Militar do Amazonas-PMAM vem exercendo sua função de segurança pública, conforme previsão legal, para a manutenção da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Seu papel constitucional tem sido realizado diuturnamente para que a sensação de segurança seja plena no seio da sociedade amazonense. Para esse efetivo trabalho, a PMAM tem dispensado esforços por meio da atividade-meio e fundamentalmente pela atividade-fim, atividade essa que é prestada diretamente em prol da sociedade e para o bem comum, pois dela depende a tranquilidade pública.

A partir do **Capítulo I** será feita uma abordagem simplificada dos objetivos, marco conceitual, metodologia e o modo de organização do trabalho a partir das pesquisas bibliográficas e das entrevistas realizadas com os Oficiais e Praças da PMAM. A ideia é apontar os caminhos percorridos pela administração policial-militar a partir dos conhecimentos burocrático e gerencial, analisando sua adaptação a cada cenário organizacional. A implementação de sua filosofia de trabalho buscou moldar-se pela Nova Gestão Pública, substantivando sua missão para melhor empreender seu trabalho em prol dos cidadãos, qual seja a de *Preservar a Ordem Pública e o Meio Ambiente no Estado do Amazonas, mediante um Policiamento Ostensivo de Excelência*.

Será desenvolvida a parte conceitual e as fases da Administração Pública no cenário brasileiro, bem como destacadas as características das reformas, os modelos e os princípios como base da segurança administrativa e os conhecimentos bási-

cos da Nova Gestão Pública a partir da perspectiva do Modelo Gerencial no **Capítulo II**. Com abordagem simples, a maneira de entender e compreender a Gestão Pública será feita a partir do sentido lato de gestão, perpassando a esfera da Gestão do Conhecimento, da Gestão de Pessoas, da Gestão da Competência, da Gestão da Qualidade até traçar a trilha do sucesso por meio do Planejamento Estratégico como ferramenta esclarecedora dos objetivos e metas a serem alcançados.

Ênfase será dada ao princípio da **eficiência**, o qual não constava dentre os princípios a que se submetem todos os Entes da Federação. Não estava consagrado assim como os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, pois assim era previsto: art. 37 CF/88 - A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. Considerando que é um princípio que direciona a administração pública para uma gestão, além de basilar o gestor pelos princípios fundamentais, proporciona efetivamente organização e planejamento para atingir o fim a que se propõe.

A Polícia Militar do Amazonas, como órgão de segurança pública estadual, buscou cumprir essa exigência, cuja adoção dos critérios legais e morais tem por fim a melhor utilização dos recursos públicos, não só para evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social, mas também assegurar uma gestão interna de qualidade, objetivando a eficiência dos serviços prestados à sociedade amazonense. Diante dessas mudanças fundamentais, quanto à gestão pública de qualidade e à nova postura gerencial, a PMAM teria adotado novo perfil administrativo, face à subordinação ao princípio da legalidade, a partir de quando e de que forma?

Em se tratando do processo de mudança e adaptação ao novo modelo gerencial de administração pública, a pesquisa será aprofundada para fundamentar os argumentos que serão apresentados para a avaliação do problema e das hipóteses, identificando o grau de aderência ou assentimento dos indicadores característicos do modelo gerencial; analisar em que medida a administração (gestão) gerencial contribuirá para que a PMAM adeque-se a uma gestão eficiente e eficaz; e, finalmente, avaliar se a PMAM adotou uma visão sistêmica de gestão pública.

A base da fundamentação deste trabalho será o Planejamento Estratégico como ferramenta de análise para visualizar a desenvoltura da PMAM na inserção do cenário de mudança e adaptação à Nova Postura Gerencial.

Ainda que tenha predominância qualitativa, essa pesquisa, quanto à sua natureza será aplicada, terá abordagem e enfoque quanti-qualitativo em seu desenvolvimento, haja vista que o objetivo estabelecido é avaliar se a Polícia Militar do Amazonas inovou e adotou nova postura gerencial e atingiram os resultados positivos na missão constitucional. Faz, portanto, necessário averiguar se nesse processo de adaptação, a PMAM fez uma conexão de sua atual gestão pública aos conceitos gerenciais, destacando os fatores que privilegiam a qualidade de uma gestão pública moderna, profissional e que objetiva o bem comum, ou seja, ter o cidadão como cliente prioritário. Contudo, após este primeiro momento, pode haver a necessidade de quantificar as impressões colhidas na pesquisa qualitativa.

O estudo será desenvolvido através do método de pesquisa exploratória, evidenciando levantamentos bibliográficos, de informações públicas, documentais, observações informais e entrevistas com ´experts` e sugestões do orientador.

Será utilizado como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade para a pesquisa qualitativa e questionários para a pesquisa quantitativa. Os resultados obtidos nesse trabalho de pesquisa serão apresentados ao Comando da Polícia Militar do Amazonas, a fim de que tenha clara noção da postura que adotou em sua gestão administrativa, mantendo-a, se acredita nesse modelo ou modificando-a, se vislumbra possibilidade de mudança e adaptação ao novo modelo de gestão gerencial.

A Polícia Militar do Amazonas terá a base de sua referência como organização pública no cenário de Segurança Pública, observadas as particularidades da evolução administrativa e distributiva no âmbito do Estado do Amazonas, notadamente na cidade de Manaus, face à sua robustez estrutural, de caráter militar, **no Capítulo III**. Será apontado o marco inicial da trajetória de mudança, adaptação e adequação à Nova Gestão Pública.

No **Capítulo IV** deste trabalho será apresentado o estudo de situação e os resultados adquiridos no decorrer da pesquisa, cuja finalidade é apontar se a Polícia Militar do Amazonas obteve sucesso nas ações de adaptação à Nova Gestão Pública, na perspectiva do Modelo Gerencial, destacando a reforma administrativa de Bresser-Pereira pretendida a partir de meados dos anos 90 do século passado.

Finalmente no **Capítulo V** serão desenvolvidos os argumentos baseados no resultado obtido em função da pesquisa, ocasião em que serão enaltecidas as mudanças pelas quais a PMAM envidou uma batalha de ações positivas e negativas na

busca pela adaptação e consolidação da adoção da Nova Gestão Pública, na perspectiva da Posstura Gerencial, cuja essência é alcançar os resultados com eficiência, meta do serviço público, com ênfase no cidadão.

2 PROBLEMA E HIPÓTESES

Quais mudanças são necessárias para que possa desenvolver uma postura gerencial capaz de apresentar soluções aos problemas vigentes no seio da sociedade quanto aos crescentes índices de criminalidade? Foi a partir do momento que a Polícia Militar adotou uma nova postura e um novo direcionamento a partir do ano de 2008, quando surgiram os primeiros sinais de mudanças normativas e de organização; as demandas políticas, internas e externas, também podem ter influenciado diretamente na gestão administrativa e contribuído para romper as linhas de ações e metas traçadas; os índices de criminalidade no Amazonas têm sido crescentes e as operações desencadeadas pela Polícia Militar não conseguem atingir os resultados positivos desejados.

3 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de adaptação da gestão administrativa adotada pela Polícia Militar do Amazonas, observando se permanece atrelada, inserida e envolvida no modelo de administração burocrática, lenta e ineficiente, ou, se se adaptou às mudanças ocorridas no cenário racional e adotou o modelo de administração pública gerencial.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar o grau de aderência ou assentimento dos indicadores característicos do modelo gerencial;

Analisar em que medida a administração (gestão) gerencial contribuirá para que a Polícia Militar do Amazonas adeque-se a uma gestão eficiente e eficaz no Amazonas;

Avaliar se a Polícia Militar do Amazonas adotou uma visão sistêmica de gestão pública na sociedade moderna contemporânea.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De predominância qualitativa, essa pesquisa será *aplicada* quanto à sua natureza; terá abordagem e enfoque quali-quantitativo em seu desenvolvimento, haja vista que o objetivo estabelecido é avaliar se a Polícia Militar do Amazonas inovou e adotou nova postura gerencial, bem como alcançou resultados positivos em sua missão constitucional.

Faz necessário averiguar se nesse processo de adaptação a PMAM fez uma conexão de sua atual gestão pública aos conceitos gerenciais, destacando os fatores que privilegiam a qualidade de uma gestão pública moderna, profissional e que objetiva o bem comum, ou seja, ter o cidadão como cliente prioritário.

5.1 A Pesquisa como Objeto de Avaliação

A pesquisa realizada para avaliação situacional da PMAM neste trabalho consiste na técnica de coleta de dados a fim de orientar para nova fase apontando as variáveis e suas relações acerca do modelo de Gestão adotado pela Polícia Militar e em que circunstâncias atingiu, se atingiu, o progresso de consolidação.

A entrevista foi estruturada a partir de um questionário com relação padronizada e fixa de perguntas cuja ordem e contextualização permaneceram tal qual para todos os entrevistados, tendo sido modificado, contudo, o tempo a pessoa do verbo como forma de atender os três níveis em que se inseriam os entrevistados: nível estratégico, nível tático e nível operacional.

5.2 Sujeitos da Pesquisa

Conforme previsão feita, as entrevistas ocorreram com Oficiais e Praças da Polícia Militar do Amazonas. A todo foram entrevistados dois coronéis, ex-comandantes da PMAM, o atual Comandante-Geral, 10 Majores e Capitães e 20 Cabos e soldados. Foi importante também a participação do Subchefe e dois Assessores da 6ª Seção do Estado-Maior-Geral da PMAM, os quais concederam entrevistas como plano base de informações para sustentar os argumentos acerca da postura adotada no processo de mudança na Gestão Administrativa.

Ponto importante foi também a definição do perfil dos entrevistados. A partir de alguns critérios adotados, o recrutamento foi estabelecido, da seguinte forma:

- Ser ex-comandante da PMAM (Coronel QOPM);
- Ser atual Comandante-Geral da PMAM (Coronel QOPM);
- Ser Policial Militar da ativa (Majores QOPM, Capitães QOPM, Cabos e Soldados QPPM);
- Ter vivência militar superior a cinco anos (todos os envolvidos).

Essa escolha recai na obtenção de visão crítico-futurista da Polícia Militar a partir dos resultados a serem compilados no Planejamento Estratégico, com base nas perspectivas geradas pela pesquisa. É instrumento que poderá ser utilizado nas revisões continuadas para adaptação do Planejamento Estratégico à nova realidade do cenário horizontal.

O questionário, objeto da entrevista, foi estruturado com base nos seguintes tópicos:

- Postura Gerencial da Alta Administração (Alto Comando) da PMAM;
- Alinhamento estratégico - fatores críticos de sucesso: planejamento organizacional, planejamento de gestão de pessoas, planejamento da força de trabalho, unidade de gestão de pessoas como parceira estratégica;
- Gestão da Liderança e do Conhecimento - fatores críticos de sucesso: Gestão de liderança e processo sucessório, integridade e comprometimento, aprendizagem contínua;
- Cultura orientada a resultados - fatores críticos de sucesso: comunicação, avaliação de desempenho, reconhecimento;
- Gestão de Talentos - fatores críticos de sucesso: recrutamento, seleção e integração, retenção;
- Controle da concessão de direitos e vantagens;
- Resultados e prestação de contas (accountability);

A democracia é o regime político atual e vigente no Brasil há mais de 40 anos, período pelo qual a administração pública vem passando por grandes transformações. Desde sua consolidação, prevalecera no país a Administração Pública Burocrática (tradicional), cujas principais características, segundo MAFRA (2011), são baseadas no formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos.

Burocracia, de acordo com MATOS (2011), “é administração da coisa pública por funcionário sujeito à hierarquia e regulamento rígidos, e a uma rotina inflexível. Recebe o significado abrangente de classe dos burocratas. Identifica-se com grande influência ou prestígio de uma estrutura complexa de departamentos na administração da coisa pública.

Mas nesse período, ressalta NETO (2012) que a problemática da reorganização do Estado foi constante e remonta aos anos 30 do século passado como ponto inicial para a implantação de um serviço público organizado, quando fora criado o Departamento Administrativo do Serviço Público. Porém, o objetivo principal dessa organização se ativera mais à proteção do patrimônio público do que propriamente ao cidadão.

Os anos se passavam e as mudanças aparentemente surgiam, de modo que em 1967, fora promulgado o Decreto-Lei nº 200 (Brasil – 1967), o qual dispunha sobre a organização da administração federal e estabelecia diretrizes para a reforma administrativa, ou seja, “promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviço para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a instituição da racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados como princípios” (NETO, 1998, pag. 37).

A nova reforma administrativa brasileira se deu a partir da promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998, marco da maior evolução da administração pública (Bresser Pereira, com características mais voltadas para os resultados e adequada ao avanço da democracia globalizada. Segundo Francisco de Salles Filho, em seu artigo eletrônico a “administração pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características”.

O ponto de partida para apresentar as respostas a problematização é a criação de um estudo sistemático da Polícia Militar do Estado de São Paulo, instituição que há anos tem demonstrado uma linha de trabalho aos moldes do modelo de Gestão Gerencial voltado especificamente para o cidadão. MESSIAS (2006) busca descrever esse modelo relacionando a gestão pública paulista aos conceitos gerenciais da administração pública em geral.

Os estudos, contudo, terão maior ênfase nos trabalhos de Hely Lopes Meirelles, doutrinador do Direito Administrativo. Dentre suas obras a consultar, destaco “Direito Administrativo Brasileiro, ed. 2013” e a defesa da Tese “A Competência Estatal para o Planejamento Urbanístico”, na cidade de São Carlos – SP, e aprovada pelo I Congresso Brasileiro de Urbanismo em 1960.

As obras de Idalberto Chiavenato serão úteis pela abordagem feita aos estudos da área de administração de empresas e de recursos humanos, condições fundamentadas basicamente na obra “Introdução à Teoria Geral da Administração”, muito embora outras obras serão estudadas afincamente como “Planejamento Estratégico – da Intenção aos Resultados (2004), que trata especificamente da base conceitual no campo das estratégias das organizações.

Enfoque importante também será dado a obra de Luiz Carlos Bresser Pereira “Uma Reforma Gerencial da Administração Pública Gerencial de 1998, ocasião em que serão abordadas as principais características da reforma administrativa que até então estava em andamento. O enfoque era dado na suposta mudança que ocorreria da administração pública burocrática e clientelista para a administração pública gerencial ou nova ‘administração pública’.

CAPÍTULO II

6 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

6.1 Conceito

Pautada pelos princípios constitucionais previstos na Constituição Federal Democrática: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a administração pública é o conjunto das normas, leis e funções desempenhadas para organizar a administração do Estado em todas as instâncias e tem como principal objetivo o interesse público.

JÚNIOR (1996), pelo critério subjetivo ou orgânico, afirma que administração pública é o complexo de órgãos aos quais se confiam funções administrativas. É a soma das ações e manifestações da vontade do Estado, submetidas à direção do chefe do Estado. DI PIETRO (2003) afirma que pode ser definida em sentidos distintos, não obstante interligados pela forma. Diante disso, assim ele descreve: a) *Sentido Subjetivo* – A administração pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas encarregados da função administrativa; b) *Sentido Objetivo* – A administração pública é a atividade do Estado destinada à satisfação concreta (abstrata a Legislação) e imediata (mediata a Jurisdição) dos interesses públicos. A jurisdição busca a satisfação imediata dos interesses das partes. c) *Sentido Formal* – Administração pública é a manifestação do Poder Público, decomposta em atos jurídico-administrativos dotados de propriedade autoexecutória, ainda que de caráter provisório (porque sujeita a controle jurisdicional). Há, contudo, críticas quanto a esses atos, uma vez que os atos que criam direitos (a licença, por exemplo) não são autoexecutórios.

MEIRELLES (2013) conceitua Administração Pública como o conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta (abstrata a legislação), direta e imediatamente (jurisdição é indireta e mediadamente) os fins desejados pelo Estado.

6.2 Fases importantes da Administração Pública do Brasil

A administração pública no Brasil passou por algumas fases dentre as quais se destacam a administração weberiana ou administração burocrática e a administração gerencial, esta última de essência social.

Em virtude do esgotamento do modelo burocrático, que já não atendia mais aos anseios e demandas da sociedade, os quais consistiam primordialmente na redução

de custos e busca pela melhor qualidade dos serviços públicos, o modelo gerencial ganha força e importância no cenário da Gestão Pública. (ABRÚCIO, ENAP, 2008. p. 8).

O modelo burocrático foi substancial e concentrava-se no processo, era autorreferente, adotava e mantinha controle de seus procedimentos totalmente rígidos. O modelo gerencial orienta-se nos resultados e é orientada aos cidadãos, não adota procedimentos rígidos, debruça-se sobre os indicadores de desempenho e utiliza-se de contratos de gestão. Isto é, a administração no modelo burocrático volta-se para o próprio Estado, enquanto o modelo gerencial busca ver o cidadão como alvo dos serviços públicos. (FREITAS, 2011. p. 2).

A Administração Pública Burocrática tinha uma abordagem direcionada, o enfoque voltado para a economia e na eficiência. Assim, pode-se notar que se voltava para a organização dos serviços públicos, nas dotações orçamentárias, nas condições e processos do trabalho, nas relações entre órgãos públicos e, especificamente, com o público.

Segundo o sociólogo alemão Max Weber, a burocracia era a organização por excelência. Essa organização torna-se eficiente por ser racional. Assim, uma Administração Racional-Legal é aquela em que “a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos”, isto é, uma autoridade que configura uma forma de dominação legal que busca a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei. (CHIAVENATO, 2003). Todavia, com o passar dos anos, o modelo burocrático deixou de transmitir a confiança necessária à população perante as suas demandas de cidadania, bem como deixou dúvidas a respeito da legitimidade dos serviços que diziam respeito ao cidadão. Daí que o modelo gerencial se apresenta como panaceia para esses sintomas e passa a focar o aumento da qualidade dos serviços públicos destinados ao cidadão e à redução dos custos, orientada para os resultados por meio da capacidade de gerenciar com eficiência e eficácia.

6.3 As Reformas Administrativas Brasileiras

As reformas administrativas no Brasil ou as reformas do aparelho do Estado Brasileiro ocorreram com o intuito de adaptar a estrutura pública ao ambiente na qual estava inserida, um processo natural após os debates e discussões, diante das limitações e características peculiares de cada época, levando especialmente as consi-

derações acerca das proposituras para as alterações pertinentes que interferiram diretamente na vida das pessoas no seio da sociedade.

A Primeira Reforma Administrativa - Ao longo da história da administração pública brasileira, as reformas ocorreram de forma tardia, em que pesem as evoluções destacadas nas últimas décadas. Segundo MATIAS-PEREIRA (2009), a **primeira reforma administrativa** registrada no Brasil, de 1936, também conhecida como Reforma Burocrática, apresentava-se com as características seguintes:

- Ênfase na reforma dos meios em detrimento dos fins, focando as atividades de administração geral;
- Buscou montar um corpo burocrático clássico, de funcionários do Estado, não contemplando as atividades substantivas;
- Pautou-se na teoria administrativa que consagrava a existência de “princípios de administração”;
- Adotou como modelo o prescrito na teoria administrativa importada dos países mais desenvolvidos, buscando modernizar a máquina pública inspirando-se no modelo taylorista-fayoliano-weberiano (COSTA, 2008).

A Segunda Reforma Administrativa - O Decreto-Lei nº 200, de 25 de dezembro de 1967, tornou-se o marco da *segunda reforma administrativa brasileira*. Segundo COSTA 2008, essa reforma administrativa introduziu o sentido triplo da *descentralização* no âmbito da administração federal, na transferência da administração governamental para a administração privada, da União para os governos locais e o estabelecimento do conceito de sistemas administrativos para as funções comuns a todos os órgãos, facilitando a descentralização da gestão de recursos pessoal, material e de finanças.

Vale ressaltar que as duas reformas até então ocorridas no Brasil estavam inseridas no contexto de ditadura, situação que restringia a participação da sociedade no processo de reformulação administrativa do país. PEREIRA (1998a) destaca que a crise do modelo burocrático de administração pública perdeu espaço em virtude de sua incapacidade de desenraizar as práticas patrimonialistas ou clientelistas da administração.

ANDREWS (2010) destaca que, após a segunda reforma administrativa ocorrida com o advento do Decreto-Lei nº 200/1967, a administração pública brasileira sofreu

alterações somente em 1988 com a Constituição Federal e, em seguida, no governo de Fernando Collor de Mello. Para ele, a Constituição buscou encerrar a era das autarquias e introduziu os concursos e as licitações no âmbito da administração, e o governo de Collor foi marcado por uma série de privatizações e demissões.

A Terceira Reforma Administrativa - Em 1979, a terceira reforma administrativa ocorreu com a criação do Ministério da Desburocratização por meio do Decreto nº 83.740/1979, que na prática foi uma secretaria do Governo Federal e durou até o ano de 1986 e tinha como principal objetivo minimizar o impacto da estrutura burocrática na economia e na vida social da Nação (ANDREWS, 2010). Um exemplo crasso desse período de tamanha gravidade burocrática estão a dificuldade e a morosidade que o cidadão encontrava para adquirir sua Carteira de Identidade ou de Trabalho. Era necessário para isso apresentar praticamente um dossiê da vida pregressa e seus antecedentes.

Andrews 2010 enaltece que a última grande reforma foi realizada no Brasil em 1995 com a criação do Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), presidido por Luiz Carlos Bresser Pereira. A reforma foi necessária por força da crise econômica que atingiu os países entre os anos de 1980 e meados dos anos 1990.

A Quarta Reforma Administrativa – A Reforma Administrativa iniciada em 1995 foi implementada com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, cuja reformulação fora feita pelo então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, e consolidou-se com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998. Segundo FERNANDES (2002), a reforma foi sistematizada nos seus conceitos, diretrizes, objetivos e estratégias pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

BRESSER-PEREIRA (2000), destaca, que as reformas do Estado, que alteram substancialmente a forma de funcionamento do aparelho do Estado, merecem ser chamadas de reformas administrativas. Diante desse enunciado, concebe apenas duas verdadeiras reformas administrativas na história de reformas no Brasil: a reforma burocrática e a reforma do serviço civil. Segundo PEREIRA, a primeira marca a transição para a dominação racional-legal de que nos fala Weber. Através dela instala-se uma administração profissional, estabelecendo-se instituições e políticas públicas próprias da administração pública burocrática. A segunda desenvolve um conjunto de instituições e de princípios que viabilizam e dão origem à administração pública gerencial.

Em sua retórica de desconformidade com as afirmações dos demais autores, PEREIRA destaca que as outras “reformas administrativas”, considerando as quatro que são destacadas nesse trabalho de pesquisa, ou são tentativas fracassadas, ou são momentos da implantação, no passado, da reforma burocrática, e, no futuro, da reforma gerencial, já que nem uma destas duas grandes reformas se implanta de um dia para outro.

Como principal mentor da Reforma na administração pública brasileira, BRESSER-PEREIRA (1996; 1998a) propôs diversas mudanças organizacionais e institucionais do aparelho administrativo. Sua meta principal era a substituição da gestão pública burocrática pela chamada “administração pública gerencial”, com ênfase nos resultados, o que implicava em transformar organizações, retirando do Estado o seu papel de executor e enfatizando o de formulador de políticas públicas (LEITE, 2014, p. 12).

A Reforma Administrativa desencadeada em 1995 é indubitavelmente marco importante para as mudanças que ocorreram no Brasil a partir de então. MARINI (2005) destaca que a crise financeira, a crise de identidade e a crise do modo de administrar, que assolou vários países europeus nos anos 80, serviram de base para a busca por uma reforma que fosse capaz de dar novo rumo à administração pública brasileira. Essa luta e enfrentamento das dificuldades, cuja finalidade era encontrar um modelo de gestão diferenciado resultou numa estratégia denominada de *nova gestão pública* (New Public Management) ou *reforma gerencial*.

Muito embora as mudanças tenham gerado resultados positivos durante os primeiros quatro anos, o MARE foi substituído pelo Ministério do Planejamento. Segundo BRESSER-PEREIRA (2002) o processo de implementação da reforma administrativa não poderia obter grandes e novos resultados com um “pequeno” ministério. Havia necessidade de uma estrutura maior e complexa que fosse capaz analisar e avaliar devidamente o processo de mudança e de atingir as metas.

6.4 Modelos Básicos de Administração Pública

Os modelos de administração pública diferenciam-se em três distintos e básicos conceitos: patrimonialista, burocrática e gerencial. *Administração patrimonialista* é caracterizada pela confusão entre o patrimônio público e o privado, o que permite a disseminação do nepotismo e da corrupção. Basicamente corresponde ao Estado absolutista, sendo substituído a partir do século XIX, com o advento do Estado de-

mocrático. A *administração burocrática* buscava o enfrentamento das distorções, bem como os excessos da administração patrimonialista, adotando medidas capazes de diferenciar claramente o público e o privado, além da separação entre o político e o administrador público. Este modelo levou à formação de burocracias públicas integradas por administradores profissionais, especialmente recrutados e treinados, que devem responder de forma neutra aos políticos (MARE 1998). A *administração pública gerencial* - tem por finalidade responder às novas circunstâncias atuais, adotando mudanças no papel e nas formas de atuação do Estado, bem como atender às exigências das democracias de massa contemporâneas, dadas aos questionamentos constantes acerca da funcionalidade e do poder das burocracias estatais. A administração gerencial tem por diretrizes:

- A descentralização política;
- A descentralização administrativa;
- A adoção de formatos organizacionais;
- A flexibilidade organizacional;
- A adoção do pressuposto da confiança limitada à desconfiança total de pessoal;
- O controle por resultados;
- A administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social.

A administração pública gerencial fundamenta-se numa concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, cuja estrutura está permeada pelo conflito e pela interação direta com as demandas da sociedade.

6.5 Princípios da Administração Pública

Com o intuito de realizar efetivamente seus fins, a Administração Pública busca atingir o bem-estar social (coletividade) e norteia-se por meios dos seus Princípios basilares: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. São esses princípios, de acordo com o caput do artigo 37 da Constituição Federal, que guiam todos os atos administrativos dos agentes ou gestores públicos. Nesse sentido, a Administração Pública, com base no que lhe compete, tem o dever de gerir os recursos públicos fundamentados nos princípios administrativos que atendam aos anseios da população com total transparência.

Para CRETELA Jr. (2004), princípios de uma ciência são as proposições básicas fundamentais, típicas, que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, nesse sentido, são os alicerces da ciência.

MIGUEL REALE (2004) destaca que princípios são verdades fundantes de um sistema de conhecimento, como tais admitidas, por serem evidentes ou terem sido comprovadas, mas também por motivos de ordem prática de caráter operacional, isto é, como pressupostos exigidos pelas necessidades da pesquisa e das práxis, ou seja, a busca pela aquisição do conhecimento e da realização das atividades, ou, execução do trabalho.

6.5.1 *Legalidade*

Para grande parte dos doutrinadores, este princípio é considerado o mais importante da Administração Pública, pois é a partir dele que decorrem os demais. Tem como principal característica condicionar a uma diretriz e limitar a atuação do gestor público, permitindo-lhe fazer apenas o que a lei expressamente autoriza. Torna-se taxativo afirmar que a atuação do agente público e da Administração deve existir se houver previsão legal que o justifique, de modo que se não houver permissão positivada e caso não sejam discricionários, serão considerados ilegais.

6.5.2 *Impessoalidade*

A atuação de forma objetiva, imparcial e neutra, voltada para a finalidade pública e o interesse da coletividade é característica própria do princípio da impessoalidade, a qual o agente ou gestor público devem total observação. É o princípio que obriga a Administração, em sua atuação, a não praticar atos visando aos interesses pessoais ou se subordinando e submetendo-se à conveniência de terceiros, em hipótese alguma. Deve sim estar direcionada a atender aos ditames legais e, essencialmente, aos interesses sociais. É a forma legal de impedir o favorecimento ou promoção pessoal do agente ou gestor investido de cargo público, quando do exercício de suas atividades ou funções desenvolvidas na Administração Pública.

De modo esclarecedor, PAULO e ALEXANDRINO consolidam o Princípio da Impessoalidade, apresentando o seguinte conceito: “A impessoalidade da atuação administrativa impede, portanto, que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei, comando geral e abstrato em essência”. (2009, p. 200).

6.5.3 *Moralidade*

GASPARINI (2009) cita que o ato e a atividade da Administração Pública devem obedecer não só à lei, mas à própria moral, porque nem tudo que é legal é honesto, conforme afirmavam os romanos.

O Princípio da Moralidade atribui ao agente e ao gestor público o dever de agir moralmente, de forma ética, com boa-fé e lealdade. Quando se trata de matéria administrativa isso significa que o comportamento do administrador (Administração) a que está relacionada juridicamente, além de estar em consonância com a lei, não pode ofender a moral, os bons costumes, as regras da boa administração, os princípios de justiça e de equidade e a honestidade. Se do contrário ocorrer, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa”. (DI PIETRO, 2002, p. 79).

Os atos do administrador probo estão vinculados diretamente a esse princípio. Diante disso, evidencia-se que a imoralidade administrativa configura o ato de improbidade administrativa, conforme previsão na Lei n.º 8.429/92, em que constam as hipóteses de ilícitos caracterizados como ímprobos.

6.5.4 *Publicidade*

A transparência exigida pela sociedade é fruto do princípio da publicidade, uma vez que é o que gera maior credibilidade ao gestor público. Na prática é instrumento de controle interno e externo dos atos administrativos. É através da publicação que o cidadão pode conhecer todas as atividades e ações executadas pelo agente ou gestor público. Ressalvados os casos de sigilo devidamente assegurados, todos os cidadãos têm o direito de se informarem junto aos órgãos públicos, conforme prescrição no artigo 5º, XXXIII da Constituição Federal de 1988.

A publicação dos atos administrativos é uma forma de a sociedade ter um controle dos atos administrativos. Vale ressaltar que o Princípio da Publicidade está expresso na Constituição Federal e diversos outros dispositivos, a exemplo da Lei Complementar nº 101/2000, a denominada Lei de Responsabilidade Fiscal.

6.5.5 *Eficiência*

O Princípio da Eficiência é aquele que exige do administrador o dever de fazer uma boa gestão, alcançar os melhores resultados, observando em seus atos a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade. Sua aplicação significativa

se dá quando são visualizados o aspecto econômico, o dever da celeridade, eficácia, efetividade e qualidade da realização dos atos administrativos.

Para DI PIETRO (2002), esse princípio destaca-se por dois aspectos distintos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

GASPARINI (2003) também detalha: *“Conhecido entre os italianos como “dever de boa administração”, o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além, por certo, de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade. Pela EC n. 19/98, que o acrescentou ao rol dos consignados no art. 37, esse princípio ganhou status constitucional”*.

7 GESTÃO PÚBLICA

Gestão pública é o termo que designa ou integra um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações, cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras (MARTINS, 2014, p. 01).

MARTINS (2014) destaca ainda que uma organização pode ser *privada ou pública*, mas com interesses que atingem a comunidade em sua plenitude. Dessa forma, faz sentido dizer que pode haver “gestão pública” em organizações públicas e privadas, embora seja bastante incomum uma preocupação real com a coletividade por parte de entes privados. Ele destaca as organizações não governamentais – ONG como exemplo, que apesar da natureza jurídica de direito privado, objetivam em alguns casos o bem público, quando sua atividade principal é o trato com animais, com o meio ambiente ou com o estímulo às atividades artísticas.

NETO (2013) entende que a gestão em sentido lato sensu, sendo parte da Ciência da Administração, consiste num conjunto de atividades que objetivam garantir resultados eficazes da proficiência pela organização, a fim de serem atingidos as metas preestabelecidas. Não obstante, afirma que é possível remeter à gestão a otimização do funcionamento das organizações por meio da tomada de decisões racionais, embasadas na manipulação de dados e informações significativos, a fim de

contribuir para o seu desenvolvimento e satisfação dos interesses das partes envolvidas (empregados e empregadores), especialmente no que tange à sociedade em geral ou um grupo específico.

CAVALHEIRO (2014) destaca que a atual sociedade exige novo modelo de gerenciamento das organizações, ou seja, requer criatividade e inovação para lidar com as instituições e as pessoas, especialmente porque os comportamentos das pessoas tendem a se moldar aos costumes sociais. Isso não significa lidar com invenções ou medidas que salvam, entretanto nas quais haja seriedade para com a história das pessoas e das organizações. É a busca por uma gestão contemporânea.

Na atual conjuntura e nas circunstâncias dinâmicas em que o mundo organizacional se insere, manter-se à frente dos desafios e transformações pelas quais todos estão sujeitos, não é uma tarefa fácil. Nesse sentido, é frequente a mudança de gestão nas organizações para que consigam acompanhar os avanços que ocorrem. Constantemente faz necessário desvencilhar-se dos modelos ultrapassados e vivenciar e experienciar os modelos modernos e promissores.

Importante para a administração pública é, pois, que o novo modelo de gestão constitua uma ferramenta capaz de aprimorar o serviço público, de forma que esse serviço seja prestado com eficiência, tendo com fim a satisfação do público em geral.

PADOVEZE e BENEDICTO (2003) salientam que o modelo de gestão é a base para a formatação de todo o processo de gestão, que traduz em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa. O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para melhorar o desempenho da organização.

7.1 O Modelo Burocrático de Gestão

A Teoria da Burocracia é fruto do trabalho intelectual do sociólogo alemão Max Weber, cujas principais características da organização formal são exclusivamente voltadas para a racionalidade e para a eficiência. Possui sete dimensões: formalização, princípio da hierarquia, divisão do trabalho, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário (CHIAVENATO, 2003).

Burocracia, de acordo com MATOS (2011), “é a administração da coisa pública por funcionário sujeito à hierarquia e regulamento rígidos, e a uma rotina inflexível. Recebe o significado abrangente de classe dos burocratas. Identifica-se com grande influência ou prestígio de uma estrutura complexa de departamentos na administra-

ção da coisa pública. A administração pública burocrática comporta instituições hierarquizadas e seu controle é enfocado nos processos”.

Ainda nesse período, ressalta MOREIRA NETO (2012) que a problemática da reorganização do Estado foi constante e remonta aos anos 30 do século passado como ponto inicial para a implantação de um serviço público organizado, quando fora criado o Departamento Administrativo do Serviço Público. Porém, o objetivo principal dessa organização se ativera mais à proteção do patrimônio público do que propriamente ao cidadão.

CHIAVENATO (2003), destaca que a *formalização* consiste no ordenamento de todas as atividades da organização, cujas regras e procedimentos devem ser realizados individualmente e sem exceção. O princípio da hierarquia corresponde a cadeia de comando da autoridade da alta cúpula, em que os subordinados devem obediência. A divisão do trabalho consiste na distinção de cargo baseado na competência específica de cada servidor, cujas funções são altamente delimitadas.

Segundo CANTÍDIO (2012), o modelo burocrático de gestão é um exemplo de modelo excessivamente administrativo, que fragiliza, interrompe e tornam morosas as atividades que deveriam ser rápidas. O formalismo é uma das características desse modelo, que engessa a autonomia do servidor, que tem o dever de agir para o resultado eficaz na execução do serviço público. Em função disso, nota-se total centralização do poder, obediente às normas e diretrizes.

Outra característica que impede o pleno e eficiente desenvolvimento das atividades públicas é a impessoalidade, uma vez que impede a inter-relação entre as pessoas, isto é, as pessoas não interagem entre si, não conversam, não trocam ideias, enfim, não se conhecem. Elas falam o indispensável por força do cargo ou da função que exercem. CANTÍDIO (2012) enfatiza que a praxe comportamental praticada no Modelo Burocrático de Gestão as competências técnicas são mais valorizadas do que as competências interpessoais.

7.2 O Modelo Contemporâneo de Gestão

As administrações públicas ingressaram no universo das transformações substantivas nas políticas de gestão pública a partir dos anos 80 do século passado. HAYS e PLAGENS (2002: 327) destacam que o setor privado tem relevante papel nas estratégias reformistas. As boas práticas existentes na administração empresarial ganharam repercussão de tal maneira que a transposição de tecnologia gerencial

para o setor público foi inevitável e os modelos de gestão elaborados pela administração empresarial vem encontrando espaço de implementação na Administração Pública, especialmente com a inserção do planejamento estratégico, uma ferramenta de gestão imprescindível para o bom desenvolvimento de gestão.

Diante dessa nova conjuntura, dois modelos organizacionais e um paradigma relacional surgiram como proposta e alternativa para substituição do modelo burocrático: a Administração Pública Gerencial (AGP) e o Governo Empreendedor (GE), os quais são modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas. O potencial desses dois modelos é significativo para as organizações públicas tomarem uma direção positiva, administrando-se e relacionando-se adequadamente.

O Modelo Contemporâneo de Gestão chegou como promessa de mudança. Com isso, havendo a imperiosa necessidade de enfrentar os desafios que a sociedade contemporânea vem apresentando, devendo se adaptar ao permanente processo de mudanças que ocorre constantemente. Nota-se que carrega como característica flexibilidade e capacidade de aprendizagem contínua.

A evolução significativa da Administração Pública no Brasil se deve em particular aos trabalhos desenvolvidos a partir de 1995, com a implantação da reforma administrativa substantivada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998. Também conhecido como Nova Gestão Pública, suas características de acordo com ABRUCIO (2008) chegaram ao Brasil com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE em 1995, sob a prisma do então Ministro PEREIRA, bem como com a propositura do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que avaliou a Administração Pública Federal, apresentando um diagnóstico posterior a partir das ideias da NGP.

Na visão do ministro Bresser Pereira, o sistema administrativo brasileiro adotado na Constituição de 1988 destacara em seu texto os piores elementos do modelo da gestão burocrática: o reforço da lógica dos procedimentos, a uniformização e o "engessamento" da estrutura dos órgãos públicos e da política de pessoal e o baixo controle público da burocracia, os quais necessitariam flexibilizar a gestão pública e tornar a informação ao cidadão (*accountability*) imprescindível para atingir suas metas.

É certo, porém, que o Modelo Contemporâneo de Gestão, ou Nova Gestão Pública, surgiu para atacar os males que assolavam a Administração Pública vivida pe-

lo modelo burocrático. Viu que a reforma alcançou pontos importantes de desenvolvimento, contudo, destaca ABRUCIO que os traços marcantes do modelo burocrático pesaram contra o novo modelo, bem como o plano inserido na Administração Pública tornara-se alvo do funcionalismo e do Congresso, com desconfiança total. Além disso, o próprio governo da época (FHC) direcionou o foco para o ajuste fiscal do país.

Em se tratando de gestão contemporânea, esta se constitui pelo diferencial de competências diversas (variáveis), ferramentas essenciais para sua consolidação como modelo avançado de administração. São elas: Gestão do Conhecimento (GConh), Gestão de Pessoas (GP), Gestão da Competência (GComp), Gestão da Qualidade (GQ).

7.2.1 Gestão do conhecimento (GConh)

Gestão do Conhecimento é a maneira pela qual uma organização se propõe a superar as dificuldades para obter vantagem e diminuir gastos em recursos humanos e materiais e começar a investir em capital intelectual, ou seja, é o investimento em toda informação que, transformada em conhecimento que se agrega e amplia o existente em sua organização.

Para Stewart (1998) capital intelectual é o resultado do conhecimento de todos em uma empresa, e constitui a matéria intelectual-conhecimento, da informação, da propriedade intelectual, e da experiência que pode ser usada para gerar riqueza. Nesse compasso é que a junção dos conhecimentos existentes em cada servidor que formam o maior diferencial de uma organização. Daí que a Gestão do Conhecimento está atrelada à Gestão de Pessoal, uma vez que lidar inteligentemente com o ingresso de pessoal na organização, com sua preparação e com sua qualificação permitem que o sucesso seja alcançado com nível mais elevado e, em menor tempo, os resultados sejam melhor atingidos.

Essa característica peculiar observada na Gestão do Conhecimento que permitiu ocupar lugar de destaque na Administração Pública, em virtude da reformulação da forma de administrar por meio da Nova Gestão Pública. Gerenciar o conhecimento passou a ser responsabilidade imprescindível para aumentar a efetividade dos serviços públicos, possibilitando-lhe qualidade a prestação desse serviço.

O cenário atual das organizações sofreu diversas transformações, a ponto de exigir da administração pública brasileira reformulação na forma de realizar os servi-

ços em prol da população, atendendo com presteza e respeito às necessidades do cidadão.

De certo é que todos os investimentos voltados para a Gestão do Conhecimento apresentam resultados positivos e significativos, cujas características atendem aos anseios da população de forma racional. A exemplo da experiência das grandes empresas, a Administração Pública, na perspectiva da Gestão Pública de Qualidade, tem plenas condições de implementar e enriquecer as tomadas de decisões da organização, bem como pautar por ações estritamente racionais que visem a redução de custos e obter os resultados com eficácia.

Nos dizeres de CHIAVENATO (2010), a Gestão do Conhecimento é o processo através do qual as organizações geram valor a partir de seu capital ou ativos intelectuais. Ao tratar de valoração, Chiavenato explica que isso consiste em compartilhar e aproveitar os ativos intelectuais entre os membros da organização (colaboradores, gerentes e dirigentes). Ressalta ainda que é a representação do esforço para atingir práticas significativas, bem como as melhores soluções. “O conhecimento é a base do capital intelectual das organizações.

A Gestão do Conhecimento em outros termos consiste na identificação do saber adquirido e a adquirir, saber que possa ser vivenciado e conhecido por todos, dentro de uma organização. De outro modo, isso quer dizer que a organização deve buscar incessantemente criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento, a informação, para criar inovação e gerar benefícios na prestação do serviço ao público e finalmente atingir o bem comum.

A inovação de que trata o parágrafo anterior, refere-se às mudanças sofridas no seio das organizações, quanto aos modelos burocrático e gerencial, ou seja, enquanto que outrora as pessoas tinham um comportamento repetitivo e reprodutivo, com foco concentrado na eficiência, tendo que agir exatamente de acordo com as regras, métodos e procedimentos adotados pela organização, hoje as organizações impõem um novo padrão de comportamento: criativo, pensante e inovador, afim de atender com qualidade e obter resultados que gerem satisfação às pessoas. Nesse novo nível de comportamento organizacional, a gestão do conhecimento impõe novo padrão de comportamento pessoal.

7.2.2 *Gestão de pessoas (GP)*

CHIAVENATO (2010) destaca que a moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos (ação cooperativa entre trabalhadores, empregadores e consumidores, buscando um melhor resultado do que àqueles obtidos por ações isoladas) e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham.

Em uma análise mais simplista, a Gestão de Pessoas pode ser considerada como o modo pelo qual uma organização procede para gerenciar e orientar as pessoas a ter determinado comportamento diante das tarefas a realizar. Já que falar de organização faz necessário falar de pessoas, fatores que dizem respeito às pessoas podem refletir no sucesso ou no fracasso da Administração Pública ou de uma empresa. Daí que o modelo de gestão de pessoas especifica necessariamente os princípios, diretrizes e estratégias ou processos de gestão para se alcançar determinado fim proposto.

Diante dessa propositura, vale dizer que o modelo de gestão de pessoas aplicado na Administração Pública tem como finalidade evidenciar que o comportamento das pessoas deve ser sempre voltado para o bem comum, ou seja, deve agregar valores de modo a gerar os melhores resultados para a sociedade. A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança na Administração Pública para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar os desafios existentes na execução dos serviços públicos. (GIL, 2007, p. 60).

Nos dizeres de CHIAVENATO (1999) o termo Gestão Pessoas tem a definição: [...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isoladamente.

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização,

a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

CHIAVENATO (2010) destaca que na gestão de pessoas das organizações existem processos de gestão que dão o formato ideal para que se alcance os resultados almejados. Destaca ele os seguintes processos existentes e que compõem a gestão de pessoas, muito embora haja a necessidade de se implantar metas a serem alcançadas:

- Processo de agregar pessoas: recrutamento e seleção de pessoal;
- Processo de aplicar pessoas: modelagem do trabalho e avaliação do desempenho;
- Processo de recompensar pessoas: implicação na pesquisa, formulação e oferecimento de remuneração, benefícios e incentivos;
- Processo de desenvolver pessoas: treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento;
- Processo de manter pessoas: higiene, segurança e qualidade de vida;
- Processo de monitorar pessoas: banco de dados e sistema de informações gerenciais.

7.2.3 *Gestão por Competência (GComp)*

A Gestão de Competência é modelo novo oriundo do setor privado e inserido na Administração Pública como forma de transformar e modificar a avaliação dos servidores públicos (agentes e gestores), uma tentativa de minimizar o velho estereótipo desconfortável de que poucas vezes valorizou tampouco visou a qualidade do serviço público voltado para o cidadão.

Na preconcepção de organização na Administração Pública, a Gestão de Pessoas precede a um sistema de Gestão de Competência, cujo propósito principal é a busca por resultados positivos na prestação dos serviços para a sociedade. Consiste, pois, num processo contínuo, cuja etapa inicial é a formulação estratégica da organização, ocasião em que são definidos missão, visão e objetivos estratégicos. A definição dos indicadores de desempenho e as metas é feita a partir dos objetivos estratégicos estabelecidos. (BRUNO, 2003).

JUNIOR (2010), convoca e alerta a Administração Pública para tomar consciência de que não basta implantar um modelo de gestão pública, pois se assim o fi-

zer, corre o risco de apenas cumprir uma diretriz. Faz necessário consolidar a Gestão de Competência como cultura de desenvolvimento e autodesenvolvimento para todos os servidores. Destaca ele que é fator primordial para quebrar o paradigma no que tange aos modelos tradicionais de Gestão por Competência, ou seja, é fundamental implantar metodologias que mensurem a disposição e entrega do servidor, já que não é suficiente a identificação de suas competências, uma vez que de forma isoladas não representam essa disposição pessoal. Cita como exemplo o servidor poliglota inserido em determinada área que, dentre as atribuições, não exige tal qualidade. Cabe ao servidor o desenvolvimento contínuo, assim como da Administração Pública, pois será o diferencial na conquista do espaço de atuação, que já não é mais limitado a uma determinação especialização.

JUNIOR (2010) cita que é imprescindível para a Administração Pública sucesso na implantação de novas metodologias identificar e definir algumas diretrizes básicas que consolidam o programa, as quais são:

- Identificação, construção e formalização dos papéis (funções) que devem existir na instituição;
- Construção das Competências Institucionais;
- Construção das Competências específicas de cada papel (função);
- Identificação precisa das competências de cada servidor;
- Definição de planos de ação individuais e que atendam às necessidades específicas de cada servidor;
- Garantir as orientações e o monitoramento contínuo dos planos de ação empenhados por todas as partes envolvidas;
- Mensurar a entrega efetiva do servidor (não apenas a entrega de competências, mas a visualização de resultados e de atribuições, obtendo as informações concernentes à prática desenvolvida, para direcionar ações e os esforços condicionados às demandas de cada servidor);
- Gestão por merecimento (reconhecimento pelo bom serviço).

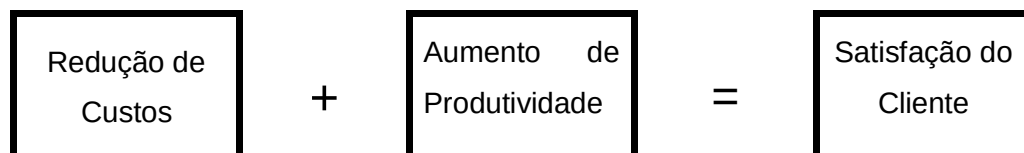
CHIAVENATO (2010) assevera que na Gestão de Competências, tão importante quanto à análise profissional (servidor) é também a de um cargo, pois este consiste em detalhar as exigências feitas a seu ocupante em termos de conhecimento, habilidade e capacidade de desempenhá-las adequadamente. É a determinação

dos requisitos físicos e mentais que o ocupante possui, bem como as responsabilidades que o cargo lhe impõe. Isso difere da descrição do cargo, pois essa focaliza o conteúdo do cargo, isto é, identifica o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz. CHIAVENATO, portanto, finaliza Gestão por Competências como a ativação dos processos de descrição e análises de funções, de avaliação do perfil do ocupante e seu desempenho, como também os processos de treinamento e desenvolvimento humano.

7.2.4 Gestão da qualidade (GQ)

Antes mesmo de abordar o modelo de gestão da qualidade no serviço público, faz necessário analisá-la no cenário empresarial, uma vez que sua evolução se deu efetivamente nesse setor, por ser uma ferramenta ou instrumento de suporte para a excelência na gestão, que deu certo.

Diante da necessidade de constantemente evoluir para garantir o sucesso e obter a eficácia em suas atividades empresariais, MELLO (2010) afirma que as organizações perceberam que o conceito de qualidade estava vinculado a três distintas circunstâncias ou fatores envolvidos no processo de prestação de serviço: 1) redução de custos; 2) aumento da produtividade; e, 3) satisfação do cliente.



O cliente no ramo empresarial passava a avaliar o binômio custo-benefício para finalmente adquirir um produto que satisfizesse seus anseios. De outro modo, o cliente buscava qualidades ou características como durabilidade, estética, rendimento, segurança, facilidade de uso, entre outras propriedades, que, para ele, agregavam valor ao produto.

Outro fator importante que passou a fazer parte das exigências nos últimos anos para o cliente foi o a questão ambiental e à responsabilidade social. As preocupações com os impactos ambientais e a real situação das pessoas envolvidas no processo (funcionários, clientes e sociedade em geral) foram incluídas nas características que resultavam obrigatoriamente no seu custo-benefício.

A Gestão da Qualidade cumpria o papel da gestão pela qualidade efetivamente, pois entendeu que não bastava identificar o erro após o controle e inspeção de

qualidade, mas envidar todos os esforços desde o planejamento do produto até a chegada ao consumidor, isto é, a qualidade deve ser observada e analisada plenamente e diz respeito às pessoas envolvidas no sistema de valores da organização. (VIII CNEG. VASCONCELOS e LUCAS, 2012. p. 4.).

VASCONCELOS E LUGAS (2012) destacam que gerir por meio da qualidade é, de fato, amadurecer o modelo mental da organização, disseminar melhores práticas, de modo que estas passem a fazer parte dos valores intrínsecos de todos, e não apenas de atividades compulsórias na rotina da empresa.

Diante das exigências que eram feitas para se obter os resultados pretendidos e avaliar se de fato as organizações haviam adotado o modelo de gestão da qualidade, foi criado no Brasil uma perspectiva de análise de desempenho das organizações, o 'Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ', uma forma de vê-las alcançar e promover a excelência na prestação dos serviços, dentro do sistema de gestão da qualidade.

PARA VASCONCELOS E LUGAS (2012), o PNQ é um processo contínuo de mobilização, que promove a integração do capital humano na organização, pois mobiliza direta ou indiretamente todos os colaboradores; assim como incentiva uma contínua autoavaliação e revisão de propósitos na empresa.

Evidenciado e efetivamente posto em prática, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade surgiu em 1990 e alcançou excelentes resultados no setor empresarial e obtendo reconhecimento da sociedade face às mudanças alcançadas. Contudo, ao voltar-se para a Administração Pública os resultados não foram os mesmos, por diversos motivos, especialmente por não estar vinculado às diretrizes da reforma estrutural e organizacional do governo. (MARE, 1997).

Em análise conjuntural e observadas as características do modelo burocrático e do modelo gerencial, a gestão da qualidade tornava-se evidenciada de forma significativa com essa possível mudança que passava a ocorrer em meados dos anos 90 na administração pública. Era a concepção renovadora de que fazia mister buscar novos horizontes para se alcançar melhores resultados na prestação do serviço público para a sociedade.

7.3 Princípio da Eficiência como diretriz para uma gestão de qualidade

Entende-se eficiência ou da boa administração como a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados. Com base nisso, é possível dizer que exis-

tem diversos tipos de eficiência, que se aplicam a diferentes áreas do conhecimento. Representa uma medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica. É um importante critério utilizado na mensuração e avaliação do desempenho das organizações e de seus gestores.

Para MAXIMIANO (2000) eficiência é determinante da eficácia: havendo recursos disponíveis e utilizados corretamente, a probabilidade de atingir as metas aumenta.

Após sua inclusão expressa na Constituição Federal/1988, ficou evidente que o Princípio da Eficiência com efetividade tornou-se norteador dos objetivos e da finalidade da Administração Pública. É ferramenta que atribui ao servidor a exigência de que atividade administrativa seja concretizada com presteza, perfeição e rendimento funcional. É considerado, segundo BARRETO FILHO (2010), o mais moderno princípio da função administrativa que, além de basilar pelo padrão da legalidade, busca efetivamente resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da sociedade.

Foi a forma encontrada para otimizar o serviço público, permitindo ao servidor público agir de modo preciso, com a agilidade permissível, para produzir resultados que atendam às necessidades da população. Daí que a norma brasileira, observado o trâmite legal mediante os procedimentos cabíveis de avaliação de desempenho do servidor, este poderá perder cargo, caso não prime pela essência do Princípio da Eficiência, uma vez que assim poderá incidir no descaso, na lentidão, na negligência, na omissão, características próprias da ineficiência.

Do ponto de vista formal, a inclusão do Princípio da Eficiência destaca dois aspectos fundamentais para a Administração Pública alcançar os resultados pretendidos concernentes à prestação dos serviços públicos por meio da atuação do agente ou gestor público: a) A espera do melhor desempenho possível de suas atribuições para lograr os melhores resultados, observando o modo de organizar, de estruturar, de disciplinar a Administração Pública, e; b) O objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Se a Administração Pública tem a obrigação de zelar pelo serviço destinado ao cidadão, primando pela eficiência das atividades desenvolvidas, indubitavelmente os resultados alcançados decretarão economicidade para a própria Administração Pública e satisfação total aos cidadãos. MEIRELLES (1997) ressalta como se preconiza a eficiência como dever da Administração Pública:

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhado apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades de seus membros. Esse dever de eficiência, bem lembrado por Carvalho Simas, corresponde ao dever de boa Administração da doutrina italiana, o que já se acha consagrado entre nós pela Reforma Administrativa Federal do Decreto-Lei nº 200/1967, quando submete toda atividade do Executivo ao controle de resultados (artigos 13 e 25, V) fortalece o sistema de mérito (artigo 25, VIII), sujeita a Administração indireta à supervisão ministerial quanto à eficiência administrativa (artigo 26, III) e recomenda a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso (artigo 100).

Em que pese o Princípio da Eficiência ter sido intrínseco e primordial à Administração Pública, especialmente a partir da previsão constitucional (EC nº 19), tornou-se um mandamento, um cumprimento de dever por parte dos agentes e gestores públicos, instituindo-se como o mais novo e mais moderno princípio da atividade pública.

7.4 Planejamento estratégico: a ferramenta do avanço

Na atual conjuntura em que vivem as organizações públicas, cuja finalidade é implementar todas as suas ações com o propósito de melhor atender aos anseios dos cidadãos, o Planejamento Estratégico é o caminho do sucesso e dos grandes resultados em prol da coletividade, ou seja, é o conjunto de etapas formais das atividades de uma organização para alcançar suas metas, as quais se direcionam com exclusividade para o bem comum e de todos.

Essa importante ferramenta organizacional - planejamento estratégico – de acordo com RIBEIRO E OLIVEIRA (2011), possui características que predominaram nas mais antigas civilizações, em que os reis, governantes e administradores encontravam uma saída face à necessidade de decidir antecipadamente, observando criteriosamente: o que fazer; o porquê de fazer; como fazer; e, o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo.

Nos dizeres de CHIAVENATO (2004) é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

MAXIMIANO (2006) define *Planejamento Estratégico* como o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas. Afirmar ainda que o planejamento estratégico prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Aponta que é fundamental para o sucesso da organização, cabendo aos gestores da alta administração a responsabilidade do planejamento, face ao nível e importância das decisões que devem tomar.

Não obstante as definições já mencionadas, é na visão de PHILIP KOTLER (1992), que encontramos a forma que melhor representa o sentido desta ferramenta. Para ele o planejamento estratégico é uma *metodologia gerencial* que permite estabelecer o caminho a ser percorrido pela organização, ou seja, pela Administração Pública em se tratando do Poder Público, visando maior grau de interação com o ambiente. Ele considera uma ferramenta da administração que mapeia cenários futuros e gerencia informações vitais para a organização num contexto competitivo, assim como ocorre no setor empresarial, que a torna mola mestra para as criações de estratégias e o foco de atenção da alta administração das organizações.

PHILIP KOTLER (1992) considera que não existe um modelo definido plenamente e que seja melhor que os demais, entretanto ressalta que o objetivo maior do planejamento estratégico está na elaboração e condução adequada de estratégias, que nortearão a organização a alcançar o melhor desempenho com os melhores resultados. Na verdade, existem diversos modelos de planejamento estratégico altamente eficazes. Assim, o que é mais significativo para a organização é identificar, definir e aplicar o modelo que melhor se adapta a sua realidade. Necessariamente o Planejamento Estratégico vai estar relacionado com o futuro da organização.

Atualmente, as organizações de modo geral, especialmente a Administração Pública transmitem expectativas com a ideia de que o planejamento estratégico é a ferramenta que lhes faltava para uma visão promissora e de sucesso, desenvolvendo-se positivamente para o futuro com os resultados abrangentes de modo a atingir a eficiência dos serviços.

Considerando que a Polícia Militar adotou em 2008 o Planejamento Estratégico como ferramenta diretiva ou diretriz, cabe destacar como é concebido esse documento de vital importância orgânica Corporação. Assim, Planejamento Estratégico é

o método pelo qual uma organização define a mobilização de seus recursos como fim de alcançar os objetivos propostos, por meio de um planejamento global que se fundamenta em ações definidas a curto, médio e a longo prazo, servindo como referência e guia para a gestão organizacional.

7.5 Desafios contemporâneos da Gestão Pública

O volume de informações existentes nas diversas áreas do conhecimento sem dúvidas sempre foi significativo, de modo a permitir o homem galgar patamares de alto grau de dificuldades. Ainda que as barreiras fossem muitas, essa superação sempre foi concretizada exatamente pela forma inteligente de manobra para atingir os fins propostos. Mas relevante, contudo, é a rapidez com que esse volume de informações hoje é processado com a chegada evolutiva da tecnologia e da informação.

Nesse cenário contemporâneo, a Gestão Pública insere-se num contexto em que é obrigada a suprir uma demanda das necessidades da sociedade e em especial de cada cidadão de forma dinâmica, buscando alcançar resultados positivos, ou seja, obter resultados com eficiência. Era a maneira de a Administração Pública enfrentar os desafios e aperfeiçoar amplamente a gestão pública, garantindo-se que deva ser dirigida ao público.

Nessa esteira de pensamento, a Gestão Pública tem como desafio imperioso a formação, qualificação e aperfeiçoamento de seus agentes e gestores, isto é, tem a necessidade de profissionalizá-los e qualificá-los, pois o país tem parado algumas vezes como forma de protesto contra o atual cenário, marcado pelas reiteradas práticas de atitudes ilegais, antiéticas e imorais por parte de agentes públicos, com fins pessoais ou de terceiros. Além disso, esquecem-se de suas reais responsabilidades com a gestão de recursos públicos, um dos fatores mais críticos da atualidade.

O resultado negativo dessas ações desrespeitosas e a falta de comprometimento dos gestores públicos têm reflexo direto na postura adotada pelos cidadãos em geral. Fica nítido o descaso para com os munícipes pela falta de adoção de uma nova postura, quiçá gerencial, que conduza a gestão pública à excelência. Com um quadro diverso do que deve existir com a Nova Gestão Pública, outras experiências farão parte da vida da população, como a prestação de serviços públicos inadequados, nos diversos setores da Administração Pública.

Ponto importante a ser mencionado nesse processo de identificação, adequação e superação dos desafios contemporâneos é a implantação e implementação do Planejamento Estratégico na Administração Pública, ferramenta oriunda da gestão estratégica privada. Para a Administração Pública, esse instrumento tornou-se imprescindível.

CARVALHO (2010) adverte que outras ferramentas de sucesso no setor empresarial têm chamado a atenção da Administração Pública, com o fito de implementar a Gestão Pública. Destacam-se os programas de qualidade selecionados a partir da Gestão da Qualidade Total inseridos no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP – 1999), muito embora ressalte que alguns programas não foram bem-sucedidos, bem como outros não serão.

A Administração Pública sempre teve forte influência sobre a sociedade, contudo, nas últimas décadas a inversão dessa vertente tornou-se relevante, de modo que as exigências da população são frequentes e chegam com maior interferência na decisão dos gestores. Daí que a adaptação da Administração Pública a essa nova realidade deve acontecer longe do modelo de gestão patrimonialista e moldar-se as novas formas de gestão. Isso requer uma Gestão Pública baseada em sistemas inteligentes e com progressivo uso de tecnologia da informação (CARVALHO, 2010. p. 308).

A racionalização dos gastos da Administração Pública e a capacidade de promover esforços articulados e aumentar a eficiência dos serviços públicos são considerados razoáveis para a efetiva implementação da Gestão Pública de Qualidade. Nos últimos anos, o Brasil adotou medidas que visam a melhoria dos serviços públicos em função do novo modelo de Gestão Pública.

Uma das últimas medidas foi a criação da Assessoria Especial para Modernização de Gestão, ligada diretamente ao gabinete do Ministro do Ministério de Planejamento em 2014, encarregado da coordenação da Agenda da Gestão Pública, com projetos relacionados às áreas estratégicas de governo em três eixos a saber: *a) melhoria da entrega de serviços à população e às empresas, com ações que visam ampliar e agilizar o acesso ao cidadão a serviços com qualidade, bem como agilizar e qualificar os serviços públicos direcionados às empresas de competitividade no país; b) melhoria da eficiência do gasto, com a criação do projeto Esplanada Sustentável, objetivando maior agilidade nas compras com menores custos; e, c) melhoria da governança e da gestão de meios, cuja meta principal é institucionalizar o plane-*

jamento estratégico em todos os ministérios. A principal razão de ser da Gestão Pública brasileira é propiciar ao cidadão um serviço de qualidade, atendendo-o de forma respeitosa como principal personagem nesse processo de mudança.

CAPÍTULO III

8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMAM

8.1 Primeiro Modelo de Estrutura Organizacional da PMAM a partir de sua subordinação ao governador do Estado

Antes de apresentar a estrutura organizacional atual da Polícia Militar do Amazonas, faz mister retomar o modelo estrutural definido pelo artigo 5º do Decreto-Lei nº 667/1969, cujo fim era a reorganização das Polícias Militares, as quais compunham dos seguintes órgãos:

- Órgão de Direção;
- Órgão de Execução;
- Órgão de Apoio.

Interessante nessa organização estrutural é que já havia formação diferenciada para a execução de suas atividades, a formação em grupos policiais com quantidade mínima autônoma. Essas frações necessariamente eram formadas por Policiais Militares com a seguinte composição: um chefe e quantidade ideal e indispensável para o atendimento da *missão de polícia*, que nos dizeres de VALLA (2012) já está bem definida no parágrafo 5º do artigo 144 da CF-88 que envolve componentes não só apenas com a defesa do cidadão e da comunidade, mas também, sobretudo, articuladas com os pressupostos mais elevados ali definidos em outros dispositivos. Esse texto coaduna com o Preâmbulo e o artigo 1º da CF-88, quando destaca que, assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida com a ordem internacional, com a solução pacífica das controvérsias, é papel primordial para a atuação coordenada da Polícia Militar brasileira.

Mas a infraestrutura que a PMAM possuía à época não estava direcionada e voltada para a aproximação da Polícia Militar ao cidadão. Ainda que houvesse prescrição legal, como retrata o parágrafo 2º do artigo 5º do referido Decreto, havia um leque de possibilidades para que as polícias militares distribuíssem sua tropa no terreno de acordo com a importância da região. Para esse fim, descreve a estrutura

organizacional das polícias militares, que se mantem até hoje ainda nos mesmos moldes na maioria das organizações policiais e bombeiros militares do Brasil. Veja a transcrição:

Artigo 5º. § 2º - De acordo com a importância da região o interesse administrativo e facilidades de comando, os grupos de que trata o parágrafo anterior poderão ser reunidos, constituindo-se em Pelotões, Companhias e Batalhões ou em Esquadrões e Regimento, quando se tratar de unidades montadas.

Ocorre que os grupos reunidos em maior ou menor quantidade quase sempre não chegaram aos destinos permanentes para lidar com o cidadão diuturnamente. Os quartéis eram mínimos, permitindo o policial militar ter contato com o cidadão somente no andamento das ocorrências. Era de fato atividade de cumprimento de ordem para evitar o cometimento do crime. A formação de instituição policial, a estrutura organizacional, não tinha filosofia de trabalho comunitário, ou seja, não existia policiamento que primava pelo envolvimento com a comunidade, que tivesse como principal foco a aproximação aos cidadãos. Era o verdadeiro policiamento ostensivo de manutenção da ordem: impedir a existência do crime e reprimi-lo caso ocorresse. É possível denominá-la *polícia de controle da ordem*.

Nessa ótica, vimos a estrutura da Polícia Militar do Amazonas ordenar-se no ano de 1969 modelo originado das forças armadas brasileiras, que vivia sob o teto do Regime Militar. Esse formato de organização, muito embora tenha sofrido mudanças ao longo de existência da PMAM, somente em 1997, conforme relatos do Tenente-Coronel PM Sales, Subchefe da 6ª Seção do Estado-Maior-Geral da PMAM (Seção Estratégica do Estado-Maior-Geral da PMAM), à época Tenente PM Sales, 11 Coronéis da Ativa foram transferidos para a Reserva Remunerada (aposentadoria) por ato do Governador do Estado do Amazonas, Amazonino Mendes, por entender que a cúpula da PMAM estava antiquada, despreparada para enfrentar os desafios apresentados pela sociedade. A Polícia Militar do Amazonas era conhecida por ser truculenta e sem qualquer tipo de característica que se voltasse para a aplicação dos Direitos Humanos.

8.2 Primeira mudança na estrutura organizacional da PMAM

Mesmo com a promulgação da Constituição Federal em 1988, conhecida como Constituição Cidadã, o processo de mudança no seio da Polícia Militar do Amazonas

foi lento e gradual. Mas foi a partir da nova constituição que as corporações se deram conta de que havia a necessidade de adaptar-se a um novo modelo de gestão. Era preciso entender que a mudança não seria apenas teórica, tampouco não tivesse a força que teria caso a regulamentação fosse oriunda do Regime Militar. Portanto, fazia mister compreender que a Polícia Militar em todo o Brasil, mais que militar ela deveria ser comunitária. Era preciso mudar a estrutura, a forma de pensar, de agir, de conceber a Polícia Militar enquadrada no novo conceito de regime político no Brasil.

Contudo, somente em 1999, com o então governador do Amazonas, Amazonino Armando Mendes, que um novo pensamento era inserido na Corporação, no sentido de disseminar nova filosofia de trabalho de pensamento e de comportamento dos Policiais Militares. Segundo o Tenente-Coronel Sales, o Governador Amazonino Mendes, após exonerar 11 Coronéis da Ativa e transferi-los para a Reserva Remunerada, dentre eles o então Comandante-Geral, Cel. QOPM Raimundo Gutemberg Soares, (ficou à frente da PMAM no período de 10.11.1997 a 5.3.1999), convocou uma comissão de Oficiais intermediários (Capitães) e subalternos (Tenentes), a quem lhes pediu para que apresentassem um plano de policiamento que consolidasse a tão desejada mudança que a sociedade democrática exigia e o então governador requisitara.

“Eu ainda era Tenente (1999), quando participei de uma reunião convocada pelo Governador do Estado, Amazonino Mendes. Na ocasião, ele afirmara que ia exonerar 11 Coronéis falta de compromisso com a PMAM. Ele precisa de novas cabeças, novos pensadores, pois havia a necessidade de melhor prepara a Polícia Militar do Amazonas a fim de lidar com as mudanças sociais que ocorriam no seio da sociedade brasileira, especialmente na sociedade amazonense”. (Chefe da 6ª Seção do Estado-Maior-Geral da PMAM - PM-6)

Amazonino iniciava seu governo e a transformação na cadeia de comando da PMAM, bem como fazia abertura ao conhecimento e acesso a uma nova modalidade de liderança e comandamento no âmbito da Polícia Militar do Amazonas. Diante disso, fora criado pelo novo Comandante-Geral da PMAM, o Coronel QOPM Paulo Roberto Castelo Branco (6.3.1999 a 20.3.2000), uma comissão formada por capitães e tenentes, a fim de apresentar uma proposta de modernização da filosofia de trabalho para ser instituída na Corporação, ou seja, a inclusão do novo Modelo de Gestão Pública. Foram feitos os indicativos de várias ferramentas de gestão dentre as quais

“gestão pela qualidade total”, “planejamento estratégico” e “policiamento interativo comunitário”.

Como base nesse novo pensar, a Polícia Militar do Amazonas criou a Assessoria de Planejamento Estratégico - APE e o Comitê de Gestão de Planejamento Estratégico - CGPE. Para compor o quadro do efetivo, foi possibilitado a vários policiais militares a realização do curso de Planejamento Estratégico na Universidade Federal do Amazonas – UFAM, uma medida inicial voltada para a Gestão de Competência. As mudanças começaram a acontecer inicialmente na cúpula da instituição. Contudo, o investimento intelectual, financeiro e em pessoal não se deu aos moldes do Modelo Contemporâneo de Gestão ou Nova Gestão Pública. Houve melhora na formação e preparação do efetivo, foram adquiridas novas viaturas, armamento, mas ainda não havia uma estrutura organizacional com características da gestão contemporânea. A Polícia Militar do Amazonas, sob esse novo governo, incumbiu-se de buscar novos horizontes e atingir novos resultados, muito embora ainda desprovida das ferramentas da gestão moderna, cujos resultados se voltam para o bem do cidadão.

Em 2004, com o intuito de se moldar à nova realidade da administração contemporânea, buscou conhecer sua própria realidade e a reconhecer sua própria identidade: realizou o primeiro diagnóstico institucional, uma maneira de analisar os pontos fortes e pontos fracos da Corporação, bem como pondo à mesa para apontar os caminhos a percorrer. Esse documento serviu de base para que em 2008 fosse dado o passo inicial e ingressasse no universo da Nova Gestão Pública (modelo contemporâneo de gestão). Esse intervalo de 2004 a 2008 serviu basicamente para esse trabalho de reconhecimento de si mesma como organização pública. A partir de 2008, após conclusão da elaboração do Planejamento Estratégico da PMAM, os trabalhos de inserção ao novo modelo de gestão pública foram iniciados, conforme seguem os detalhes desse momento no item 8.5.

8.3 Atual Organização básica da Polícia Militar

A Polícia Militar do Amazonas, visando ao enquadramento de sua estrutura organizacional no novo modelo de gestão, realizou diagnóstico do funcionamento e resultados alcançados da máquina administrativa em seu ambiente laboral. Ao final, chegou à conclusão de que havia a necessidade de reformulá-la. Para esse fim, o então Comandante-Geral, Cel. QOPM Dan Câmara, instituiu comissão para análise e avaliação de todo o processo de mudança. Diante disso, após aprovação na As-

sembleia Legislativa do Amazonas da Lei nº 3.514, de 8 de junho de 2010 (Lei de Organização Básica), ficou instituída a nova estrutura organizacional básica da PMAM, que preconiza em seu capítulo I – Estrutura Geral, sua árvore sistemática de funcionamento, conforme segue:

ORGANIZAÇÃO BÁSICA DA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS. CAPÍTULO I - ESTRUTURA GERAL.

Art. 6.º A Polícia Militar do Amazonas tem a seguinte estrutura:

I - Órgãos de Direção;

II - Órgãos de Apoio;

III - Órgãos de Execução.

§ 1.º Os Órgãos de Direção compreendem:

I - Os Órgãos de Direção Geral, destinados a:

a) Planejar institucionalmente a Organização da Corporação; **b)** Efetuar o comando geral, o planejamento estratégico e a administração superior da instituição; **c)** Exercer o controle e a fiscalização das condutas dos membros da instituição, zelando pela hierarquia e disciplina; **d)** Coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos subordinados;

II - Os Órgãos de Direção Setorial que, atuando de forma integrada e sistêmica, têm a atribuição de efetuar a administração setorial das atividades de recursos humanos, ensino, saúde e assistência social, logística e gestão financeira e orçamentária, dentre outras.

§ 2.º Os Órgãos de Apoio destinam-se ao atendimento das necessidades de recursos humanos, ensino e logística dentre outras, realizando as atividades-meio da Corporação.

§ 3.º Os Órgãos de Execução destinam-se a realização das atividades-fim da instituição que, de acordo com as peculiaridades, compreendem:

I - Grandes Comandos: organizações policiais militares constituídas para atuarem como escalões superiores de comando, responsáveis pela coordenação e controle dos Comandos Intermediários e/ou conjunto de Unidades Policiais Militares;

II - Comandos Intermediários: organizações policiais militares constituídas para atuarem como escalões intermediários de comando, responsáveis pela coordenação e controle de determinadas áreas ou regiões, tendo a si subordinadas Unidades ou Subunidades de Polícia Militar;

III - Unidades: organizações policiais militares, com responsabilidade territorial definida, constituídas em razão da reunião de Subunidades e de Frações, podendo receber as denominações de Batalhão ou Regimento;

IV - Subunidades: organizações policiais militares com responsabilidade territorial decorrente da subdivisão da área (subárea) de Comando Intermediário ou de Unidades, constituídas em razão da reunião de Frações, podendo receber as denominações de Companhia ou Esquadrão conforme a atividade a ser desenvolvida;

V - Frações: as menores organizações policiais militares, com responsabilidade territorial decorrente da subdivisão da área das Subunidades, podendo receber as denominações de Pelotão, Grupo, Destacamento ou Posto.

Definida a estrutura da organização conforme a Lei de Organização Básica da PMAM, várias mudanças, algumas significativas, ocorreram com o desenvolvimento da atividade-fim para o cumprimento da missão policial, que coaduna com a missão constitucional, com especial atenção para o estreitamento da relação policial militar com a população, fortalecendo uma parceria poucas vezes praticada. É o novo en-

dossamento das características de *Polícia Comunitária* e não somente a realização ou execução do *policciamento comunitário*. Passava a ser a fórmula do policiamento envolvendo Polícia Militar e comunidade em prol da prestação de serviço com qualidade e sensação de segurança pública para a sociedade.

A Polícia Militar do Amazonas, após vigência da Lei nº 3.514/2010, manteve essa estrutura, porém, um diferencial aparece na classificação, composição e atribuições dos órgãos de direção, distribuição das unidades de execução melhor elaborada, com modelo de estrutura direcionada a atender as demandas da sociedade com maior efetividade e eficiência.

Buscando inserir-se no novo modelo gerencial como diretriz de Gestão Pública, faz mister mencionar a criação de novos componentes de gestão modernos como a 6ª e a 7ª Seções de Estado-Maior-Geral, respectivamente, encarregada de assuntos relativos ao planejamento estratégico, gestão de qualidade, estatística e programação orçamentária; e, encarregada de assuntos relativos à tecnologia da informação e comunicação; O Conselho Consultivo Superior – CCSup, órgão consultivo do Alto Comando, constituído pelo Comandante-Geral, pelo Subcomandante Geral, pelo Chefe do Estado Maior e pelos demais Coronéis QOPM da ativa da Instituição, sendo facultada a participação de Coronéis da inatividade, autoridades e/ou personalidades civis de notável saber sobre os assuntos em pauta, e funciona como fórum de discussão, buscando soluções para os problemas complexos de interesse da Instituição e da defesa social; a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), que é o órgão de direção setorial responsável pelo planejamento, coordenação, operacionalização, controle e execução das atividades de tecnologia da informação; e, a ampliação das Companhias Interativas Comunitárias, que passaram de 6 para 30, além da inclusão da expressão “preservação do meio ambiente” aos já existentes batalhões e companhias, atendendo as políticas públicas de preservação do meio ambiente.

A 6ª Seção do E.M.G tem à parte um item explicativo sobre competência e objetivos como órgão de planejamento da PMAM. A 7ª Seção lidou com a preparação da PMAM para o ingresso definitivo na rede mundial de internet, momento a partir do qual todas as demandas do Comando-Geral e demais órgãos subordinados deram publicidade de seus documentos ao próprio público interno. Além desse avanço, a 7ª Seção do E.M.G. inovou com a instalação do Sistema Outsourcing de Impressão. O Conselho Consultivo Superior – CCSup, a pesar de sua importância no cenário es-

tratégico, poucas vezes foi acionado nas tomadas de decisão do comando. De acordo com os ex-comandantes-gerais entrevistados, o CCSup foi convocado pelo Comandante-Geral para fazer parte do processo de tomadas de decisão. De 2008 a 2011, a participação do CCSup foi efetiva, pois considerava relevante para a consolidação do Planejamento Estratégico e o avanço da nova gestão. Contudo, a partir do ano de 2011 sob novo comando, o CCSup poucas vezes teve participação na tomada de decisão da Corporação. A partir de 2014, conforme os entrevistados da cúpula não há registro de qualquer convocação do CCSup pelo comando da PMAM.

A implantação do Sistema de Gestão Outsourcing de Impressão, sistema desenvolvido e adaptado para redução de custos, gerenciamento e utilização equilibrada dos recursos e obtenção de mais qualidade em todo o processo de impressão da organização. Passava a PMAM a adotar sistema de controle das impressões, identificando cada pedido e quantificando cada impressão, uma vez que em cada quartel havia três ou quatro impressoras (uma em cada seção), que foram substituídas por uma em local de acesso a todos, registrada no sistema outsourcing. O sistema substituiu todas as impressoras comuns (cartucho de tintas) por uma multifuncional com capacidade de impressão superior às substituídas, além de utilizar cartuchos de toner, cuja duração é significativamente maior.

A informatização da Polícia Militar do Amazonas já no primeiro ano de implantação do Planejamento Estratégico (2008) com a criação da Intranet (www.pm.am.gov.br), foi ganho imensurável para a PMAM, pois reduziu os gastos com impressão do Boletim Geral Ostensivo, já que a tiragem diária era grande, haja vista que tinha que atender a todas as unidades da capital e do interior do Amazonas. Tudo isso foi substituído pelo acesso à internet (intranet), com o custo-benefício adequado à nova realidade.

8.4 Setorização geográfica da Polícia Militar do Amazonas

A história da centenária Polícia Militar do Amazonas ganhou notoriedade especial por seus feitos ao longo de sua trajetória como órgão de segurança pública. Mas é possível afirmar que a grandeza do primeiro prédio onde se estabilizou para funcionar o Comando-Geral da Corporação ganhou destaque pela atração que passou a ser ao povo manauara, porquanto a presença policial, o glamour da banda de música da Polícia Militar, dentre outros.

Tem-se registro de que essa estrutura, em meio à sua edificação, foi comprada pelo Presidente da Província do Amazonas em 1867. Anos mais tarde, foi concluído

e em 1875 foi inaugurado. Desde então, a bela estrutura já recebeu o Liceu, a Biblioteca Pública, a Assembleia Provincial e a Repartição das Obras Públicas, conforme registros da Prefeitura Municipal de Manaus. Somente em 1890, é que a Polícia Militar do Amazonas garantiu esse espaço para acomodar o Comando-Geral da Corporação. (MENDONÇA, 2011. p. 1)

No decorrer do período que compreende os anos de 1930 e 1944, em pleno Estado Novo, o prédio foi palco de inúmeras manifestações, as quais se esvaziaram após a Polícia Militar contribuir para a construção do Instituto de Educação do Amazonas – IEA, localizado no alto da Avenida Eduardo Ribeiro. Em função da presença da PMAM nesse local, a praça-parque defronte ao referido prédio, passou a denominar-se Praça da Polícia. Até os dias atuais a praça recebe esse nome, porém, em 2008, depois de ser restaurado pela Secretaria de Cultura do Estado do Amazonas, o prédio voltou a denominar-se Palacete Provincial, passando a partir de então a abrigar o Museu de Numismática, o Museu da Imagem e do Som, o Museu Tiradentes, a Pinacoteca do Estado, o Ateliê do Restauro, o Salão de Arqueologia e o Laboratório de Arqueologia, espaço artístico e cultural administrado pelo Governo do Amazonas. (MANUSCULT. 2010).

Muito embora o espaço cultural tenha passado para a Administração Pública, por meio da Secretaria de Cultura, o Comando-Geral da PMAM mudou-se para o atual prédio, localizado na rua Benjamin Constant, Petrópolis, em 2004, para início das obras de restauração do prédio na Praça Heliodoro Balbi, atual Museu Tiradentes. (MANUSCULT. 2010).

O centro da cidade, onde estava localizado e instalado Comando-Geral da PMAM, era o local onde havia maior concentração de Policiais Militares, notadamente por ser o local de maior concentração de pedestres, já que também está localizado o Centro Comercial da Zona Franca de Manaus. Outras seis unidades (Batalhões) espalhavam-se pelas demais áreas da cidade, o que de fato não atendia o princípio do serviço policial comunitário, pois o efetivo de cada unidade policial não era apropriado para o tamanho e a quantidade de habitantes por área. (MENDONÇA, 2011. p. 3)

A partir de estudo realizado pela 6ª Seção do E.M.G da PMAM, foi identificada e apontada a necessidade de melhorar a relação com a comunidade, implementado o policiamento e adotando na prática a doutrina de Polícia Comunitária. Essa observação foi prevista no novo Planejamento Estratégico como proposta de mudança sob a

ótica do modelo gerencial. Os resultados do referido estudo, foi apresentado pela PMAM ao governo do Amazonas, o qual inseriu no Plano de Revitalização da Segurança Pública do Estado do Amazonas.

Esse estudo resultou no programa de setorização geográfica da cidade de Manaus pela PMAM. A partir disso, foi ampliado o número de quarteis da Polícia Militar na cidade de Manaus, propiciando a aproximação do Policial Militar à população, que até então se sentia desassistida e com total sensação de insegurança. Para demonstrar essa realidade, o 5º Batalhão de Polícia Militar, situado no bairro da Compensa, tinha circunscrição em toda a Zona Oeste, constituída por 11 bairros (Compensa, Glória, Lírio do Vale, Nova Esperança, Ponta Negra, Santo Agostinho, Santo Antônio, São Jorge, São Raimundo, Tarumã, Tarumã-Açu e Vila da Prata). Esse batalhão distribuía efetivo para todos esses bairros. Naturalmente uma distribuição de efetivo abaixo do número adequado. Era notória que a PMAM não dispunha dos meios necessários para atender a demanda de ocorrência, tampouco a efetiva necessidade da população, a de sentir-se com a maior sensação de segurança possível. (6ª SEÇÃO E.M.G. PMAM, 2015).

A Polícia Militar do Amazonas encontra-se atualmente em expansão em relação ao processo de relação e estreitamento da parceria com a população, levando seus policiais militares para os locais mais distantes (bairros periféricos), buscando na prática consolidar-se como Polícia Comunitária. Hoje conta com 30 Companhias Interativas Comunitárias, buscando efetivar os programas, projetos e ações desencadeados pelo Planejamento Estratégico da PMAM, cuja vigência consta de 2008 a 2015.

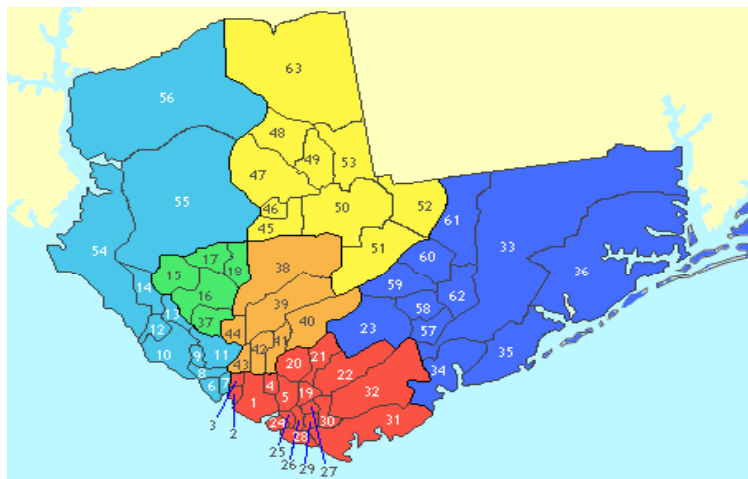
A evolução estrutural foi um pouco tardia, todavia buscou decorrer dos últimos anos preencher o vazio existente nos bairros desprovidos da presença constante da PMAM. De acordo com a Diretoria de Pessoal da Ativa (DPA PMAM 2015), existem atualmente 10.145 Policiais Militares na ativa atuando em todo o Estado do Amazonas. Em Manaus são 5.560 Policiais Militares para uma população aproximada de 2.020.301 habitantes, um Policial Militar para grupo de 336 cidadãos.

A PMAM na prática, contudo, emprega seu efetivo de acordo com a distribuição demográfica da população de Manaus e áreas de maior concentração de ocorrências, critério adotado atualmente. (PM-3 PMAM 2015).

A nova divisão administrativa da cidade de Manaus se deu a partir da Lei nº 1.401, de 14 de janeiro de 2010 (cria bairros e consolida a delimitação de bairros de

Manaus), quando foram incluídos sete novos bairros, passando a um total de 63 bairros. Com base nessa divisão, a Polícia Militar do Amazonas teve que se adaptar e planejar a distribuição de suas unidades operacionais, com o fim de melhor prestar serviço público de qualidade ao cidadão, colocando em prática a aproximação e parceria desejada com a população para maior sensação de segurança em função do serviço de qualidade prestado. (PMM, 2015)

Figura 1. Divisão administrativa da cidade de Manaus.



Fonte: Prefeitura Municipal de Manaus-AM. 2015

A Lei de Organização Básica da PMAM, reelaborada no mesmo ano, setorizou as unidades operacionais conforme a nova divisão administrativa da cidade de Manaus. O objetivo principal era de fato manter constantemente o policial militar em meio à população no seu dia a dia, fosse no trabalho, na escola, no passeio ou no lazer, de modo a garantir maior tranquilidade e sensação de segurança. Diante disso, a criação de novas Companhias Interativas Comunitárias Ostensivas e de Preservação do Meio Ambiente seria o ideal para desenvolver um policiamento de qualidade.

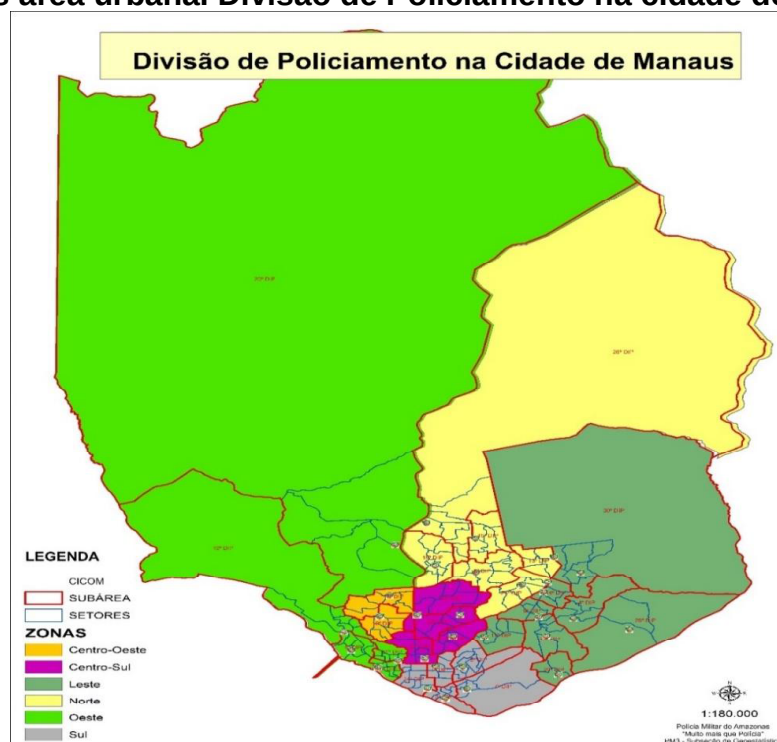
Foi uma preocupação vislumbrada no Planejamento Estratégico por força do Plano de Revitalização da Segurança Pública do Amazonas. A partir dessa nova visão, a PMAM projetou a implantação de unidades policiais militares a fim de realizar a aproximação imprescindível com a comunidade e desenvolver uma relação de Polícia Comunitária.

A Polícia Militar do Amazonas, contudo, conhecedora da realidade que vivenciou ao longo de sua existência, especialmente nos últimos anos, quando a criminalidade ganhou espaço e a população, mais esclarecida de seus direitos, distanciou-se em

função dos problemas e mazelas que lhes proporcionavam desconforto e total insegurança, mas passou a exigir de si mesma nova postura, novo comportamento, novos ajustes na forma de lidar com o cidadão, e não apenas construir novos quartéis e aumentar seu efetivo de policiais militares. Isso não bastava e não seria suficiente para reformular sua imagem perante a sociedade. Era preciso efetivamente atender aos princípios constitucionais especialmente no que tange à legalidade, à moralidade e à eficiência, adotando novos modos de operacionalizar o serviço com a população, para população e pela população. As percepções de fraqueza e desqualificação deveriam ser eliminadas do seio da PMAM, e, adotar os bons resultados que a população tanto exigia como premissa da missão constitucional, era imprescindível.

De acordo com CÂMARA (2015) a PMAM passou a atuar de forma mais adequada e substancial para gerir melhor os recursos materiais e humanos de que dispunha, ou seja, passou a selecionar melhor seus homens, prepará-los melhor, tornar proficiente o serviço, com a aquisição de material de ponta, treinamento e qualificação da tropa. Uma das principais medidas foi a condução da tropa para o interior dos bairros mais distantes, as comunidades periféricas de Manaus, bem como para as cidades mais longínquas do interior do Estado do Amazonas. Segue mapa de distribuição das Unidade Operacionais da PMAM na cidade de Manaus:

Figura 2. Distribuição das unidades operacionais na cidade de Manaus área urbana. Divisão de Policiamento na cidade de Manaus.



Fonte: PM-3 – Subdivisão de Criminalidade. PMAM 2015

A cidade de Manaus, com pouco mais de 2 milhões de habitantes (IBGE 2014), recebeu quartéis nas áreas estratégicas das seis zonas administrativas que passou a possuir após a nova reforma. As 30 CICOM foram instaladas com o objetivo de serem efetivamente ostensivas, presentes, aproximando-se ao máximo do cidadão, levando o conhecimento necessário para desenvolver a atividade-fim (policiamento ostensivo) com qualidade, proporcionando maior sensação de segurança ao cidadão e firmando a boa parceria entre Polícia Militar/Comunidade. Era a maneira ideal de se preocupar com os resultados propriamente e promover a paz almejada pela sociedade. (6ª SEÇÃO E.M.G. PMAM, 2015).

O mapa da figura 2 aponta a presença da Polícia Militar em todas as zonas administrativas (Norte, Sul, Centro-Sul, Oeste, Centro-Oeste, Leste) de áreas urbanizadas, tendo sua circunscrição em delimitação territorial rural, como é o caso das Zonas Norte, Oeste e Leste. Informações da 6ª Seção do E.M.G. apontam que o número reduzido de quartéis antes da reforma administrativa – eram apenas 6 (seis) CICOM – dificultava o trabalho operacional da Polícia Militar, fato que gerava demora no atendimento das ocorrências, dada a dimensão da área de atuação de uma delas.

8.5 O processo de mudança da Gestão Policial-Militar

Após as medidas iniciais que culminaram com a exoneração de Oficiais da cúpula da Polícia Militar e tendo sido adotados procedimentos para a elaboração de um plano de gestão no âmbito da Corporação, como a criação da Assessoria de Planejamento Estratégico - APE e do Comitê Gestor de Planejamento Estratégico, uma das mais importantes ações realizadas para fortalecer o novo formato de gestão foi o diagnóstico institucional feito em 2004, cuja finalidade era embasar a confecção do Planejamento Estratégico – PE da PMAM.

No mesmo ano, nova comissão fora formada para sedimentar o Planejamento Estratégico. Era composta por Policiais Militares (Oficiais e Praças), técnicos da Secretaria de Planejamento e consultores da iniciativa privada, com o fim de atingir a essência do PE tal qual dimensionado nas organizações civis, todavia adequado à realidade policial-militar. A PMAM deu o primeiro passo para aderir ao modelo de Gestão Pública Gerencial e finalmente pudesse elaborar o primeiro Planejamento Estratégico da história.

O lapso temporal que compreende o ano de 2004 a 2007 serviu de base de preparação do Planejamento Estratégico e sua implementação se deu efetivamente em 2008, quando ocorreu a assunção do novo Comandante-Geral da PMAM. Passo importante foi dado para avançar ainda mais nesse processo de transformação e mudança no modelo administrativo na Corporação. Era o início do desenvolvimento da Nova Gestão Pública no âmbito da Polícia Militar do Amazonas. Em 2008 era lançado o primeiro documento formal que traduzia os anseios da corporação, cujos objetivos propunham-se fazer da Polícia Militar organismo proativo para tornar o cidadão o foco da gestão ao invés do ato administrativo.

Finalmente foi elaborado o Planejamento Estratégico da PMAM, um dos mais completos documentos elaborados pela Polícia Militar dada a sua abrangência às características da Nova Gestão Pública. Tem como essência alcançar um serviço de excelência voltado para a sociedade amazonense. Concluídos os primeiros trabalhos, o Planejamento Estratégico tomou forma e foi levado ao conhecimento de todo o efetivo da PMAM por meio do Boletim Especial nº 10, de 28 de novembro de 2008. Segundo Assessor da 6ª Seção do E.M.G. coube a cada comandante de Unidade Policial-Militar divulgar no seio da tropa para o devido conhecimento da nova ferramenta. Era, portanto, concluído o caminho a ser trilhado pela Polícia Militar do Amazonas, a fim de alcançar a excelência em suas atividades no período de 2008 a 2015. (6ª SEÇÃO E.M.G. PMAM, 2018)

A definição do Brasil como país-sede da Copa do Mundo de Futebol em 30 de outubro de 2007 tornara-se alvo das metas do recente instrumento de gestão, sendo contemplado no que lhe coubera, observadas as exigências da FIFA. Nesse novo cenário, a segurança pública era foco especial para que o maior evento esportivo do mundo fosse realizado com sucesso.

Com ênfase na Gestão do Conhecimento, na Gestão de Competência e na Gestão de Pessoas, paralelo à execução do Planejamento Estratégico, a Polícia Militar realizou o 1º Workshop de Segurança e Tecnologia, o 5º Simpósio Nacional de Oficiais de Material Bélico das Polícias Militares, o 3º Seminário de Instrutores de Tiros das Polícias Militares e a 1ª Feira de Segurança e Tecnologia, a primeira no segmento no Estado, tornando Manaus a capital do conhecimento sobre Segurança Pública. O objetivo era atingir o maior número de profissionais, estudantes, empresas de segurança privada, entidades privadas e pesquisadores da área. Contudo, o alvo

principal era seu público interno (Oficiais e Praças da PMAM). (UGPC/GOV-AM, 2010).

Além da vigésima edição da Copa do Mundo de Futebol servir de base e parâmetro para a implementação do Planejamento Estratégico, o XLIII Festival Folclórico de Parintins foi base de observação em projeto e ações previstas no Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas. O êxito alcançado nos planos operacionais da PMAM, associado à organização do evento, rendeu o título de melhor cidade-sede da Copa do Mundo de Futebol do Brasil (2014) pela Revista The Weekly/FIFA. (CÂMARA, 2015)

8.6 Seção Estratégica da PMAM (6ª SEÇÃO)

Foi com o advento da Lei nº 3.514, de 8 de junho de 2010 que a 6ª Seção do Estado-Maior-Geral da PMAM ganhou forma e previsão legal, conforme consta em seu artigo 12, § 6.º, VI. Porém, a estrutura a que competia a mesma função era denominada de Assessoria de Planejamento Estratégico, iniciativa da cúpula de Comando da PMAM, com filosofia de trabalho adotada e impregnada no corpo de Oficiais PM. Após ter a denominação de 6ª Seção de Estado-Maior-Geral, ficou encarregada dos assuntos relacionados ao planejamento estratégico, à gestão de qualidade, à estatística e programação orçamentária. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 6ª SEÇÃO E.M.G. PMAM V. 2013).

Segundo CÂMARA (2015), à 6ª Seção do EMG da PMAM competiu a responsabilidade pela coordenação e gerenciamento do Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas. A colaboração de servidores civis de órgãos como a Secretaria de Planejamento e a Secretaria de Segurança Pública do Amazonas foi imprescindível para o desfecho do primeiro Planejamento Estratégico da Corporação.

Em visita à 6ª Seção do E.M.G, constatou-se que ela possui em seu quadro de pessoal três servidores civis, corpo de profissionais qualificados, contratados pela PMAM para retomarem os trabalhos voltados para a Gestão do Conhecimento, ocasião em que adotaram as medidas necessárias para revisão e ajustes dessa ferramenta de Gestão Pública. A ideia era propor esforços para nortear as atividades a serem desenvolvidas e consolidadas.

CÂMARA (2015) enaltece que a seção estratégica da PMAM (6ª Seção do EMG), foi peça importante no processo de reformulação da postura administrativa adotada pela Corporação. É a parte intelectual em toda a estrutura administrativa, a

quem cabe analisar, avaliar, monitorar todas as atividades previstas no Planejamento Estratégico da PMAM. Não é órgão executor, é órgão de estratégia, ou seja, que propõe as articulações em que são estudados os objetivos e metas da Corporação para serem colocados em prática. Foi a estrutura mínima e indispensável para a consolidação do Planejamento Estratégico.

CAPÍTULO IV

9 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA PMAM

Na tentativa de conhecer a realidade na qual está inserida a Polícia Militar do Amazonas, levantar os problemas afetos à gestão policial-militar, e apontar os resultados obtidos desde sua apresentação até a execução, parcial ou total, foi realizado um diagnóstico situacional da Corporação por uma comissão de Oficiais nomeados por exigência do governador à época. A partir de então e, após análises dos documentos constantes no site da PMAM: www.pm.am.gov.br, das visitas às unidades administrativas e operacionais da capital e das declarações de dois ex-comandantes da Corporação com significativa participação na condução de efetivação do processo de aplicação do Planejamento Estratégico no âmbito da instituição, do atual Comandante-Geral, além de vários comandantes de comandos intermediários (nível de companhia) e praças, veio a proposta de diagnosticar sobremaneira se ocorreu adaptação da PMAM ao novo modelo de Gestão Pública por meio do modelo gerencial, cujos objetivos foram ou são alcançados com eficiência, objetivando a valorização do cidadão.

As mudanças propostas no início dos anos 2000 pelo governo estadual impulsionaram fortes tendências para atingir o sucesso das ações de adaptação da Polícia Militar do Amazonas ao novo modelo de Gestão Pública. É possível afirmar que a Polícia Militar do Amazonas, a partir de reformulação do Planejamento Estratégico, adotou postura gerencial na sua gestão pública, promovendo as mudanças necessárias para a consolidação da gestão da qualidade, cujos resultados são direcionados ao cidadão?

Ao fazer uma análise simplificada da importância do Planejamento Estratégico, teoricamente nota-se que passou a ser a ferramenta essencial para a consolidação da gestão de qualidade almejada pela PMAM, uma vez que lhe foi possibilitado perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro e reavaliar o processo a que se destinara, moldando-se consoante à necessidade apresentada pelo ambiente no qual estava inserida. O período que compreende o ano de lançamento do Planejamento Estratégico até os dias atuais serviu de base de pesquisa e estudo para identificar, avaliar e compreender o cenário no qual a PMAM desenvol-

veu seu projeto de mudança de gestão e adaptação à nova postura administrativa, ou seja, inserção e desenvolvimento da nova postura gerencial.

Faz necessário assim conhecer os diversos cenários e circunstâncias que envolveram a administração policial-militar nos últimos sete anos, período que coincide com o lançamento do Planejamento Estratégico e sua revisão iniciada em 2015 no comandamento do Cel. QOPM Gouvêa, observando as transformações da cidade, com enfoque no crescimento populacional, urbanização dos bairros adjacentes ao centro e periféricos, programas sociais, realização de grandes eventos, dentre outros eventos importantes que influenciaram na postura comportamental da Polícia Militar do Amazonas.

9.1 Elaboração e desdobramento do Planejamento Estratégico como ferramenta de evolução da PMAM

As ações governamentais para que a Polícia Militar do Amazonas ingressasse em novo cenário de gestão pública foram iniciadas a partir das demandas tacitamente impostas pela sociedade, que mais exigente, não admitia mais uma Polícia Militar distante dos objetivos referentes à segurança pública, especialmente na prestação do serviço policial destinado à população. O diagnóstico realizado pela Polícia Militar em 2004 apontava que era necessário mudar e adequar-se a um novo padrão de comportamento, que no mínimo deveras ser voltado efetivamente para o bem do cidadão. Havia a necessidade de qualidade na prestação do serviço a todos.

Com percepção aguçada, o governador do Amazonas, Amazonino Armando Mendes, fez uma reforma administrativa na cúpula da Polícia Militar, a fim de modificar a filosofia de trabalho e atender as demandas sociais afloradas. A medida governamental foi transcrita em documento próprio de publicidade da PMAM, denominado Boletim Geral Ostensivo, o qual fica disponível apenas para os Policiais Militares tomarem conhecimento das ordens e demandas emanadas do Comandante-Geral da Corporação.

Desde o período de elaboração até a aplicação do Planejamento Estratégico, nota-se que diversas mudanças ocorreram, especialmente as atividades visionárias que passaram a ser parte do processo de transformação da Corporação, ou seja, atividades que vislumbravam nova concepção de polícia, ajustada à Nova Gestão Pública. A participação de pessoas qualificadas para o desdobramento do Planejamento Estratégico foi fundamental para o sucesso inicial.

Ao fazer uma análise da forma do Planejamento Estratégico, verifica-se que se compunha de instrumentos proponentes de uma gestão de sucesso, e o ponto de partida foi iniciado com o diagnóstico institucional, com análise do cenário interno, em que foram identificadas situações que, de pronto, eram obstáculos para o pleno e adequado funcionamento da administração policial-militar, dentre os quais foram levantados o seguinte:

- Efetivo reduzido com necessidade de contratação;
- Proficiência inadequada ou ineficiente: falta de preparação e qualificação dos policiais militares e viaturas em desuso;
- Continuidade de preparação da tropa;
- Inexistência de programas com policiamento comunitário para prevenção do crime;
- Inexistência de repressão qualificada do crime;
- Prontidão de respostas.

Essa avaliação inicial consistia no processo de adequação dos serviços policiais militares para atender as demandas sociais, processo esse que se volta especialmente para a prestação de serviço de qualidade. A PMAM precisava ter noção da dimensão dos problemas que assolavam a população, concernentes à segurança pública, buscando a melhoria de suas atividades, flexibilizando sua estrutura, modernizando suas ações e processos, aparelhando-se tecnologicamente, de modo que se moldaria e adequar-se-ia a uma nova realidade. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PMAM, 2008).

Do ponto de vista técnico, a Polícia Militar do Amazonas armou-se das ferramentas necessárias para reformular sua postura administrativa e sua conduta perante a sociedade. Detectou inúmeros problemas, conforme citado anteriormente, e passou a preparar seus homens para lidar com as novas situações que exigiam essa nova postura. A PMAM passava a assumir o compromisso social com cada cidadão, no sentido de alcançar e propor efetivamente qualidade de vida para todos.

A partir do diagnóstico institucional, a PMAM identificou circunstâncias fundamentais que necessariamente seriam o caminho para dirimir os problemas diagnosticados no âmbito da Corporação. Denominou-as de “forças”, as quais inquestionavelmente abririam portas para atingir qualidade no serviço prestado à sociedade. Veja:

- Desenvolvimento de ações integradas com órgãos que integram o Sistema de Segurança Pública do Amazonas;
- Ampliação do policiamento ostensivo 24h por dia, 7 dias por semana;
- Incutir na tropa foco, determinação, vontade e capacidade profissional;
- Circunstâncias e engajamento dos policiais militares quanto ao Planejamento Estratégico;
- Assimilação do modelo de gestão voltado para os resultados;
- Visão empreendedora de futuro;
- e outros.

Diante dessas circunstâncias, a cúpula da Polícia Militar do Amazonas envidou todos os esforços para cumprir e fazer cumprir as diretrizes do Planejamento Estratégico. A PMAM analisou o cenário externo, identificou pontos de recuo, ou pontos negativos, que se associavam aos fatores geradores do crime e tornavam-se elementos de fraqueza para a Corporação, limitando sua atuação efetiva em busca das metas propostas.

Esse diagnóstico institucional foi fundamental para que a PMAM tomasse novo rumo na condução gestora da administração, voltando-se para uma postura gerencial. Com isso apontou as seguintes lacunas:

- Falta de autonomia financeira;
- Efetivo reduzido e carga excessiva de trabalho à tropa de efetivo limitado;
- Limitação das ações em função das trocas de comandantes em todos os níveis de comando;
- Falta de dinamismo no processo de capacitação e qualificação dos Policiais Militares;
- Desconhecimento do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão da qualidade;
- A atividade-meio da PMAM (atividades de logística) não era valorizada;
- Desvalorização política da PMAM no cenário político;
- Autoestima abalada da tropa, dentre outras.

A partir desse desdobramento, momento em que foram identificados e registrados os pontos positivos e negativos da Corporação, a Polícia Militar finalmente pode

adotar as estratégias institucionais, com emprego de filosofia de Polícia de proximidade nos três níveis: estratégico, tático e operacional, sobremaneira com a elaboração de projetos voltados para esse fim, ou seja, com o propósito de manter uma relação estreita e saudável com a comunidade.

Nessa caminhada, havia também a necessidade de adotar políticas de comando (institucional) no nível estratégico direcionadas para a alta administração do governo e demais órgãos estaduais com os quais mantém vínculos, já que na maioria desses órgãos há policiais militares prestando serviço. A intenção da PMAM ao adotar política de comando nesse sentido, deve-se ao fato de que a disposição de dezenas de Policiais Militares recai no desvio de função, fato que gera prejuízos ao pleno exercício da atividade-fim da Polícia Militar, qual seja de *“Preservar a Ordem Pública e o Meio Ambiente no Estado do Amazonas, mediante um Policiamento Ostensivo de Excelência”*.

Foco significativo foi dado à atualização tecnológica, prevendo investimentos na aquisição de software avançados, equipamentos modernos, bem como investimentos na capacitação e qualificação dos recursos humanos da Corporação, ainda que houvesse a necessidade de fazer aplicação racional dos recursos financeiros. Ponto positivo dos investimentos em tecnologia está na interligação da capital às cidades do interior, as quais vivenciam outra realidade.

A Polícia Militar do Amazonas, objetivando alcançar o fim proposto pela nova gestão policial militar, adotou estratégias institucionais subdivididas e bem delineadas que se completavam entre si: Estratégias de sobrevivência; Estratégias de manutenção; e Estratégias de crescimento. Todas elas distintas, porém dependentes para que o sucesso desse projeto de gestão pudesse ter êxito. Nessa perspectiva, estava estabelecida a base de sustento do Planejamento Estratégico da PMAM.

De forma simplificada, a nova forma de pensar, planejar e executar, com base na nova postura adotada pela PMAM, dois grandes programas (Programa de Excelência Administrativa e Programa de Excelência Operacional) foram estruturados e subdivididos em projetos (21) e ações (96), por meio dos quais iniciava a luta pela gestão da qualidade, ou seja, realização do bom serviço em prol da sociedade, pondo a Corporação num novo status de organização pública.

Otimizar os projetos e ações era o desafio, que foi iniciado na gestão do Cel. QOPM Dan Câmara. Contudo, havia enorme necessidade de dar prioridade especial à Gestão de Pessoas e à Gestão de Competência. Além disso, não bastava promo-

ver cursos aos Policiais Militares, pois de acordo com a cultura policial adquirida há anos, havia dificuldades de fazer atrair a tropa para que tivesse foco no novo projeto de mudança da Polícia Militar do Amazonas. Um dos pioneiros da elaboração, propositura de aplicação e monitoramento do Planejamento Estratégico da PMAM, Senhor Luiz Almir, afirmara que mesmo depois de iniciado o trabalho de adoção do novo modelo de Gestão Pública disseminado na Corporação, a resistência era grande por parte tanto dos Oficiais (gestores) quanto das Praças (colaboradores).

“Tivemos complicações e dificuldades com a constante desídia (desatenção) de parte do efetivo de Policiais Militares envolvidos nesse processo. Até mesmo para participar de curso de gestão, dentre outros, houve resistência. Isso não está presente e visível no cotidiano, mas sua percepção é latente”. (Assessor da 6ª Seção EMG PMAM).

Um dos entrevistados da 6ª Seção do EMG reforçara a desatenção de parte da tropa com a adoção ao novo modelo de gestão apresentado pela PMAM. Ressalta ainda que apenas a equipe que compunha a 6ª Seção do EMG, nitidamente, teve essa percepção, uma vez que sobre ela recaía a responsabilidade pelo completo processo de gestão do Planejamento Estratégico da PMAM, ou seja, equipe responsável pelo princípio, meio e fim da consolidação do novo modelo de Gestão adotado até então.

“Sempre tivemos grandes dificuldades até mesmo de difundir a nova filosofia de gestão no seio da tropa, pois a cultura policial de que a PMAM é por si uma polícia operacional, ou seja, polícia de execução de serviço, impedia até mesmo os Oficiais de parar para pensar, refletir, debater e se envolver com a causa. Isso impôs uma barreira que limitou o avanço dos trabalhos de desenvolvimento do novo modelo gerencial”. (Assessor da 6ª Seção do E.M.G. PMAM)

Contudo, vale apontar outros fatores adversos que travaram as boas intenções, pois eram fatores que deveriam ser eliminados com a aplicação coerente e concisa do Planejamento Estratégico e uma nova postura administrativa, ou seja, postura gerencial na nova Gestão Pública Policial Militar. Ocorre que muito ficou para ser resolvido. Consideráveis situações de risco foram avaliadas no âmbito interno da PMAM, bem como no âmbito externo, que até o presente fazem parte do cotidiano da Corporação. De acordo com as entrevistas com os ex-comandantes da PMAM, são situações que impediram o desenvolvimento dos trabalhos, tanto para a devida

adaptação ao novo modelo de gestão quanto para a atividade operacional, ou atividade-fim.

Dentre os problemas que afetaram a PMAM, com maior importância está a dependência financeira e orçamentária, que reflete a incapacidade de administrar seus próprios recursos. Os entrevistados não souberam afirmar qual o grau de dependência e quais os motivos que inferem na transferência de orçamento para ordenação policial-militar. A PMAM não compra suas armas, suas viaturas, seus equipamentos, etc., apenas opina e sugere a aquisição. Não possui verba própria para formar, preparar, especializar, qualificar, seu efetivo. É notório que a dependência financeira e orçamentária permite ao governo do Amazonas controlar os repasses da previsão orçamentária anual, fechando ou abrindo o cofre ao seu livre controle, remanejando os recursos financeiros para uma ou outra secretaria conforme a necessidade que lhe convém.

É até hoje uma fronteira que a Polícia Militar do Amazonas necessita transpor, a fim de poder gerir seus recursos tal qual a previsão orçamentária elaborada conforme suas demandas, muito embora saiba que esse processo de mudança será gradual e lento. Dessa maneira, será possível que a PMAM redefina seu papel estratégico partindo do princípio de que é imprescindível desenvolver as ações da Corporação para resultados e o alvo comum sempre o cidadão.

9.2 Plano de Revitalização do Sistema de Segurança Pública no Amazonas

Paralelamente a preparação e elaboração do Planejamento Estratégico, como ferramenta de mudança do modelo de gerir a Polícia Militar, a Secretaria de Estado de Segurança Pública do Amazonas traçava o caminho de soluções para barrar o crime em todo o Estado, iniciativa que somada ao novo modelo de gestão policial militar, dotado das ferramentas da nova gestão (Gestão Gerencial), multiplicavam as possibilidades de alcançar excelentes resultados na preservação da ordem pública e do meio ambiente.

O Plano de Revitalização da Segurança Pública do Amazonas teve por finalidade a prevenção, a repressão e o controle da criminalidade, envolvendo e unindo diversos setores do governo a partir de estudo elaborado em 2003 para identificar os pontos vulneráveis especialmente na cidade de Manaus. Para a Polícia Militar do Amazonas esse plano tornava-se peça fundamental de suporte para finalmente consolidar a adequação e adaptação ao novo modelo de Gestão Pública. Dentre as me-

didadas que objetivavam a prestação de serviço de excelência para a população amazonense, algumas delas ganharam notoriedade, face a quebra de rótulos culturais que impediam a plena realização do policiamento necessário para atender as demandas da sociedade. A exemplo disso, o Plano de Revitalização previa atuações conjuntas entre Polícia Militar e Polícia Civil, medida prevista em Lei (Lei nº 079 de 18 de maio 2007). A coordenação operacional das atividades policiais desencadeadas pelas duas instituições de forma integrada ficou a cargo da Secretaria de Estado de Segurança Pública.

Dentre outras decisões importantes, destacam-se a criação dos Conselhos Comunitários, formados por representantes da sociedade civil, delegados titulares dos distritos policiais e comandantes das unidades policiais militares (CICOM), criação da Corregedoria Geral do Sistema de Segurança Pública do Amazonas, órgão superior de controle, fiscalização das atividades funcionais e da conduta disciplinar interna das Polícias Civil e Militar do Estado do Amazonas, Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas e Departamento Estadual de Trânsito do Amazonas – DETRAN, criação do Comitê de Gerenciamento de Crises, instituição da Secretaria Executiva Adjunta de Inteligência com a finalidade intrínseca de executar a atividade de inteligência de segurança pública no Estado, unificação e compatibilização das áreas de atuação da Polícia Militar do Amazonas - PMAM e da Polícia Civil do Amazonas - PCAM. Vale ressaltar que o Planejamento Estratégico é de autoria da PMAM e o Plano de Revitalização do Sistema de Segurança Pública do Amazonas é de política pública de governo.

Ainda como parte integrante do Plano de Revitalização da Segurança Pública do Estado do Amazonas, com maior visibilidade pública, foi criado o Ronda do Bairro, um dos mais completos programas de policiamento ostensivo instituído no âmbito do Estado do Amazonas. Foi lançado em fevereiro de 2012 com o propósito de firmar uma parceria entre os órgãos de Segurança Pública e a comunidade, e traçou os seguintes procedimentos: compilação de informações para a prevenção do crime; integração das Polícias Militar e Civil; realização de reuniões envolvendo as polícias e entidades civis e comunidade em geral em todas as zonas da cidade de Manaus; investimento na Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento; reforma e transformação das Delegacias em Distrito Policial Integrado – DIP e construção dessas em todas as zonas administrativas da cidade, resultando ao final 30 unidades integradas reformadas ou construídas.

A ideia era tornar a Polícia Militar do Amazonas, integrada à Polícia Civil, órgãos de segurança Pública proficientes, em que o homem estaria capacitado para cumprir suas obrigações policiais militares, bem como ter o suporte técnico, tático e operacional (equipamentos).

A Polícia Militar do Amazonas, engajada no processo de mudança da Gestão Administrativa (Gestão Policial-Militar), consignou a proposta do Governo Federal de adoção ao Sistema Único de Segurança Pública – SUSP, órgão que coordenaria todas as atividades do novo sistema integrado e unificado, na qual estariam as três esferas de governo federal, estadual e municipal (MARIANO, 2004 p. 126). Uma medida colaborativa para o engrandecimento das atividades de promoção da sensação de segurança pública em prol da sociedade, e, por conseguinte, caminho para assimilação do novo modelo de Gestão Pública.

Outro projeto federal que a PMAM aderiu no bojo das mudanças administrativas foi o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - Pronasci, cuja natureza consiste na mobilização da comunidade, envolvendo todos os organismos sociais, envolvendo-se, comprometendo-se em contribuir para a solução dos problemas que afligem a sociedade, por ser a violência comum a todos. Esse programa substantivava-se com a integração das forças da União, dos Estados e dos Municípios.

Assim, o Plano de Revitalização de Segurança Pública do Amazonas, consolidava-se e inseria-se no cenário da violência como solução plausível e garantidor da normalidade da ordem pública no Estado.

9.3 Autonomia das Unidades Operacionais

A criação de novas unidades operacionais, chegando ao total de 30 unidades em nível de Companhias, denominadas de Companhias Interativas Comunitárias, foi fator preponderante no processo de aproximação da Polícia Militar com a comunidade. Era oportunidade de aumentar a abrangência da atuação Policial-Militar no seio de toda a sociedade manauense (ou manauara), proporcionando presença constante do qual resultaria em maior sensação de segurança e tranquilidade.

Essa autonomia refere-se à delegação de poderes concedidos ao Comandante de cada CICOM para empregar seu efetivo, condicionado a cada realidade das áreas de atuação. Não obstante, deveras estar atrelados a todos os programas, projetos e ações descritas no Planejamento Estratégico, a fim de atingir os propósitos previstos.

De acordo com um dos Assessores da 6ª Seção do EMG, essa autonomia foi dada para as Companhias, fim de promover ganhos com a inteligência, com a motivação e com o pensamento inovador dos gestores (comandantes) dessas unidades Policiais-Militares. Ressaltou que essa autonomia não deveria ser confundida com poder. Consistiu na busca da confiança para atuar no novo cenário de evolução pretendido pela PMAM.

Segundo Barroso (1996b), o conceito de autonomia é elo à ideia de autogoverno, de modo que os sujeitos se regulam por regras próprias. Todavia, não é sinônimo de independência de indivíduos:

A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis". (p. 17)

9.4 Fatores de risco à implantação do Planejamento Estratégico e da Nova Gestão Pública

Os objetivos e as metas, a partir das diretrizes programadas no Planejamento Estratégico, foram delineados para em curto e médio prazo serem alcançados com os resultados positivos desejados. Desde o diagnóstico institucional até a aplicação de fato do Planejamento Estratégico, havia fatores positivos e negativos que de alguma forma interfeririam no bom desenvolvimento desse projeto de mudança de Gestão Pública.

O corpo de profissionais que compunham a 6ª Seção do Estado-Maior-Geral da PMAM, Seção de Coordenação de Estudos e Análises Situacionais, em uma reunião para suplementar informações para este trabalho, foi contundente em dizer que é fundamental analisar e avaliar todos os projetos e ações no decorrer de sua apresentação, implantação e execução, ocasião em que é possível observar os avanços e retrocessos da construção do novo modelo de gestão. Ainda com base no diagnóstico institucional, a PMAM, desejosa de analisar o ambiente interno e externo, engajou-se em conhecer todos os pormenores da atividade a que lhe compete, a fim de dar o suporte ideal para a efetiva implantação do Planejamento Estratégico. Diante

disso, empenhara-se em aplicar uma análise eficaz, capaz de fazer-se aproximar o máximo da realidade na qual estava inserida, tomando posse da ferramenta estratégica de análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) para fazer análise do cenário, usada como coluna para gestão e planejamento estratégico.

“Apesar dos esforços para fazer uma análise baseado no método estratégico SWOT, na prática não tivemos a oportunidade de realizar uma análise crítica do Planejamento Estratégico. Vi que a Polícia Militar tem enraizada uma cultura muito forte de polícia operacional, de polícia repressora. Tudo isso dificultou os trabalhos para o pleno desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico. (Assessor da 6ª Seção do EMG da PMAM).

Não obstante a aparente vontade da Alta Cúpula da Polícia Militar do Amazonas apontar as metas que deveras alcançar, flagrante foi a desconfiança do corpo de policiais militares em geral, que ao tempo que desenvolvia os projetos e ações do Planejamento Estratégico, refutavam em apresentar os resultados alcançados em sua maioria. Os indicadores foram aos poucos sendo abandonados, ficando sem as medidas ou métricas essenciais para o acompanhamento e avaliação dos resultados.

“Estivemos todos da 6ª Seção do EMG unidos com o propósito de avaliar a efetiva aplicação do Planejamento Estratégico. A análise SWOT era a ferramenta de gestão ideal para esse fim, todavia, o processo de desenvoltura que já iniciara a quem do esperado, sinalizou decadência ao longo dos anos. Isso gerou prejuízos em proporções quase imensuráveis. A Polícia Militar perdeu, a sociedade também perdeu”. (Assessor da 6ª Seção do EMG).

Além da estratégia de análise SWOT, a 6ª Seção do EMG da PMAM buscou adotar o método de gestão PDCA (plan - do - check – act, ou, planejar, fazer, conferir e ajustar), cujo objetivo era o controle e melhoria do processo de implantação do Planejamento Estratégico. Para MELO (2015), a própria 6ª Seção não teve as condições necessárias para concretizar as análises, assim como parte das Unidades, operacionais e administrativas, não cumpriram as metas traçadas ou desistiram da proposta sob o pretexto do cumprimento do serviço operacional.

Competia à 6ª Seção refinar ou alterar os objetivos traçados no Planejamento Estratégico, porém, era necessário que as informações acerca dos trabalhos desenvolvidos fossem fornecidas por todas as Unidades policiais-militares da PMAM e isso não aconteceu. MELO (2015) aponta que a autonomia referenciada no item anterior das Companhias Interativas Comunitárias, a liberdade de empregar o efetivo policial com base nos estudos de situação feitos pela própria companhia, foi fator de risco apontado pela 6ª Seção do EMG, pois a maioria dos quartéis adotaram mecanismos e ações próprias para conhecer a realidade de sua circunscrição, identificar as áreas de risco, as manchas criminais e os locais apontados pela comunidade como pontos de favorecimento ao crime e onde a parceria Polícia Militar/população, abandonando as diretrizes do Planejamento Estratégico e considerando os projetos e ações desnecessários ou inaplicáveis.

O caminho tomado foi outro, e na avaliação da 6ª Seção do EMG todas as ações desenvolvidas por algumas Unidades Policiais não eram compatíveis com as diretrizes minuciosamente estudadas e previstas pelo Planejamento Estratégico.

9.5 Status de Execução do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas foi elaborado e concluído em 2008 e lançado no mesmo ano como ação institucional para iniciar uma carreira promissora a fim de atender as demandas sociais com qualidade. Esse processo de implantação do Planejamento Estratégico foi ponto de partida para a adoção de uma postura gerencial na perspectiva da Nova Gestão Pública. Sua plataforma de atuação foi projetada para o período de 2008 a 2015, curso de 8 anos, nos quais a Polícia Militar previa envidar todos os esforços para que a cultura policial-militar outrora consubstanciada fosse modificada e assentisse o valor de nova Postura Gerencial na perspectiva da Nova Gestão Pública.

O Planejamento Estratégico instituiu para o pleito supramencionado dois programas, voltados para a área operacional e a administrativa. O primeiro compunha-se de 9 Projetos e 42 Ações distintas. O segundo, de 12 Projetos e 55 Ações distintas. Todos eles foram iniciados conjuntamente e de acordo com suas características e particularidades, bem como nas unidades específicas para o fim proposto, deveriam ser concluídos na vigência do Planejamento Estratégico, recebendo nos casos propícios os ajustes e alinhamentos necessários. Os dois programas abrangiam toda a estrutura da PMAM.

No aspecto operacional, delineava o roteiro para que a Polícia Militar do Amazonas tivesse plenas condições de empreender o melhor serviço pelos policiais que lidam diária e diretamente com a população. Era a maneira ideal de se tornar efetivamente proficiente, valorizando a qualificação do policial para propiciar serviço de qualidade ao cidadão. Os projetos desse programa visam estabelecer aproximação e relação saudável com a comunidade, desenvolvendo dentre outras qualidades as habilidades de saber ouvir e comunicar, para conquistar a confiança da população. No aspecto administrativo, a PMAM intentava ajustar e melhorar a estrutura administrativa para seu melhor funcionamento. Fundamentalmente objetivava promover atualização tecnológica em sistema de informação, adotar uma postura de preservação ambiental como marco de respeito à sociedade e ao meio ambiente e dar foco aos aspectos da Nova Gestão Pública concernente a todas as medidas de desenvolvimento da atividade meio, como suporte para o pleno desenvolvimento da atividade fim.

Contudo, após análise e avaliação dos dois programas realizados por meio de diagnóstico simplificado realizado pela 6ª Seção do EMG, foi apresentado o Status atual, com demonstração da evolução de cada programa, seus projetos e respectivas ações. Ao final, ficou assim avaliado:

9.5.1 Programa Operacional: 9 projetos e 42 ações. Os projetos previstos no plano operacional referiam-se às atividades que seriam desenvolvidas pelas Unidades Operacionais Especializadas e, em particular, o Projeto Ronda do Bairro, um dos maiores investimentos concretizado pelo Estado, seria desenvolvido por todas as Unidades Operacionais da Polícia Militar e da Polícia Civil. O status conclusivo encontra-se no Anexo “B”, entretanto, faz mister apresentar o resumo numérico dos resultados obtidos, conforme segue abaixo:

Tabela 1. Status do Programa Operacional (PE 2008 – 2015)

Ord.	Projetos	Ações	Status		
			Executado	Não Executado	Em Andamento
01	Projeto de Prevenção da Violência	9	5 (55%)	2 (22,5%)	2 (22,5%)
02	Projeto Ronda do Bairro	8	1 (12,5%)	4 (50%)	3 (37,5%)
03	Projeto Ronda nos Rios	5	4 (80%)	1 (20%)	0 (0%)
04	Projeto Ronda nos Ares	5	3 (60%)	1 (20%)	1 (20%)

05	Projeto Polícia Verde	3	0 (0%)	2 (66,66%)	1 (33,33%)
06	Projeto Operações de Segurança e Gerenciamento de Crises	3	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
07	Projeto Cidadania	3	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
08	Projeto Integração Social	3	2 (66,66%)	1 (33,33%)	0 (0%)
09	Projeto Otimização do Comando e Policiamento Especializado	5	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
	Total de ações	42	18	14	11
	Porcentagem de ações	100%	42,85%	33,33%	23,80%

Fonte: Status do Planejamento Estratégico da PMAM (2008 – 2015)

Chama atenção o abandono de alguns projetos, que não tiveram nenhuma ação executada durante os oito anos de vigência do Planejamento Estratégico: *Polícia Verde*, *Cidadania* e *Otimização do Comando e Policiamento Especializado*. Vê-se que as falhas foram contínuas e só foram identificadas nesse diagnóstico realizado pela 6ª Seção em 2014, faltando um ano para o encerramento da previsão de conclusão do Planejamento Estratégico. Dos 9 (nove) projetos do Programa Operacional, apenas cinco ultrapassaram 50% de sua execução, enquanto 3 sequer tiveram alguma ação realizada.

9.5.2 *O Programa Administrativo*: que detinha o trabalho mais importante no processo de mudança de gestão pública, apresenta predominância maior de resultados negativos, já que 50% sua execução dependia do nível de assimilação da proposta de mudança da Gestão Policial-Militar. Assim ficou o programa administrativo: 12 projetos e 55 ações.

Tabela 2. Status do Programa Administrativo (PE 2008 – 2015)

Ord.	Projetos	Ações	Status		
			Executado	Não Executado	Em Andamento
01	Projeto Logística Organizacional	4	1(25%)	3 (75%)	0 (0%)
02	Projeto Modernização e Fortalecimento da Gestão	2	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
03	Projeto Gestão pela Qualidade	6	0 (0%)	4 (66,66%)	2 (33,33%)
04	Projeto Reestruturação Física das Instalações	9	2(22,22%)	4(44,44%)	3 (33,33%)
05	Projeto Gestão do Conhecimento	6	1 (16,66%)	3 (50%)	2 (33,33%)
06	Projeto Integração Institucional	1	0 (0%)	1(100%)	0 (0%)
07	Projeto Comunicação Organizacional	1	0 (0%)	1(100%)	0 (0%)
08	Projeto Gestão de Pessoal	3	1(33,33%)	1(33,33%)	1(33,33%)

09	Projeto Passagem para a Inatividade	4	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
10	Projeto Atualização da Legislação da PMAM	12	7 (58,33%)	5 (41,66%)	0 (0%)
11	Projeto Reestruturação das Finanças e Orçamento	3	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)
12	Projeto Saúde do Policial Militar	4	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
	Total de ações	55	13	33	9
	Porcentagem de ações	100%	23,63%	60%	16,36%

Fonte: Status do Planejamento Estratégico da PMAM (2008 – 2015)

A cultura adquirida de polícia é estritamente operacional, ou seja, efetivo treinado, acostumado e preparado para lidar diretamente com ocorrências policiais, inserida a filosofia de trabalho adotado pelos comandantes de Companhias Interativas Comunitárias até os procedimentos operacionais adotados pela tropa no seu cotidiano.

Pode-se observar nas entrevistas da maioria dos policiais militares (Majores, Capitães e Cabos e Soldados), corroborado pelos Assessores da 6ª Seção do EMG, que os projetos que dependiam de trabalho conjunto para implantação da Nova Gestão no âmbito da PMAM, no que concerne à Modernização e Fortalecimento da Gestão, Gestão pela Qualidade, Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoal, tiveram um nível de atenção por parte da tropa paliativo e com menor importância. Era como se a nova mentalidade de gestor público não tivesse sido assimilada conforme deveras. O caminho traçado para se chegar de fato a uma Gestão Pública ainda permanecia voltada para Administração Pública unicamente, senão dizer, administração pública burocrática e legalista.

O resultado alcançado nessa avaliação permitiu ao novo comandante-Geral da PMAM, Cel. PM Gouvea, a determinar a retomada das atividades atreladas à reformulação do Planejamento Estratégico, o qual tem sua vigência prevista até este ano (2015), buscando o nivelamento do conhecimento a ser consolidado para alcançar os resultados que beneficiem a população em geral. (ASSESSOR 6ª SEÇÃO E.M.G., 2015)

9.6 Desorganização Social como fator primário da violência em Manaus

É certo que a população, ainda que sem efetivamente conhecer as informações compiladas pelos órgãos competentes, é parte interessada pelo enfrentamento da criminalidade pela via legal. Contudo, SHAW e MCKAY (1942) destacam que a dinâmica espacial do crime e da delinquência no interior das cidades constituem-se a

partir de diferentes características estruturais dos bairros, ou desorganização social, enfatizando que certas propriedades dos bairros afetam a interação social e a capacidade de organização comunitária.

DURKHEIM (1858 a 1917) enuncia que o crime é fenômeno humano normal que pode ocorrer independente do espaço, hora e das pessoas que vivem em sociedade.

Com a nova filosofia de gestão inserida no seio da PMAM, esta imbuíu-se do compromisso de transformar a forma de lidar com os problemas sociais voltados para a segurança pública. Porém, os problemas que tinha pela frente e que caminhava de encontro às forças positivas eram de ordem interna e externa e com certa complexidade de resolução.

Esse cenário de desorganização social foi identificado na maioria dos bairros periféricos de Manaus, um dos fatores predominantes do aumento da criminalidade. Essa desorganização é oriunda das ocupações de terras, com maior evidência as ocorridas no final dos anos 90. Por que as ocupações de terras (ou invasões para alguns) que ocorreram em Manaus tiveram destaque nesse processo? Por que as características dessas ocupações se deram tal qual estudo realizado de SHAW e MCKAY (1942), cujo propósito era avaliar a dinâmica espacial do crime e da delinquência no ambiente urbano das cidades.

Inicialmente utilizaram-se das diferenças existentes nas características de cada bairro, objetivando explicar a variação da violência. A principal contribuição desses autores foi a ecologia humana como base primordial para a geração de violência nos espaços estudados, ressaltando que o crime é oriundo de certas propriedades que afetam a interação social e a capacidade de organização comunitária.

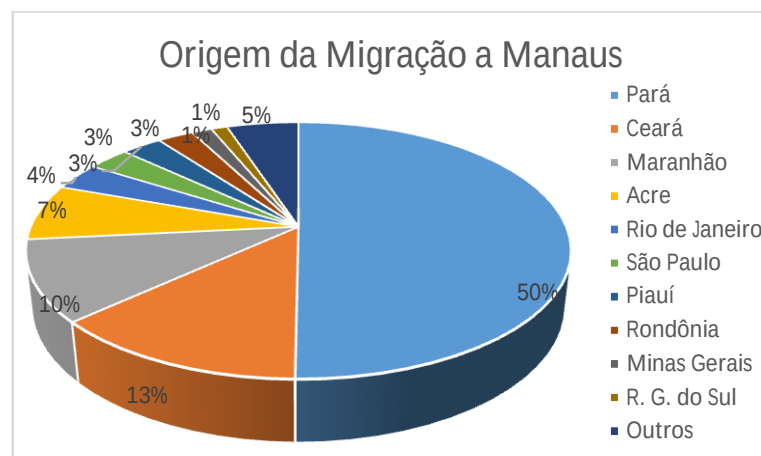
Ficou evidente nesse estudo, que os bairros com maior incidência de problemas sociais como falta de infraestrutura urbana, baixo nível socioeconômico da população, apresentavam altos índices de criminalidade.

A cidade de Manaus teve um crescimento desordenado, com a criação de vários bairros sem qualquer estrutura, sem qualquer intervenção por parte do Poder Público, particularmente no que diz respeito às ocupações de terra. Souza (2007) destaca que a migração ocorreu significativamente em função do mercado de trabalho que se abria e chamava a atenção dos moradores de Estados vizinho, a partir do ano 2000, quando uma largada firme em busca de emprego foi dada, conforme Censo do IBGE do mesmo ano:

Tabela 3. Sinopse de migrantes residentes em Manaus ano 2000

Ord	Estado (UF)	Migrantes
01	Pará	113.523
02	Ceará	29.528
03	Maranhão	23.075
04	Acre	16.084
05	Rio de Janeiro	7.863
06	São Paulo	6.700
07	Piauí	6.457
08	Rondônia	5.778
09	Minas Gerais	3.255
10	Rio Grande do Sul	2.558
11	Outros	11.490

Fonte: IBGE 2007

Figura 3. Gráfico de percentual de migrantes em Manaus ano 2000

Fonte: IBGE 2007

A cidade ganhou visibilidade por causa do crescimento desordenado e ocupações irregulares, as chamadas “invasões”. No ano seguinte, segundo a Secretaria Estadual de Terras e Habitação, mais de 100 mil migrantes chegaram a Manaus, atraídos pela possibilidade de obter trabalho no Polo Industrial - PIM. Para melhor demonstrar esse vertiginoso crescimento populacional, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Manaus saltou de pouco mais de 300 mil habitantes em 1970, para mais de 1,5 milhão em 2000. Atualmente já são mais de 2 milhões de habitantes (IBGE, 2013).

A cultura policial adquirida há anos, enraizada na burocracia e puramente na aplicação da lei, levou a tropa a inobservar o planejamento como ferramenta de gestão capaz de nortear o serviço Policial-Militar, aproximar o Policial Militar à comunidade e manter uma relação saudável promovendo sensação de segurança apropriada.

9.7 Índices de criminalidade na cidade de Manaus no período de vigência do Planejamento Estratégico

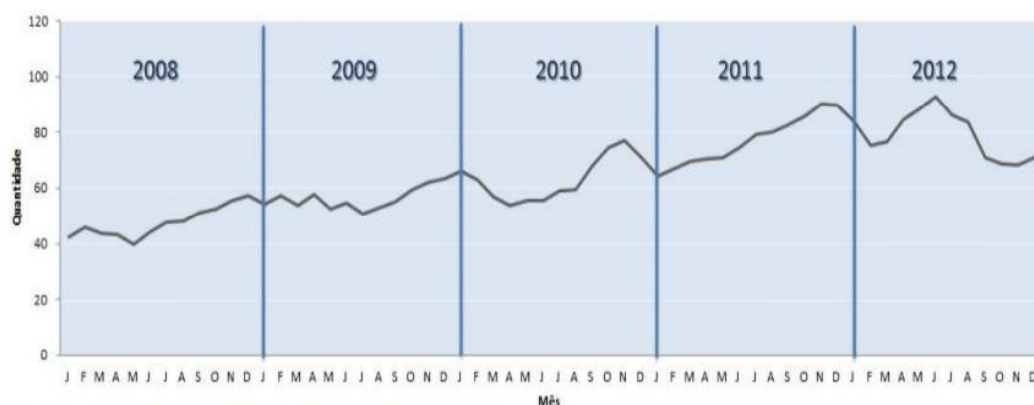
O retrato do status da violência no Amazonas especialmente na cidade de Manaus será analisado no período de 2008 a 2015, correspondente à vigência do Planejamento Estratégico. A finalidade é acompanhar de forma simples a evolução ou involução da violência como resultado da aplicação e desenvolvimento do Planejamento Estratégico durante sua vigência. A base das informações será o Anuário de Segurança Pública do Amazonas tocante particularmente ao crime de homicídio.

De acordo com o Anuário de 2008, nos primeiros 6 meses Manaus mantinha um patamar de 40 homicídios por mês. A partir de então ocorreu uma variação suportável para maior no número de homicídios no segundo semestre de 2008 e no primeiro semestre de 2009. Foi um período de certa estabilidade, considerando a pequena variação dos dados ocorridos nesse período. No final de 2009 houve um crescimento significativo, contudo, no início do ano de 2010 os valores absolutos de homicídios voltaram a cair, aproximando-se da média do período de implantação do Planejamento Estratégico.

Manaus vivenciou um crescimento vertiginoso na média de mortandade em 2010, de modo que o pico chegou próximo dos 80 homicídios no mês de novembro. Acompanhando a tendência de redução do índice de homicídio no começo de cada ano, ocorreu nova redução do número mensal em 2011. Entretanto, a redução já não conseguia atingir números irrisórios e se mantinha no teto mínimo de quase 70 homicídios por mês. Mas, a linha indicava que desde a implantação do Planejamento Estratégico os números demonstraram-se continuamente em auge.

A população manauense sofreu com a rotina de homicídios, especialmente no final de 2011 e nos meses iniciais de 2012, conforme se observa na figura abaixo:

Figura 4. Mapa de homicídios dolosos no período 2008 a 2012



Fonte dos dados básicos: INFOPOL, SISP/SSP/AM

Face ao índice de criminalidade consumado nos anos de 2011 e 2012, Manaus de fato apresentava um cenário sombrio. Nesses dois anos o ápice da violência, em se tratando de homicídios, superou as expectativas negativas mais esperadas, apesar da redução significativa no número de homicídios no final de 2012. Importante citar que no início desse ano (2012) foi lançado o Programa Ronda do Bairro, começando todas as ações na circunscrição da Zona Norte de Manaus. Com a presença maciça e constante da PMAM com o Ronda do Bairro nessa zona, a violência praticamente desapareceu. (SSP/AM 2013).

Mas o efeito colateral em Manaus foi imediato. Os infratores migraram para as demais zonas, cuja mobilização fez a média de homicídios saltar, fato que contribuiu para o aumento da violência nos primeiros meses de 2012, período de vigência do Ronda do Bairro somente na Zona Norte de Manaus. Isso está relacionado ao fato de que a contratação de pessoal não foi suficiente para suprir a defasagem de policiais militares nas ruas. Parte do efetivo das demais zonas (leste, sul, centro-sul, oeste e centro-oeste) foi remanejado para a Zona Norte, face à implantação do Programa Ronda do Bairro. Era preciso demonstrar força nessa 1ª fase, ainda que a criminalidade migrasse. Com a continuação da implantação do programa, vislumbrava-se a diminuição significativa ao passo que isso acontecesse.

Com a continuidade de implantação do Ronda dos Bairros nas demais zonas no segundo semestre de 2012, a tendência de aumento da criminalidade nos meses de final de ano como ocorrera nos anteriores, houve notória queda da média de delitos nesse período. Diante disso, a média mensal de homicídios que beirava os 100, caiu para aproximadamente 70. (INFOPOL, SISP/SSP/AM.2013).

Para melhor representar os piores dias em 2011 e 2012 na vida do amazonense, destacam-se os números absolutos de homicídios ocorridos ano a ano entre 2011 e 2014, conforme segue:

- 2011: 925. Taxa por 100 mil = 26.4;
- 2012: 947. Taxa por 100 mil = 50.9;
- 2013: 722. Taxa por 100 mil = 36.4;
- 2014: 779. Taxa por 100 mil = 38.5;

Outros tipos de violência, de igual maneira, atingiram o ápice do número de ocorrências em 2011, 2012. Em 2013 voltou a cair, apresentando melhores resultados, conforme se vê abaixo, de acordo com o Anuário Amazonense de Segurança Pública 2012:

Tabela 4. Resumo de ocorrências na cidade Manaus 2011 - 2012

Natureza	2011	2012	Taxa 2011	Taxa 2012
Roubo de veículos	6.499	4.763	1101.9	739.8
Roubo a pessoas	3.089	8.535	87.3	237.7
Tráfico de entorpecentes	1.324	2.160	37.4	60.2
Porte ilegal de arma de fogo	921	792	26.0	22.1
Estupro	1.058	988	29.9	27.5
Lesão corporal dolosa	17.698	10.057	500.2	280.1
Latrocínio	43	40	1.2	1.1

Fonte: Anuário de Segurança Pública do Amazonas 2013. Taxa por 100 mil hab

O ano seguinte (2013) foi diferente, passando a ser o ano da recuperação, ano de relativa tranquilidade para os amazonenses da capital Manaus. Os índices de violência reduziram e com especial significado os números de homicídios caíram consideravelmente. Enquanto em 2012 foram 947 mortes, em 2013 a redução chegou a 225 sobrevividas, obtendo apenas 722. Uma vitória para a Segurança Pública do Amazonas e em particular para a Polícia Militar do Amazonas, face ao trabalho ostensivo e preventivo realizado com maior intensidade e, por que não dizer, com mais

qualidade, pois a prevenção reprimiu a violência, propiciando seu recuo incondicional.

O maior ganho ocorreu indubitavelmente com a significativa redução dos homicídios, mas não se pode descartar os ganhos com crimes de outras naturezas no processo de prevenção da criminalidade em geral. Os demais dados de violência em 2013, não menos importantes, tiveram os seguintes resultados:

- Roubo a veículos = 3.893 casos;
- Roubo a pessoas = 5.418;
- Tráfico de entorpecentes 3.072;
- Porte ilegal de armas = 938;
- Estupro = 1.433;
- Lesão corporal dolosa = 3.766.

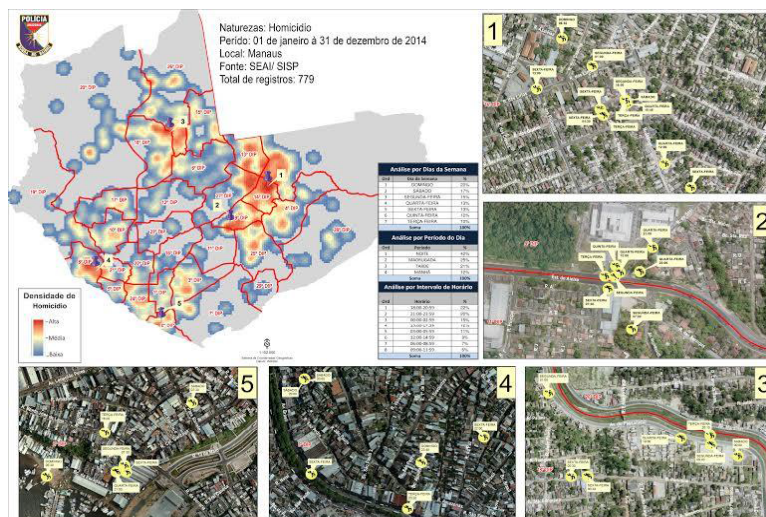
O tópico “Lesão corporal dolosa” foi o item no qual o ganho foi maior para a sociedade, pois a redução foi da ordem de 63,66% em relação ao ano de 2012, um dos mais violentos já registrados.

Em busca da resposta para os ganhos que a sociedade obteve com esses resultados em geral, observou-se que a atuação ostensiva e operacional da Polícia Militar, com a execução constante de operações de rua e principalmente de programas sociais como o “Caravana da Cidadania nas Escolas e Comunidades”, trabalho que envolve alunos, pais, professores e gestores, orientando-os sobre como melhor se prevenir da violência. A Polícia Civil teve papel importante também para o alcance dos resultados positivos. As atuações de inteligência investigativa contribuíram para a prisão de mais de 4 mil criminosos em 2013. (INFOPOL. SISP/SSP/AM.2013).

Faz mister destacar que o Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas já não era parte integrante dos planos de ação da própria PMAM. O retrato da mortandade na capital Manaus, muito embora não mais ultrapassasse o patamar de homicídios de 2011 e 2012, superou em 2014 o teto de 2013 em 57 homicídios e uma taxa de 38.5 para cada grupo de 100 mil habitantes, um dado que voltou a assustar. (INFOPOL. SISP/SSP/AM.2013).

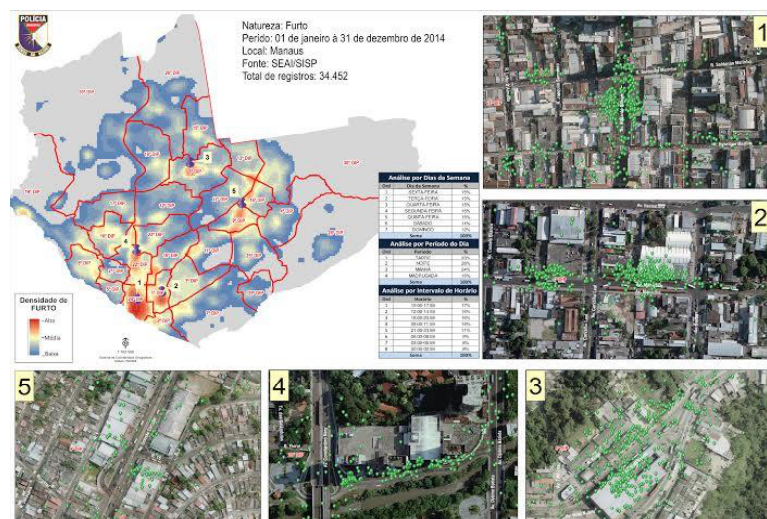
Segue abaixo retrato da criminalidade em Manaus georreferenciado conforme a natureza do delito:

Figura 5. Mancha de homicídios na cidade de Manaus em 2014



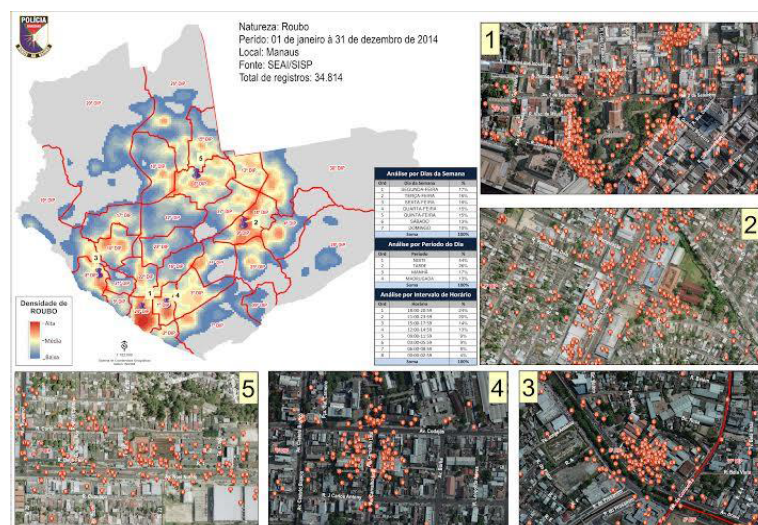
SSP-AM. Capitão Rouge. Mapa de Kernel. 2015

Figura 6. Mancha de furtos na cidade de Manaus em 2014



SSP-AM. Capitão Rouge. Mapa de Kernel. 2015

Figura 7. Mancha de roubos a pessoas na cidade de Manaus em 2014



SSP-AM. Capitão Rouge. Mapa de Kernel. 2015

Observação feita pelos ex-comandantes da PMAM em entrevista para complementação de informações deste trabalho, apontaram dois fatores que contribuíram, em suas concepções, para que o Planejamento Estratégico não lograsse êxito pleno, bem como a estrutura policial-militar não se tornasse proficiente em dados momentos do ano: precariedade da frota de veículos da PMAM e o desvio de foco das metas a alcançar.

“Tivemos problemas operacionais que foram significativamente prejudiciais para a Gestão adotada pela PMAM, pois ser proficiente era fundamental e, em certos momentos, os trabalhos foram prejudicados, já que preparamos o homem, envolvemos todos no mesmo processo, mas não tivemos as condições materiais e operacionais não se completavam”. (Ex-Comandante-Geral da PMAM).

A capacidade do Poder Público de captar recursos para a PMAM tão logo houvesse a necessidade, a fim de tornar efetivamente proficiente, como ponto fundamental para locupletar a força policial-militar em busca da resposta para as demandas sociais, era primordial para a cessação da criminalidade, pois aliada ao envolvimento e comprometimento dos gestores e colaboradores, ou seja, Oficiais e Praças da PMAM, desencadearia positivamente um trabalho equilibrado para a execução adequada do Planejamento Estratégico e, por conseguinte, consolidação das características da Postura Gerencial, cuja finalidade recai sobre os resultados positivos em prol do cidadão.

10 DAS ENTREVISTAS

A proposta de Bresser Pereira foi a reforma da Gestão Pública ou Reforma Gerencial do Estado brasileiro proposta em 1995 e iniciada em 1998 por meio da Emenda Constitucional nº 19, e tinha como característica a exclusividade de execução dos serviços do próprio estado, buscando autonomia nas ações, bem como direcionando-as com maior atenção para a sociedade. Nesse sentido, a pesquisa ora realizada visa diagnosticar se a Polícia Militar adotara essa postura gerencial no âmbito de sua esfera de trabalho atrelado à Nova Gestão Pública, ou seja, se a PMAM atingiu o nível de eficiência adequado e capaz de se moldar, construir, formar e desenvolver uma postura direcionada para os resultados, em que o cidadão é o alvo comum.

Nos dizeres de Bresser Pereira, a Nova Gestão Pública ganhou outras dimensões. Após ser iniciada na esfera federal, foi incluída nos programas dos governos estaduais e municipais. Nesse sentido é que a Polícia Militar do Amazonas, inserida nesse processo de mudança na esfera estadual, iniciou a partir de 2008 a caminhada de adesão a essa ferramenta organizacional com o fito de melhor desempenhar o serviço policial-militar, isto é, Preservar a Ordem Pública e o Meio Ambiente no Estado do Amazonas, mediante um Policiamento Ostensivo de Excelência, apontando em primeira mão o cidadão, voltando-se plenamente para ele a eficácia dos seus serviços, cuja missão está instituída no Planejamento Estratégico.

Não há dúvidas de que os avanços foram significativos, já que alcançar os resultados plenamente faz mister um prazo médio ou longo, face às transformações que sofrem ano a ano as etapas do planejamento e as vicissitudes do processo.

A análise da pesquisa realizada com membros da Polícia Militar revela que a percepção dos envolvidos em relação à mudança de postura e adaptação à Nova Gestão Pública, numa perspectiva gerencial, demonstra quase aceitação geral sobre o tema, no que se refere à necessidade de mudanças. Vale ressaltar que a avaliação independe do nível hierárquico dentro da instituição policial.

Compiladas as informações de cada entrevistado, basicamente o que se pode extrair, analisar e avaliar consta do que ora se apresenta conforme quadro abaixo acerca do que os ex-comandante e o atual Comandante-Geral expuseram:

Tabela 5. Resumo da entrevista primeiro entrevistado. Ex-Comandante-Geral PMAM

Temática das questões, com as percepções do entrevistado a partir do questionário estabelecido	
1. Postura Gerencial da Alta Administração	A Alta Administração adotou todas as medidas pertinentes às decisões que lhes competia, ressalvada a que se refere ao Regulamento Disciplinar da PMAM, uma vez que esta já se aplica desde 1978. Considera que havia a necessidade de reformulação, contudo, afirmou que o regulamento é aplicável no âmbito da PMAM e conseqüentemente previu sua aplicação mediante as anormalidades nas quais inseriam todos os membros da Corporação, sem qualquer distinção, ao passo que a ele fossem submetidos. Nos quesitos mais relevantes desse tópico, destacou que, em obediência ao que previa o Planejamento Estratégico, a 6ª Seção do EMG assumiu a responsabilidade pela parte intelectual da gestão, a qual avaliou os papéis e as responsabilidades de cada membro do Alto Comando, fez cumprir o regulamento disciplinar, publicou todos os atos administrativos, definiu os papéis e responsabilidades quanto à gestão de pessoas, publicou diretrizes que contemplavam a gestão de risco, para a gestão do conhecimento, para o desenvolvi-

	mento de gestores, para a captação, desenvolvimento e retenção de competências profissionais, para a avaliação de desempenho, monitorou o cumprimento de todas as diretrizes publicadas, designou comissão para auxiliá-lo nas decisões de comando relativas à gestão de pessoas, acompanhou os indicadores de resultados das principais práticas de gestão de pessoas. Não obstante, afirmou que não pode auditar a avaliação periódica dos riscos relacionados a recursos humanos e a eficácia do controle.
2. Alinhamento Estratégico	Adotou integralmente o processo de planejamento estratégico organizacional, adotando-o, publicando-o, com a visão, missão e os objetivos de longo prazo, bem como os de curto prazo, alinhados com o plano estratégico organizacional. Quanto ao processo de planejamento de gestão de pessoas, executou parcialmente os objetivos, metas e indicadores de desempenho. Envolveu os stakeholders no planejamento de gestão de pessoas, elaborou o plano de capacitação, muito embora tenha detalhado parcialmente o processo de planejamento anual e os recursos para implementação das estratégias de gestão de pessoas. Identificou competências profissionais, dentre as quais eram críticas par ao cumprimento da missão organizacional e apontou lacunas de níveis de competências críticas, definindo metas para sua redução. Porém, não conduziu as análises estatísticas da força de trabalho relativas à gestão de pessoas. Estabeleceu parcerias entre a Unidade gestora de pessoas e as demais unidades da corporação para atender as próprias necessidades. Identificou lacunas de competências, avaliando suas necessidades de capacitação e executou ações para reduzir lacunas de competências na Diretoria de Pessoal da Ativa.
3. Gestão da Liderança do Conhecimento	Desenvolveu integralmente processo de sucessão para posição de liderança e programas de treinamento e desenvolvimento de competências de lideranças. Contudo, não permitiu observações de terceiros quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças. Não obstante, permitiu colaboradores opinarem quanto ao ambiente de trabalho e utilizou os resultados para orientar eventuais mudanças. Pode com isso analisar tendências em indicadores de gestão de liderança. Nas avaliações de desempenho, identificou as necessidades individuais de capacitação, permitindo aos colaboradores opinarem sobre oportunidades de capacitação. Avaliou os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento, observando se eliminaram ou reduziram as lacunas de competências.
	Conseguiu parcialmente envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão, mas aproveitou para analisar se eles estavam satisfeitos com o nível de participação no processo. Executou ações de comunicação, compartilhando o plano estratégico organizacional, bem como avaliou se os colaboradores estavam cientes das metas estratégicas e se

4. Cultura Orientada a Resultados	entendiam como estas se relacionavam com a missão da PMAM. Divulgou a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas a todos os Policiais Militares. Estabeleceu metas de desempenho individuais, alinhadas com as das unidades. Avaliou parcialmente o desempenho dos Oficiais da Alta Administração e demais Oficiais Superiores. Dos demais oficiais e praças, conseguiu avaliar integralmente. Todavia, quanto à promoção de posto e graduação, não conseguiu avaliar integralmente o desempenho nem vincular a promoção destes oficiais e praças. Envolveu os stakeholders no desenvolvimento da avaliação de desempenho, resguardando a transparência e a imparcialidade do processo. Não monitorou a contento falhas de desempenho que houve. Destacou que não conseguiu coletar dados para avaliar se a Alta Administração demonstrou habilidades de gestão de desempenho. Propôs ações de melhoria para os Policiais Militares com baixo rendimento. Ao final, destacou que criou programa de premiação alinhado com as metas organizacionais, além das premiações existentes na seção de medalhística e orientou os Policiais Militares para esse fim.
5. Gestão de Talentos	Selecionou parcialmente gestores, movimentou-os baseando-se na competência e ofereceu-lhes cursos de formação e qualificação. Executou programas de incentivo para Policiais Militares com alto desempenho, bem como programas de qualidade de vida no trabalho. Ao final, avaliou o custo desses programas e se contribuíram para o alcance das metas organizacionais.
6. Controle da Concessão de Direitos e Vantagens	As petições de Policiais Militares foram apreciadas pela Assessoria Jurídica a fim de dar o friso da legalidade aos atos, bem como acatou e acompanhou os trâmites das decisões judiciais a que esteve sujeito. Parcialmente verificou a compatibilidade de horário de trabalho dos Policiais Militares com outros empregos a fim de corrigir dada a impossibilidade de compatibilizar. Para fins de registro e controle auditou internamente a folha de pagamento da PMAM.
7. Resultados e Prestação de Contas (Accountability)	Estabeleceu responsabilidade pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas. Por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas, identificou, analisou e avaliou periodicamente a força de trabalho na PMAM. Parcialmente executou processo para identificar eventuais riscos de Gestão de Pessoas e relatar à Diretoria de Pessoal.

Fonte: Questionário de entrevista. TCC Maj PM Castro Alves 2015.

Tabela 6. Resumo da entrevista segundo entrevistado. Ex-Comandante-Geral PMAM

Temática das questões, com as percepções do entrevistado a partir do questionário estabelecido	
	Em sua gestão, destacou que a Polícia Militar do Amazonas pecou somente em não fazer uma divulgação efetiva para esclarecimento e conhecimento do RDPAM junto à tropa, muito embora todos os Policiais Militares tenham tido contato durante o período de formação. Além disso, não contem-

1. Postura Gerencial da Alta Administração	plou diretrizes que avaliassem a gestão de riscos relacionados a recursos humanos, assim como não foi possível auditar internamente a avaliação de riscos relacionados a recursos humanos e à eficácia dos respectivos controles. Quanto à Avaliação de Desempenho, manteve a já existente no âmbito da PMAM, com os padrões pré-definidos. Deu ênfase ao acompanhamento sistemático dos indicadores de resultados das praxís policiais-militares realizado pelas Unidades Operacionais, em detrimento das principais práticas de Gestão de Pessoas. Não obstante, manteve a Seção de Planejamento, monitorando e avaliando os papéis e a responsabilidade de cada Oficial Superior, fez uso do RDPAM, abriu canal de comunicação para receber as denúncias de populares, e aplicações de sanções para os casos que o exigiam, reformulou objetivos referentes à Gestão de Pessoas, aprovou diretrizes para a Gestão do Conhecimento organizacional e manteve a Academia de Polícia como formação e preparação de gestores.
2. Alinhamento Estratégico	Executou parcialmente o processo de planejamento estratégico organizacional, uma vez que deu continuidade ao já existente, contudo estabeleceu objetivos de curto prazo alinhados com o plano estratégico organizacional. Quanto ao mais, executou o processo de planejamento de Gestão de Pessoas, envolvendo os principais stakeholders no referido processo, e implementando-o com o plano anual de capacitação e o planejamento anual. Considera que identificou as competências profissionais, as ocupações e competências críticas e os níveis atuais desejados para a respectiva redução dos riscos. Envolveu relativamente as unidades de Gestão de Pessoas com o fim de as atender as necessidades das demais Unidades PMAM.
3. Gestão da Liderança do Conhecimento	Possibilitou a todos os Policiais Militares a dar opiniões acerca do ambiente de trabalho e para eventuais mudanças na sua gestão, especialmente ao que se refere à conduta ética. Assim, pode analisar tendências de indicadores de gestão relacionadas ao ambiente de trabalho. Pode ainda identificar necessidades individuais para capacitá-los, inclusive permitindo opiniões para oportunidades de capacitação. Executou processo de avaliação dos resultados dos treinamentos, bem como na Gestão do Conhecimento compartilhou conhecimento entre Policiais Militares.
4. Cultura Orientada a Resultados	Envolveu os Policiais Militares, verificando o nível de satisfação quanto à participação no processo de tomada de decisão, bem como se estes ficaram cientes das metas estratégicas e se estavam relacionadas com a missão da PMAM. Não reformulou mas divulgou na tropa o RDPAM, a jurisprudência e as orientações normativas à Gestão de Pessoas. Não estabeleceu mas pretendeu adotar metas de desempenho individual e não realizou avaliação de desempenho dos Policiais Militares. Isso ocorreu apenas no processo de promoção dos Policiais Militares. Ressaltou que a transparência e a imparcialidade das ações no processo de promoção foram práticas constante. Identificou parcialmente causas de falha de desempenho, realizou treinamento, propôs a-

	ções de melhoria, no seio da tropa, contudo não coletou dados para aferir se os Oficiais demonstraram habilidades na Gestão de Desempenho. Acompanhou os Policiais Militares de baixo desempenho e propôs ações para melhorar. Afirma que houve entendimento entre alto desempenho, reconhecimento e recompensa entre os Policiais Militares. Crer que as avaliações refletiram parcialmente o desempenho dos avaliados. Adotou programa de premiação integralmente.
5. Gestão de Talentos	Parcialmente executou processo formal baseado em competências para a seleção e movimentação interna de gestores e integralmente ofereceu cursos introdutórios de formação aos Policiais Militares. Executou programas de incentivo ao alto desempenho de Policiais Militares para o cumprimento da missão PMAM, mas parcialmente em se tratando de programas de qualidade de vida no trabalho, bem como não foi possível avaliá-los quanto ao custo e benefícios quando contribuindo para o alcance de metas.
6. Controle da Concessão de Direitos e Vantagens	O reconhecimento de direito dos Policiais Militares foi submetido e apreciado pela Assessoria Jurídica e teve como prioridade o cumprimento das decisões judiciais. De modo integral verificou as acumulações permitidas, compatibilizando os horários de trabalho. Realizou auditorias internas na folha de pagamento.
7. Resultados e Prestação de Contas (Accountability)	Estabeleceu responsabilidade pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas e monitorou informações sobre força de trabalho, bem como executou mecanismos para assegurar que as informações e os dados relativos a recursos humanos fossem atuais e precisos. Parcialmente identificou e relatou eventuais riscos relacionados a recursos humanos a fim de atingir melhorias. Avaliou e mensurou a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional.

Fonte: Questionário de entrevista. TCC Maj PM Castro Alves 2015.

Tabela 7. Resumo da entrevista terceiro entrevistado. Comandante-Geral PMAM

Temática das questões, com as percepções do entrevistado a partir do questionário estabelecido	
1. Postura Gerencial da Alta Administração	Mantem uma unidade organizacional de apoio técnico à gestão estratégica, que participa dos processos decisórios, e avalia os resultados da PMAM. Porém ainda não realiza regularmente monitoramento dos papéis dos Oficiais da Alta Cúpula e dos demais Policiais Militares. Adota e aplica o RDPAM a todos os Policiais Militares, porém não possui mecanismos para a divulgação plena do regulamento. Mantem canal de comunicação para receber denúncias de populares. Não elaborou diretrizes para a formulação de objetivos com foco na obtenção de resultados. Não aprovou diretrizes que contemplam a gestão de riscos relacionados a recursos humanos e à PMAM. O desenvolvimento de gestores é prática de sua gestão, por meio da Academia de Polícia. Não adotou práticas de retenção de competências profissionais.

	Aprovou e publicou diretrizes para avaliação de desempenho dos Policiais Militares. Não apresentou modelo de competências adaptado à realidade da PMAM. Não monitora o cumprimento das diretrizes relativas à gestão de pessoas. Não designou formalmente Comissão para auxiliá-lo das decisões relativas à gestão de pessoas. Daí que não definiu, não monitorou, o funcionamento da comissão, já que está não foi criada. Não aprovou plano de auditoria interna para avaliação de riscos relacionados a recursos humanos. Não acompanhou os indicadores de resultado das práticas de gestão de pessoas.
2. Alinhamento Estratégico	Adotou integralmente processo de planejamento estratégico e o respectivo plano com a visão, missão e os objetivos da PMAM a longo prazo. Quanto aos objetivos de curto prazo, fê-los parcialmente. Pretende executar processo de planejamento de gestão de pessoas. Envolve integralmente os principais stakeholders no processo de planejamento da gestão de pessoas. Pretende elaborar plano anual de capacitação. Prevê adquirir recursos para a implementação das estratégias de gestão de pessoas. Pretende executar processo para identificar as competências profissionais, apontando as que são críticas ao cumprimento da missão PMAM. Visa analisar estatísticas da força de trabalho e utilizar os resultados para orientar as decisões de comando. Pretende criar parcerias entre a Diretoria de Pessoas e as demais Unidades da PMAM a fim de atender as necessidades da Gestão de pessoas. Objetiva identificar as lacunas de competências da DPA, com o fim de capacitar as necessidades e reduzi-las.
3. Gestão da Liderança do Conhecimento	Pretende desenvolver processo sucessório para posições de liderança. Pretende oferecer programas de treinamento e desenvolvimento de competências de lideranças. Adotará medidas para receber opinião dos Oficiais e Praças para análise dos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, bem como opiniões quanto ao ambiente de trabalho, com o fim de orientar eventuais mudanças. Fiscaliza se todos os Policiais Militares que pautam pela ética no ambiente de trabalho. Adota parcialmente práticas de análises de tendências em indicadores de gestão relacionados ao ambiente de trabalho. Pretende identificar as necessidades individuais de capacitação quanto à avaliação de desempenho dos Policiais Militares, com o fim de utilizar os resultados para orientar mudanças. Deseja executar processo para avaliar os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento para eliminar ou reduzir as lacunas de competências. Pretende treinar a força de trabalho voltado para a Gestão do Conhecimento.
	Envolve parcialmente os Policiais Militares no processo de tomada de decisão e pretende avaliar se estão satisfeitos com o nível de participação. Pretende executar ações de comunicação para compartilhar o plano estratégico organizacional. Pretender avaliar se os Policiais Militares estão cientes das metas relacionadas à missão da PMAM e atribuições individuais. Pretende divulgar ao Policiais Militares a legislação, a jurisprudência e as orientações relativas à gestão de pessoas. Pretende estabelecer metas de desempenho individual relacionadas às da PMAM. Pretende realizar avalia-

4. Cultura Orientada a Resultados	ção de desempenho dos Oficiais e Praças e demais colaboradores. Pretende vincular as promoções e progressões na carreira à avaliação de desempenho. Pretende vincular as promoções à participação em atividades de capacitação. Pretende envolver Oficiais, Praças e Stakeholders na revisão periódica e melhoria da avaliação de desempenho. Adotará padrão que resguarde transparência e imparcialidade no sistema de avaliação de desempenho. Pretende analisar causas de falhas de desempenho, propondo melhorias. Pretende coletar dados para verificar habilidades efetivas de gestão de desempenho. Pretende treinar todos os Policiais Militares em Gestão de Desempenho. Pretende acompanhar Policiais Militares com baixo desempenho, propondo ações para melhorar. Pretende verificar se as avaliações refletem o desempenho do efetivo avaliado. Pretende executar programa de premiação e alinhamento com as metas organizacionais e preparar Oficiais e Praças acerca das recompensas disponíveis e como utilizá-las para incentivá-los.
5. Gestão de Talentos	Pretende executar processo formal para a seleção de gestores e para movimentá-los internamente. Pretende realizar cursos de formação aos gestores. Pretende executar programas de incentivo e reconhecimento aos Policiais Militares com alto rendimento com competências críticas para o cumprimento da missão da PMAM. Pretende realizar programas de qualidade de vida no trabalho e avaliar o custo e os benefícios desses programas, contribuindo para o alcance das metas.
6. Controle da Concessão de Direitos e Vantagens	Submeteu processos de reconhecimento de direito a processo de avaliação na Assessoria Jurídica e da Alta Administração e faz cumprir as decisões judiciais de direitos e vantagens dos Policiais Militares. Não prevê adotar diligências acerca das compatibilidades no serviço legal. Realiza auditoria interna na folha de pagamento.
7. Resultados e Prestação de Contas (Accountability)	Pretende estabelecer responsabilidade pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas. Pretende monitorar força de trabalho na Gestão de Pessoas. Adotou parcialmente mecanismos para assegurar informações relativos aos recursos humanos. Pretende executar processo de identificação eventuais riscos relacionados a recursos humanos. Pretende avaliar e mensurar a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional, identificando oportunidades de melhoria pela tomada de decisões e os stakeholders.

Fonte: Questionário de entrevista. TCC Maj PM Castro Alves 2015.

O propósito de realizar as entrevistas com os Coronéis (ex-comandantes e o atual comandante) visa uma abordagem multidimensional em sua manifestação comum, a partir do Planejamento Estratégico da PMAM, bem como captar os diferentes contextos em que se deram as experiências vividas por eles, auxiliando a com-

preensão da postura adotada no âmbito da PMAM, numa perspectiva da Nova Gestão Pública.

Os Ex-Comandantes-Gerais e o atual Comandante-Geral da PMAM foram induzidos para que respondessem ao questionário fazendo um retrato de sua gestão à frente da Corporação, ou seja, deveriam apresentar a percepção que tiveram sobre a administração durante o período de atuação ou até o presente momento como é o caso do atual Comandante-Geral. Quanto aos demais Oficiais e Praças, serão destacadas as observações e percepções que tiveram acerca da gestão de cada comando. Nesse sentido, foram entrevistados os Majores QOPM (06) e Capitães QOPM (04), haja vista terem tido participação direta ou indireta, comandando (ou sendo comandados) as Companhias Interativas Comunitárias, unidades policiais-militares que executam o serviço policial a fim de assegurar maior sensação de segurança à população. Diante disso, o resumo das informações extraídas das entrevistas apresenta-se da seguinte forma:

- *Majores QOPM entrevistados (06)*

Seis Majores QOPM foram entrevistados. Todos afirmaram que exerceram a função de Comandante de CICOM quando ainda eram capitães e tiveram a oportunidade de vivenciar o processo inicial da implantação do Planejamento Estratégico da PMAM, lançado em 2008. Foram unânimes em afirmar que ocorreu uma transformação total na forma de pensar da Polícia Militar como órgão de segurança pública. A Alta Cúpula da PMAM chegou com uma nova postura, diferenciada, com linguagem voltada para os resultados. Os detalhes do comandamento chamavam a atenção tanto dos Oficiais quanto da tropa pela seriedade com que era conduzida a Polícia Militar do Amazonas. Nesse período passou-se a ouvir em Postura Gerencial e Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Gestão de Competência, Gestão de Conhecimento, Gestão de riscos, dentre outras peculiaridades.

As normas administrativas foram reformuladas ou inovadas, dando um norte para a administração pública policial-militar, do que há tempos era exigida nova postura. A PMAM de fato se afastava do antiquado, das normas ultrapassadas e entrava na era gerencial, muito embora ainda haja muito para ser modificado. De acordo com os Majores entrevistados, o Planejamento Estratégico foi no começo uma ferramenta extraordinária, pois fez uma abertura significativa para que a PMAM pudesse fazer o papel constitucional com qualidade, eficiência e eficácia. Os Oficiais de modo geral

aprenderam na teoria e na prática o conceito de Gestão de Liderança, oportunidade em que sentiram a transformação com o feedback que parte da tropa dava.

Além disso, foi o período em que se fortaleceu o compromisso de todos os Policiais Militares com a instituição e a sociedade, especialmente, porque passou-se a disseminar uma cultura orientada para os resultados. O reconhecimento pelo bom serviço prestado era tácito. Em busca desse reconhecimento ficava expresso o desempenho de todos pelos melhores resultados. Destacaram os Majores que a PMAM conseguiu fazer um lobby para que a Assembleia aprovasse o 14º e o 15º salários para os Policiais Militares que se destacassem na execução do serviço policial-militar.

Mudança também ocorreu na forma de a PMAM lidar com a sociedade, pois nesse período os quartéis abriam as portas para a comunidade poder participar das atividades comuns a todos: esportiva, reunião comunitária, abertura para denúncias, acesso ao comandante para tratar de assuntos diversos, etc. Era notório que a PMAM finalmente passara a prestar contas das suas ações e procedimentos.

Não obstante a esses apontamentos positivos, os Majores também foram unânimes em afirmar que foi um período de muita exigência por parte do Comando da PMAM e do Poder Executivo, na tentativa de dar resposta imediata à população, cujos resultados deveriam necessariamente ser positivos, excelentes, pois a missão policial-militar de *Preservar a Ordem Pública e o Meio Ambiente no Estado do Amazonas, mediante um Policiamento Ostensivo de Excelência* era levado muito a sério. Todavia, a tropa sentiu-se exigida ao extremo, ao passo que as reclamações eram constantes, especialmente porque as escalas de serviço retiravam o tempo de vida social dos Policiais Militares.

“Havia pouco tempo de fato para o descanso mínimo para que o Policial Militar se recuperasse e pudesse estar em condições para o próximo serviço, principalmente nos finais de semana, quando aliávamos o serviço ordinário ao extraordinário. Mesmo com toda essa carga de serviço, a criminalidade continuava a desafiar a sociedade”. (Major QOPM, entrevistado)

Muito embora houvesse dificuldades nesse sentido, o comando apontava caminhos alternativos e permitia traçá-los com eficiência, pois havia treinamento constante, preparação e qualificação da tropa, do Oficial ao Praça, e no decorrer do desenvolvimento do Planejamento Estratégico, dispunha-se aos poucos dos meios neces-

sários para a execução do serviço policial. A PMAM dava o pontapé inicial para ser proficiente.

Os indicadores de resultados eram constantemente trabalhados nas reuniões semanais, denominadas “Reuniões de Integração Operacional”, ocasião em que eles participavam a fim de tomar ciências dos índices de ocorrências de homicídios dolosos, culposos ou tentados, roubos e furtos de veículos, roubos e furtos em geral, estupros, extorsão mediante sequestro, lesões corporais, além de manchas criminais, áreas de risco, afins, etc.

- *Capitães QOPM entrevistados (quatro)*

Os quatro Capitães QOPM entrevistados são atuais comandantes da Companhias Interativas Comunitárias (2015), todavia à época de lançamento do Planejamento Estratégico ocupavam a Patente de 2º ou 1º Tenente QOPM. Exerciam a função de Supervisor de Área no serviço onde estavam classificados (circunscrição da CICOM ou área integral de atuação). A maioria dos Capitães entrevistados (três) relembra desse período como um período de grande volume de serviço. As demandas eram muitas, pois a população se sentia cada vez mais próxima da Polícia Militar e isso favorecia a solicitação de policiamento para os mais diversos tipos de eventos. Isso acarretava um ajuste na escala de serviço para atender as demandas da comunidade.

Quanto ao Alto Comando da PMAM, afirma que realmente perceberam nele uma nova postura na forma de liderar a tropa. Apesar da forte exigência, a maioria dos policiais militares foram induzidos a diversos treinamentos para melhor lidar com a população, elevando o nível de confiança entre todos. Havia ainda uma forte dificuldade de incutir na tropa a necessidade de deixar um pouco as ruas (sair da escala de serviço) e voltar para a sala de aula e poder assimilar a nova filosofia de trabalho do comando. Parecia que estava enraizada a cultura de polícia operacional estritamente.

“Nós tínhamos o compromisso e a responsabilidade de multiplicar conhecimentos junto à tropa, cujo foco era baseado nas metas do Planejamento Estratégico. Ocorre que a tropa estava acostumada a efetivamente com as experiências de rua. Levá-los à sala de aula era mais complexo do que o próprio serviço. A resistência se dava na assimilação do conhecimento. Para eles, importante era cumprir o serviço e fazer o que eles imaginavam que possuíam de melhor: operacionalizar o serviço policial-militar”. (Capitão QOPM, entrevistado).

Quanto ao Planejamento Estratégico, os Capitães (à época Tenentes) de modo geral esclareceram que tinham leve noção do Planejamento Estratégico e do seu alinhamento, porém perceberam novo comportamento nos comandantes das CICOM, inclusive o aumento da responsabilidade para o alcance do melhor resultado, crescendo a necessidade de aproximação com a comunidade, oportunidade de colocar em prática os conhecimentos sobre policiamento comunitário.

Havia uma disputa formal condicionada pelo Comando da PMAM, com premiação mensal para as Unidades e para os Policiais Militares (Oficiais ou Praças) com os melhores resultados obtidos (Medalha Ação Policial-Militar, Diploma de Honra ao Mérito, dentre outras, próprias para o reconhecimento do alto desempenho). Houve ainda a promessa de 14º e 15º salários, logo após a aprovação da Lei 3.279/2008, que dispunha sobre o Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica e criou o Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica no Estado do Amazonas.

Certo, porém, é que havia muito serviço, apesar de melhor planejado e com novo foco no policiamento, o que gerava alto nível de estresse na maioria dos Policiais Militares.

“A percepção que tínhamos da PMAM no período inicial da adoção do Planejamento Estratégico era, ao mesmo tempo, de mudanças positivas e excesso de trabalho, pois as exigências vinham de todos os lados. O saldo era positivo para a sociedade, mas para nós da linha de frente era desolador. Ficamos sabendo que apenas os Policiais Militares do Colégio Militar da Polícia Militar I, unidade Petrópolis, foram beneficiados com o 14º e/ou 15º salários”. (Capitão QOPM, Cmt CICOM PMAM).

Para um dos Capitães entrevistados, a Unidade onde ele trabalhava não transmitira essa mensagem de nova postura adotada pelo comando da PMAM, pois tudo que lhes eram repassados vinha tal qual outrora já faziam rotineiramente. Notório, entretanto, foi o Ronda do Bairro, que teve grande investimento por parte do governo, tanto na aquisição de viaturas novas e de excelente qualidade, armamento, equipamento, fardamento dentre outros utensílios úteis para o serviço diuturno realizado por eles, quanto no trabalho de marketing, que chamou e envolveu a população almejando resultados positivos.

De fato, o Ronda do Bairro possibilitou ao Policial Militar trabalhar com mais dignidade, tranquilidade e segurança. Mas, ficou evidente que não foi significativa a percepção que os entrevistados tiveram na mudança da postura administrativa ado-

tada pela PMAM, concebendo a Gestão Pública de Qualidade, com características seriam diferenciadas no ambiente policial-militar.

Foram unânimes também em dizer que ouviram falar de vários programas, projetos e ações que as Unidades Operacionais e Administrativas deveriam desenvolver, conforme pontos das entrevistas, mas ao final, o que ficou muito claro foi o excesso de serviço para a obtenção de resultados positivos, ou seja, diminuição dos índices de criminalidade.

- *Praças QPPM (Cabos e Soldados entrevistados)*

Numa divisão proporcional, foram entrevistados 10 Cabos QPPM e 10 Soldados QPPM, de diversas unidades operacionais e administrativas. A maioria absoluta enalteceu que no sentido de adoção de nova postura gerencial pouco ficou evidente no seio da tropa. Admitem que com a criação do Ronda do Bairro algumas mudanças ocorreram como a aquisição de viaturas de porte ideal para a execução do serviço, e em quantidade suficiente para atender o efetivo das CICOM.

Destacaram ainda que passaram por diversos estágios e cursos de pequena duração como o Estágio de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional – ECAP, curso de Policiamento Comunitário, etc. Contudo, não perceberam grande mudança efetiva os Oficiais da PM, os quais são os gestores da PMAM. Chegaram a afirmar que tiveram sim sensação de que as cobranças eram maiores, pois havia mensalmente uma competição entre companhias que levavam os policiais militares a se empenharem mais a fim de reduzir os índices de violência na sua área de atuação. O resultado disso, enalteceram, foi o acúmulo de serviço para os praças, que algum tempo depois, apresentaram alto nível de estresse e desânimo. Não ficou claro, porém, se a resistência se deve as modificações da escala de serviço, o que poderia ter limitado o tempo dos policiais militares em realizar atividades parapelas (bicos).

CAPÍTULO V

11 RESULTADOS OBTIDOS

11.1 Análise e discussão dos resultados

Objetivando compreender as características da Nova Gestão Pública no âmbito da Polícia Militar do Amazonas, a partir da percepção dos Policiais Militares que participaram direta ou indiretamente do processo de mudança da postura adotada a partir da adoção do Planejamento Estratégico, como ferramenta transformadora de pensamento e filosofia de trabalho, foram realizadas entrevistas com Oficiais e Praças da PMAM, sob a ótica da análise qualitativa, caracterizado pelo processo indutivo.

Diante dos dados colhidos nas entrevistas realizadas, foi possível fazer uma análise simplificada acerca das informações coletadas, ou seja, retratar a fidelidade das experiências vivenciadas no cotidiano enquanto sujeitos do processo de modernização da Gestão Pública Policial-Militar. As primeiras entrevistas foram realizadas com os ex-comandantes da PMAM, os quais consideraram sobremaneira que exerceram a missão que lhes foram dadas com afinco, responsabilidade e compromisso com a instituição e pautaram sempre pela probidade, fazendo o necessário para atingir as metas traçadas para o pleno desenvolvimento e maturidade do Planejamento Estratégico e, por conseguinte, a adoção da Postura Gerencial, na perspectiva da Nova Gestão Pública.

O Cel QOPM Ex-Comandante-Geral (2008 – 2011) destaca que deu início ao novo, inserindo no seio da Corporação nova estrutura e nova forma de comandar uma instituição do porte da PMAM, principalmente, face à missão constitucional. Acredita que adotou todas as medidas para a implantação do Planejamento Estratégico e conseguiu desenvolver papel significativo na redução da criminalidade em todo o Estado do Amazonas.

A PMAM sobremaneira, de acordo com o ex-comandante-geral, nesse período adotou uma postura gerencial desde a Alta Administração até o nível operacional, envolvendo a Corporação por inteira; no alinhamento estratégico, fez o planejamento organizacional, de gestão de pessoas e da força do trabalho, envolvendo a todos nesse processo, inclusive os stakeholders, maiores parceiros; na Gestão de Liderança e do Conhecimento, teve como fator crítico de sucesso na integridade e compro-

metimento e na aprendizagem contínua, de modo que alcançou resultados significativos para a ambientação ideal na PMAM; na Cultura orientada a resultados, destacou que as decisões especialmente foram fontes dos resultados obtidos, a comunicação e a avaliação de desempenho tiveram relativos sucessos; na Gestão de Talentos o fator crítico foi relevante, notadamente porque foi o período de maior inclusão do efetivo no processo de qualificação; no controle da concessão de direitos, cumpriu a tarefa do reconhecimento dos resultados; e, finalmente na prestação de contas à sociedade (accountability) asseverou sucesso sistemático, tendo em vista que criou mecanismo de respostas imediatas e contínuas, com um programa de rádio e televisão, ocasião em que repassava para a população todas as operações desenvolvidas pela PMAM, bem como permitia denúncia de policiais militares por parte da comunidade.

A descentralização dos serviços públicos da atividade-meio fora iniciada com maior ênfase nesse período. Projeto de iniciativa da PMAM, o governo do Estado do Amazonas, adotou o sistema de locação de viaturas, deixando de adquiri-las por meio de compras, permitindo ao terceiro licitado que entregasse a viatura em condições de uso, responsabilizando-se pela manutenção, que também sairia da esfera de controle da PMAM. A locação de 252 viaturas ocorreu após licitação ser vencida pela Empresa Delta Construções pelo valor de R\$ 143 milhões e foram empregadas no Programa Ronda do Bairro, de acordo com informações da Secretaria de Segurança Pública do Amazonas. Em 2015 esse formato de aquisição de viatura (locação) permanece no âmbito da PMAM. (SSP/AM 2013).

Sob a égide do Planejamento Estratégico, com a participação direta do Governo do Estado do Amazonas como stakeholders principal na colaboração para as mudanças necessárias em busca do resultado, foi criada a Lei nº 3.279, 20 de julho de 2008, que dispunha sobre o Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica e criou o Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica. O Colégio Militar da Polícia Militar logrou êxito no cumprimento das metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb, e, desde então, conquistou ano a ano destaque entre as melhores escolas públicas do Amazonas, evoluindo continuamente, conforme seguem as médias atingidas:

- 2009 = média 6,4;
- 2011 = média 6,9;
- 2013 = média 7,1.

Os resultados surgiram, não só pela iniciativa da PMAM de desenvolver trabalho de Gestão da Cultura Orientada a Resultados e de Gestão da Concessão de Direitos e Vantagens, mas também pelo foco direcionado ao desenvolvimento da educação como base da formação de cidadãos de bem.

Graças aos bons resultados, na prática, os Policiais Militares e demais servidores civis que lá trabalhavam no CMPM I foram agraciados com a bonificação salarial em 2009. Foi um trabalho de Gestão pré-definidos conjuntamente, muito embora tenha sido um projeto previsto no Planejamento Estratégico da PMAM implementado pela força de lei.

O comando da PMAM elaborou um *Memorial de Resultados de Gestão em 2011*, o qual foi apresentado à sociedade, destacando o legado deixado em benefício da Corporação no período de 2008 a 2011. Esse memorial retratou a situação deixada pela Alta Cúpula da PMAM que dera início à implantação do Planejamento Estratégico. Vale ressaltar que não foi elaborado pela 6ª Seção do E.M.G. pela equipe do Gabinete do Comandante-Geral da PMAM, conforme relatou um dos assessores da 6ª Seção do E.M.G. da PMAM.

De igual modo, o novo comandante-Geral, cuja assunção ocorreu em março de 2011, destacou os pontos positivos que alcançara em sua gestão, como a Postura Gerencial adotada, continuação da gestão anterior, muito embora não tenha contemplado efetivamente a gestão de riscos relacionados a recursos humanos. No alinhamento estratégico, não foi efetivo, contudo, na gestão de pessoas e da força do trabalho, envolveu também a todos nesse processo, contumaz o governo do Estado.

Na Gestão de Liderança e do Conhecimento, os fatores críticos de sucesso na integridade e comprometimento e na aprendizagem contínua; na Cultura orientada a resultados, não obteve os resultados esperados quanto às metas de desempenho, pois mitigou os dados; na Gestão de Talentos de alguma forma de continuidade aos programas de qualidade vida no trabalho; na Concessão de Direitos e Vantagens, considera que foi um período de inúmeras vantagens, haja vista que vários cursos de cabos e sargentos foram realizados, permitindo a promoção significativa de praças. Para ele foi uma forma de premiação pelo tempo de serviço na PMAM; na prestação de contas à sociedade (accountability), adotou os mecanismos de respostas rápidas.

Logo após a saída do ex-comandante-geral, cuja gestão perdurou de março de 2011 a setembro de 2014, o comando passou a ser interino, ocasião em que um

único Coronel assumira a função tripla de Comandante-Geral, Subcomandante-Geral e Chefe do Estado-Maior-Geral da PMAM. Foi um período de esgotamento da gestão pública policial-militar.

A partir de janeiro de 2015, a PMAM entra em nova fase quando novo comando assume a instituição, considerando perfil do novo comandante, uma vez que ele possui conhecimento específico na área de gestão pública. Consta de seu currículo o curso de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, desenvolvido pela Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Considerando o pouco tempo à frente da Corporação, iniciou um diagnóstico institucional, para a partir desse momento identificar, os prós e contras do atual status da organização quanto à execução do Planejamento Estratégico. Quanto à postura Gerencial da Alta Cúpula da PMAM, poucas foram as medidas até então; em se tratando do alinhamento estratégico, destacou que estava iniciando a revisão irrestrita do Planejamento Estratégico, pretendendo impor as diretrizes necessárias para a implantação concreta. Em todos os demais tópicos, declarou que há disposição e pretensões para desencadear plano de desenvolvimento e evolução das características da Nova Gestão Pública, uma vez que encontrou inoperante todas as ações em prol da implementação do Planejamento Estratégico.

Em sua gestão, o governo do Estado do Amazonas, por meio da Lei nº 4.179, de 28 de maio de 2015, deu nova redação aos artigos 7º, 8º, 9º, 15 e 16 da Lei nº 3.279, de 22 de julho de 2008, oportunidade em que os Policiais Militares passam a ser incluídos distintamente como parte a ser agraciada e a ter direito de bonificação por resultados, equivalentes ao valor do 14º, 15º e 16 salários e percentual proporcional à remuneração.

Durante entrevista, atual comandante destaca que recebeu a Polícia Militar do Amazonas sem uma definição de gestão e sem as características da Nova Gestão Pública, bem como a Corporação encontrava-se distante de uma nova postura administrativa.

“Pretendo” realizar, em todos os aspectos, significando dizer que possuo boas intenções de recomençar os trabalhos de inclusão da PMAM no cenário de organização contemporânea, delineando novos caminhos para alcançar e tornar-se sinônimo de Postura Gerencial. Do ponto de vista futurista, o propósito já foi lançado”. (Comandante-Geral PMAM)

Voltando-se para a entrevista realizada com os Majores e Capitães, verifica-se crédito e confiança no processo inicial de adoção da Nova Gestão Pública, já que consideraram haver mais fatores positivos na implantação do Planejamento Estratégico com os novos gestores.

Ao serem indagados sobre as gestões passadas, afirmaram que não foram partes do processo de elaboração do Planejamento Estratégico, sendo transmissores de mensagens e informações acerca das mudanças pretendidas quanto a adoção da Nova Postura Gerencial. Apontaram como fator negativo no processo de consolidação do Planejamento Estratégico a inércia de parte da tropa e mudança de foco da Cúpula da PMAM, e em segundo plano, dos Oficiais, uma vez que tudo fez com que as mudanças não ocorrem como de plano, e o pouco que avançou regressasse e fracassasse no espaço e no tempo.

Os Capitães, os Cabos e os Soldados apontaram que foram meros executores das ordens, ainda que no início dos anos de implantação do Planejamento Estratégico, este fosse ferramenta primordial de mudança da Gestão Pública.

A ambientação na qual se envolveu a Corporação, observadas as entrevistas e coleta de dados, demonstra o declínio das atividades de implantação, desenvolvimento, evolução e consolidação do Planejamento Estratégico. De modo geral, ficaram evidentes a fuga e o abandono das propostas de mudança e condução da instituição para um novo projeto de transformação e inclusão em uma administração caracterizada pela busca do melhor para a sociedade.

Com base nas entrevistas dos Cabos e Soldados especificamente, conclui-se que o efetivo da PMAM recebeu o treinamento para melhor atuar no cotidiano do serviço policial-militar, porém não houve o devido monitoramento das ações desenvolvidas, tampouco avaliação do desempenho, ou sequer análise dos resultados.

Diante do que se pode analisar e avaliar, considerando todas as informações colhidas, a Polícia Militar do Amazonas comprou a ideia de ser uma instituição comprometida com os conceitos gerenciais da administração, a fim de gerar os resultados mais relevantes na esfera da segurança pública no Estado do Amazonas. Para isso elaborou o Planejamento Estratégico como processo gerencial e assumiu o compromisso de atender os anseios da comunidade, que recai sobre a premissa dos melhores resultados com o menor custo (eficácia), propondo maior sensação de segurança a todos os cidadãos.

De início, a PMAM aparentemente enveredou por uma abordagem sistêmica, de modo a ter uma visão do todo, compreendidas as partes, porém a caminhada foi curta, sem alcançar as metas. O status do Planejamento Estratégico retrata isso de forma clara. E adotar o modelo gerencial não significa administrar por administrar, mas ir além disso. Requer ir além do pensamento comum, requer pensar à frente, requer avançar com equilíbrio.

No decorrer dos anos, a própria 6ª Seção do Estado-Maior-Geral não tinha estrutura para mensurar qualquer que fosse o nível de evolução do processo de mudança da PMAM. O distanciamento ficou latente entre o órgão competente para acompanhar e monitorar o avanço das medidas de mudança e todas as unidades de execução dos programas, projetos e ações previstos no Planejamento Estratégico. O conceito descentralização ocorreu com a criação de novos quarteis – Companhias Interativas Comunitárias – acompanhando a reforma administração da cidade de Manaus, entretanto, a busca contínua da qualidade e concretização da Nova Postura Gerencial desandou.

Um passo foi dado no início de 2015, quando a 6ª Seção do EMG apresentou o Status geral dos programas, projetos e ações, conforme consta item **e. Status de Execução do Planejamento Estratégico** deste trabalho, cujo resumo faz uma demonstração do fracasso que foram todas as intenções, proposições anseios em atingir as metas delineadas. A apresentação do status PMAM somente em 2015, realizado no final do período previsto para consolidação do Planejamento Estratégico revela uma distância entre o comando da PMAM e a tropa, uma vez que o monitoramento das atividades de execução do Planejamento Estratégico não ocorreu devidamente.

As críticas foram mais contundentes e retratam sobremaneira a falta de maturidade da instituição e senso de equipe, considerando as informações da 6ª Seção do EMG de que parte dos projetos e ações desenvolvidos pelas Companhias Interativas Comunitárias não eram aquelas contempladas pelo Planejamento Estratégico da PMAM 2008 – 2015, mas sim outros de iniciativas próprias ponderadas pela própria companhia.

11.2 Diagnóstico das prováveis falhas existentes na execução do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico há algum tempo vem se consolidando com uma das ferramentas mais apreciadas e valorizadas da Gestão Pública, como fora na gestão empresarial. Não há dúvidas de que ficou claro que seu propósito é possibilitar condições reais para as organizações públicas prestarem serviço de qualidade, com foco nos resultados, para a sociedade em geral.

Ocorre que nem sempre os resultados são atingidos conforme planejado, as expectativas se resumem a um vazio organizacional e as propostas (programas, projetos e ações) são normalmente abandonadas por motivos óbvios.

Pela análise das informações colhidas no âmbito da PMAM, aparentemente não foram somente falhas técnicas, como a falta do domínio técnico dos gestores e colaboradores, ou seja, a não qualificação continuada dos Oficiais (gestores), e consequente análise crítica do desenvolvimento do Planejamento Estratégico, que fizera todo o progresso alcançado retroceder.

A primeira das possíveis causas de descontinuidade da administração e consequente inércia do Planejamento Estratégico foi a interrupção de comando da Corporação, isto é, a troca inesperada sem uma justificativa aparente, ou aguardada em função de demandas políticas. Isso não significa que não deva mudar, mas o tempo indeterminado e indefinido de cada comando, sem que haja um mandato para esse fim, não permite um plano de comando com início, meio e fim para que seja elaborado, desenvolvido e executado naquele período pré-determinado. O Comandante-Geral assume a Corporação e tem por fim unicamente a redução da criminalidade, devendo apropriar-se de todos os meios para isso acontecer.

Ocorre que raramente é feito um diagnóstico ou uma análise crítica em que se busque delinear os caminhos a percorrer. Mesmo com a implantação do Planejamento Estratégico, ficou notório que pouca importância foi dada no decorrer dos anos, ainda que alguns dos programas, projetos e ações estivessem em andamento.

Outro fator significativo que tem responsabilidade direta pela não execução do Planejamento Estratégico da PMAM é a intervenção política, um problema enfrentado na Gestão das Polícias Militares do Brasil. Uma vez que a instituição é subordinada ao governador do estado, que nomeia o comandante, o poder político transpassa as barreiras da organização e influi diretamente na sua gestão, situação que provoca e gera prejuízos nas decisões técnicas e operacionais. Nesse sentido, extrai-se de Krok (2008), segundo o qual as Polícias Militares, órgãos do Sistema de Segurança Pública na esfera estadual, são instituições que se submetem aos princí-

pios da hierarquia e da disciplina, porém, por força política, subordinam-se ao Poder Político local, em decorrência da linha de subordinação estadual.

Haja vista que, somente a partir dos anos 90 (século XX), as instituições se revestiram da Nova Gestão Pública no Brasil, e, no Amazonas a partir de 2008, o efetivo de policiais militares passaram por treinamentos voltados para sua qualificação e preparação para lidar com o Planejamento Estratégico e de forma descontínua. De fato, não alcançou o mínimo necessário de domínio para compreender as dimensões da nova visão da Postura Gerencial. Assim, sem efetivo qualificado não houve as análises, o que tornam importantes as reformulações para diagnosticar, analisar, avaliar para adequação do planejamento.

De alguma maneira, a PMAM não dispunha de pessoal comprometido para esse fim. Uma liderança comprometida é fundamental para definir e tomar decisões que mobilizam os recursos humanos para realização e obtenção das metas. Mister faz investir no capital intelectual para suprir as lacunas existentes.

Pelo que pode ser verificado, a Polícia Militar do Amazonas foi deixando de dar a valoração que o Planejamento Estratégico possuía para crescer como organização, e parou de acompanhar, avaliar e analisar criticamente, e, ao invés de buscar o feedback, a correção e o incentivo, voltou-se para o status quo que precedeu a implantação do planejamento. Não houve nenhum debate referente ao processo de como tornar o Planejamento Estratégico efetivamente eficaz.

Na prática, não foi feita nenhuma revisão de processos de trabalho, ou definição de padrões de atendimento; desenho de programas de capacitação; análise detalhada da instituição e do meio em que está inserida, permitindo a identificação dos pontos positivos e negativos internos e das oportunidades e ameaças externas.

12 CONCLUSÃO

A Polícia Militar do Amazonas a partir de 2008, com a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, entrou na fase de transição do processo de reformulação Administrativa. Passou a buscar novos horizontes redirecionando o foco, saindo da sistemática burocrática que prevalecia na cultura policial-militar e ingressando inteligentemente em cenário novo, cuja postura a incluía no rol de organizações modeladas e atreladas à Nova Gestão Pública. Era o começo de uma nova era na forma de pensar e agir. Contudo, os resultados dessa pesquisa demonstram que a

PMAM não assimilou o processo de planejamento estratégico como oportunidade para a instituição redefinir-se como organização de excelência, deixando de levantar e identificar suas aspirações e, principalmente, redefinir e reajustar seus objetivos e estratégias para realizá-las no decorrer do período de projeção predefinido.

O maior problema não estava no Planejamento Estratégico como ferramenta de Gestão Pública, já que este fora elaborado com base em estudo sobre a realidade da Corporação e previu naturalmente os prós e contra a serem superados no período definido para sua consolidação. Na verdade, a falta de análise crítica e da redefinição das metas destaca que a PMAM renunciou a esse processo de mudança em meados da construção do novo horizonte. O início do processo de inclusão em novo cenário administrativo foi promissor, contudo, o retrocesso foi se fortalecendo à medida que era sentida a desvinculação aos compromissos assumidos para atingir as metas previstas.

As metas no sentido de tornar a Polícia Militar mais eficiente, legitimando as ações desencadeadas pelo serviço policial-militar, buscar a qualidade do serviço e trabalhar em prol da gestão por resultados, tendo como foco principal o cidadão, de alguma forma não foram deveras contumazes. Substancial é a premissa de que a administração gerencial no âmbito da PMAM vai ter êxito desde que se compunha de bons administradores, gestores qualificados e competentes, cujas características debruçem flexibilidade, na autônima, na responsabilidade e na tomada de decisões positivas. (BRESSER PEREIRA, 2008. p. 152).

Não é possível administrar com casuísmo, ou seja, em conformidade passiva com as ideias, tampouco ser formalista, sem levar em conta os resultados que beneficiam a coletividade. Faz mister saber qual a importância do papel da PMAM no âmbito da segurança pública no Estado do Amazonas e da sociedade. É preciso envia esforços para que o serviço policial-militar seja realizado e a missão institucional, que é de “Preservar a Ordem Pública e o Meio Ambiente no Estado do Amazonas, mediante um Policiamento Ostensivo de Excelência”, seja contemplada e a sensação de segurança seja constante no seio da sociedade.

Diante disso, faz-se necessário que a Polícia Militar do Amazonas retome suas decisões institucionais e reinicie a revisão plena e a análise crítica do Planejamento Estratégico para redimensionar suas metas e os anseios da população, sustentando a busca pela satisfação do interesse público em primeiro lugar.

A Polícia Militar do Amazonas deve urgentemente voltar suas atenções para a temática da segurança pública, tendo como base fundamental a adoção da Nova Gestão Pública, na perspectiva da Administração Gerencial. Com isso indubitavelmente haverá maiores possibilidades de ter controle efetivo da criminalidade mediante a construção de nova política de Gestão Pública, transparente e responsável, que poderá gerar credibilidade e confiança por parte da comunidade.

A filosofia de Polícia Comunitária é fator importante na abertura de diálogo entre a Polícia Militar do Amazonas e a comunidade, de modo que o cidadão se sinta parte importante no processo de busca por resultados. A iniciativa adotada pela PMAM no sentido de concretizar a participação da comunidade nas decisões de comando por meio das CICOM é fator primordial que deve ser mantido, todavia, faz necessário reformular essa parceria, uma vez que a PMAM apenas prestar contas do trabalho policial desenvolvido em prol da comunidade, ou seja, tem-se a necessidade de fazer a população entender que ela é parte do processo de busca da sensação de segurança que todos almejam.

Como órgão da administração pública, a PMAM tem o dever de caminhar alinhada aos parâmetros governamentais e sobretudo às diretrizes do Planejamento Estratégico pautado pela busca do resultado que beneficia o cidadão. Os meios para alcançar esse alinhamento se fundamentam na Gestão Sistêmica, com estratégias que caminham para a consecução dos objetivos, e consistem na Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Gestão da Competência, Gestão da Qualidade, Gestão Administrativa e Operacional, Gestão de Finanças, Gestão de Tecnologia, etc. além disso, deve ter visão estratégica, motivação e sinergia organizacional. Devem oferecer também estímulos para que o conhecimento seja compartilhado, e assim o modelo de gestão seja utilizado da melhor maneira possível.

As vertentes da excelência de uma Gestão Pública são claras e por meio delas, sem dúvida, a Polícia Militar do Amazonas entrará de vez no caminho do sucesso, pois delas afloram os meios para se garantir e consolidar a postura desejada, numa perspectiva gerencial. Portanto, faz mister a PMAM revestir-se de uma gestão centrada no cidadão, em que haja uma atenção prioritária à sociedade como alvo absoluto (usuário) dos serviços públicos. Notória foi a renúncia, de forma geral, dos Oficiais PM, mantendo-se à revelia do processo de mudança da postura administrativa. Faz-se necessário o envolvimento de todos indistintamente, dotados da capacidade

gerencial integrada e harmônica, ou seja, a participação dos Oficiais, particularmente, com atitudes de líderes na busca pela participação de todo o efetivo da PMAM.

A Polícia Militar do Amazonas deve expressivamente valorizar seu pessoal (efetivo), dotando-se das medidas que compreendam a Gestão de Pessoas, de Competência, da Qualidade, do Reconhecimento, do Direito e Reconhecimento de Talentos, como princípio de sucesso de uma organização. É a valorização do indivíduo. Nesse aspecto, é certo que será uma instituição de gestão proativa, que prevê com antecedência razoável e trabalha em busca das respostas de adaptação às mudanças na prática.

Considerando que a PMAM em 2015, conforme postura adotada pelo novo comando, pretende reaver sua caminhada de mudança, em busca da consolidação ao novo, é preciso reconhecer os erros e demonstrar que aprendeu com eles, colocando em prática instrumentos de avaliação e melhoria contínua, como estratégia de gestão pública pela qualidade. Ao final, atingir a excelência gerencial e o alto desempenho.

Como boa prática, deve estabelecer as metas a partir de uma visão de futuro com foco nos resultados, enquadrando a Corporação no curso que vai do fracasso ao sucesso como fator principal entender e compreender o cenário em que está inserida.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho retrata a experiência vivida no âmbito da Polícia Militar do Amazonas após a implantação do Planejamento Estratégico, cujo período de vigência estende-se de 2008 a 2015. Uma experiência que suscitou grandes resultados, tanto positivos quanto negativos, que induz a PMAM a analisá-las e utilizá-las como ponto de reformulação para os próximos estratagemas.

Em 2015, a PMAM passou a vislumbrar novos horizontes e novas expectativas de mudança na forma de gerir a Administração Pública Policial-Militar, detectada com a retomada das decisões de comando, priorizando e enveredando a Gestão Pública Gerencial como caminho para o sucesso da Segurança Pública. Esse caminho tem como ferramenta de sucesso o Planejamento Estratégico, que recebera aval para ser trabalhado, com revisão, reformulação e adaptação ou ajuste à realidade atual pela qual passam a PMAM e a sociedade moderna, ainda que esta possua ca-

racterística de cultura tradicional da operacionalidade, ou seja, da polícia que soluciona os problemas de segurança pública com força policial, e não com serviço de qualidade. A fim de mudar esse paradigma, tem-se futuro promissor à vista com as novas decisões adotadas no âmbito da PMAM.

Não obstante, não basta qualificar o home, ou seja, aprimorar a Gestão de Pessoas e a Gestão de Competência, para obter êxito no seu projeto, mas lidar com as demais variáveis de gestão, como *de Logística, por Resultados, da Qualidade, do Conhecimento, etc.*

Não obstante, diante da atual realidade e conjuntura em que se sustentam os modelos de polícia, e, inserida na revolução sociocultural brasileira, consciente deverá estar dos avanços necessários para acompanhar as mudanças transformadoras do comportamento social. Assim, o caráter preventivo deve nortear-se pela dimensão dada à parceria e conscientização da população quanto à necessidade de todos terem responsabilidade pela segurança de cada cidadão, contribuindo assim para a redução dos índices de criminalidade.

Finalmente, a PMAM deverá atingir todo o planejamento em sua complexidade, colocando em prática a **missão** de “Preservar a Ordem Pública e o Meio Ambiente no Estado do Amazonas, mediante um Policiamento Ostensivo de Excelência”, a **visão** em “ser referência Nacional como Instituição de Ordem Pública e preservação do meio Ambiente” e os **Valores** como “Aprimoramento, Camaradagem, Civismo, Espírito de Preservação do Meio Ambiente, Coragem, Devotamento, Honestidade, Justiça e Verdade”.

14 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10). Disponível em <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>. Acesso em 20 de maio de 2015.

ADMINISTRAÇÃO Pública no Brasil. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%BAblica_no_Brasil. Acesso em 29 de dezembro de 2014.

ALBUQUERQUE, Lilibeth Cynthia Corrêa de. Policiamento Comunitário no Amazonas: ações implementadas e a percepção dos atores envolvidos. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6632/LILIBETH%20CYNTIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 19 de maio de 2015.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 1, artigo 1, Rio de Janeiro, Mar. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/03.pdf>. Acesso em 21 de abril de 2015.

ANDRADE, Fernando Nino Pinheiro. A Evolução da Administração Pública no Brasil. AZAMBUJA, Darcy, 1903-1970. *Teoria Geral do Estado*. 42ª ed. São Paulo: Globo, 2001. Disponível em: http://minhateca.com.br/Astrofisico/Direito/Teoria+geral+do+Estado/Azambuja*2c+Darcy+-+Teoria+Geral+do+Estado,62804397.pdf#. Acesso em 1 de dezembro de 2014.

ARAÚJO, Marcone Pereira de. Gestão da Qualidade no Serviço Público: Desafio de uma Nova Era. Especialização em Direito Administrativo E Gestão Pública UFPB/João Pessoa 2004. Disponível em http://www.jfpb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCONI.pdf. Acesso em 2 de junho de 2015.

BONILLA CASTILLO, José Antonio. Postura Gerencial: sua mudança é urgente. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/artigos-de-divulgacao/postura-gerencial-sua-mudanca-e-urgente/528/>. Acesso em 1 de dezembro de 2014

CARVALHO, Fernando de Quadros. A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/#ixzz3eWTiyv6c>. Acesso em 29 de maio de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: http://minhateca.com.br/clodomar/Baixar+Arquivos/Livros/Idalberto+Chiavenato+-+Gest*c3*a3o+de+Pessoas+-+3*c2*ba+Edi*c3*a7*c3*a3o+-+Ano+2010,5+2644629.pdf. Acesso em 1 de dezembro de 2014

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro: Campus, 2000. Disponível em: <http://www.cotemar.com.br/biblioteca/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>. Acesso em 1 de dezembro de 2014

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008. Disponível em <http://www.regeusp.com.br/arquivos/1369.pdf>. Acesso em 2 de março de 2015.

DANTAS, Rosalliny Pinheiro. A importância do princípio da eficiência como princípio da Administração Pública em relação às agências reguladoras. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 94, nov 2011. <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10703>. Acesso em 1 de dezembro de 2014.

FÁVERO, Cláudio Gil. Fajardo, Jeison de Melo. O Emprego de Indicadores Estratégicos na Avaliação do Desempenho da Gestão Pública: o Caso da Marinha do Brasil. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0549_2337.pdf. Acesso em 15 de novembro de 2014

FILHO, Sérgio Montenegro. Nova República – as visões da redemocratização. Editora CEPE. História do Brasil Republicano, economia, política. Disponível em http://www.historiadobrasil.net/brasil_republicano/nova_republica.htm. Acesso em 20 de março de 2015.

HILÁRIO, Márcia Augusta de Souza. Gestão por Resultados na Administração Pública. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual do Amazonas, Manaus 2009. Disponível em: <http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/monografiamarcia.pdf>. Acesso em 15 de novembro de 2014.

LESCURA, Carolina. FREITAS JR, Dionysio Borges de. PEREIRA, Roberto. Aspectos Culturais Predominantes na Administração Pública Brasileira. Disponível em <http://www.emaeps.ufv.br/docs/Artigo64.pdf>. Acesso em 25 de abril de 2015.

LIMA Jr., Olavo Brasil de. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. Revista do Serviço Público Ano 49 Número 2 Abr-Jun 1998. Disponível em [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/98-LimaJunior,Obde49\(2\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/98-LimaJunior,Obde49(2).pdf). Acesso em 28 de maio de 2015.

MATOS, Nathália Azevedo. Modelo Gerencial de Administração Pública e sua Aplicação no Brasil: a Nova Administração Pública e seu Processo de Aperfeiçoamento e Modernização. Disponível em: <http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=3512&idAreaSel=1&seeArt=yes>. Acesso em 15 de novembro de 2014

MELLO, Manoel Messias. “Modelo Gerencial da Polícia Militar do Estado de São Paulo - Gestão Sistêmica Gestão Sistêmica focada no cidadão. Disponível em: http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/158/3/C1PP_PMESP%20PLANEJAMENTO%20ESTRATEGICO.pdf. Acesso em 15 de novembro de 2014

NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. Administração Pública Gerencial. Rev. Direito, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, jul/dez 1998. Disponível em http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf. Acesso em 1 de dezembro de 2014.

NETO, Antonio Henrique Teixeira. A nova gestão pública: aspectos gerenciais da administração pública com relevo para a administração do Poder Judiciário - Justiça do Trabalho. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 108, jan 2013. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12639&revista_caderno=27>. Acesso em 1 de dezembro de 2014.

NEVES, Adriano Craveiro. A reforma administrativa brasileira (1995-1998) sob a ótica weberiana. Disponível em <http://jus.com.br/artigos/17153/a-reforma-administrativa-brasileira-1995-1998-sob-a-otica-weberiana#ixzz3eWbJhtAV>. Acesso em 21 de maio de 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. Revista do Servidor Público. Ano 49. Número 1. Jan – mar 1998. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma%20gerencial-RSP.pdf). Acesso em 15 de novembro de 2014.

PEREIRA, L.C. Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995. Revista brasileira de Direito Público, v. 23. P. 145-186. 2008.BR. <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>. Acesso em 3 de abril de 2015.

PINHO, Guilherme Rosa. Um breve percurso sobre a evolução histórica da administração pública brasileira. 2012. Disponível em <http://jus.com.br/artigos/34343/um-breve-percurso-sobre-a-evolucao-historica-da-administracao-publica-brasileira#ixzz3eWPfw4MX>. Acesso em 21 de maio de 2015.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. VI Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas Oficina: Nº 3 – Organização e Funcionamento da Administração Pública Brasileira. 2010. Disponível em www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-07.7837648486/Semana%20Orçamentaria%20Federal%20-%20Organizacao%20e%20funcionamento%20da%20administracao%20publica%20-%20atualizada%20-%202008-2009.pdf. Acesso em 20 de abril de 2015.

SANTIAGO, Jr. José Renato Sátiro. Gestão do Conhecimento: a chave para o Sucesso Empresarial. Novateceditora. Disponível em http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao_premium/dezembro_2012/pdf/gestao_do_conhecimento_-_uma_ferramenta_de_gestao.pdf. Acesso em 18 de maio de 2015.

SILVA, Adival do Carmo. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. 2013. Disponível em <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2015.

SOUZA, Remí Eleotério de. Administração pública em um contexto histórico mundial e nacional: um estudo da qualidade pessoal no atendimento e na eficiência do agente público, influência política, burocracia, ociosidade e morosidade. Disponível em <http://br.monografias.com/trabalhos3/administracao-publica-qualidade-pessoal-atendimento/administracao-publica-qualidade-pessoal-atendimento2.shtml>. Acesso em 18 de maio de 2015.

ANEXO A

Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Amazonas (Lei nº 3.514, de 8 de junho de 2010)

CLASSIFICAÇÃO, COMPOSIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO

Art. 7.º Os Órgãos de Direção classificam-se em:

I - Órgãos de Direção Geral, assim compostos:

- a) Comando-Geral;
- b) Subcomando-Geral;
- c) Estado-Maior-Geral;
- d) Conselho Consultivo Superior.

II - Órgãos de Assessoramento:

- a) Assessoria Jurídico-Administrativa Institucional;
- b) Ajudância-Geral;
- c) Gabinete do Comando Geral;
- d) Comissões;
- e) Assessorias.

III - Órgãos de Direção Setorial, compostos por Diretorias.

Art. 8.º O cargo de Comandante-Geral da Polícia Militar é privativo de Oficial, do posto de Coronel PM, da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), preferencialmente com Curso Superior de Polícia ou curso militar correspondente, nomeado por ato do Governador do Estado.

§ 1.º O Comandante-Geral tem honras, prerrogativas e remuneração de Secretário de Estado, com precedência sobre todos os demais Policiais Militares estaduais, em qualquer situação.

§ 2.º Ao Comandante-Geral, quando exonerado do Cargo, fica facultada a opção de solicitar sua reserva remunerada.

§ 3.º O Oficial exonerado do cargo de Comandante-Geral que optar pela reserva remunerada e não tenha completado 30 anos de efetivo serviço, será agregado, desligado do serviço ativo, ficando adido à Diretoria de Pessoal para fins de controle e confecção do processo de reserva.

Art. 9.º Compete ao Comandante-Geral:

I - A indicação do Subcomandante-Geral e do Chefe do Estado Maior;

II - Indicação de Oficiais e Praças para o exercício de cargos ou funções de natureza ou interesse policial militar, criadas em conformidade com Decreto n.º 88.777, de 30 de setembro de 1983, bem como com outros dispositivos legais.

III - Designar e dispensar para o exercício das funções o Ajudante-Geral, os Assessores e os Comandantes, Chefes e Diretores de Organizações Policiais Militares;

IV - Propor para aprovação do Chefe do Poder Executivo, programas e planos de metas da Polícia Militar;

V - Estabelecer o Plano Estratégico de Comando da Corporação e a Proposta Orçamentária, obedecendo as diretrizes governamentais;

VI - Ordenar as despesas da Polícia Militar, podendo delegar tal atribuição a outro Coronel do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), através de ato específico;

VII - Deliberar sobre assuntos da área administrativa e de gestão econômico-financeira da Corporação;

VIII - Propor aos órgãos competentes a alienação de bens patrimoniais e de materiais inservíveis sob a administração da Polícia Militar;

IX - Assinar, com vistas à consecução dos objetivos da Corporação e respeitada a legislação aplicável, convênios, contratos e ajustes, com pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou internacionais;

X - Orientar, coordenar e supervisionar as atividades gerais da PMAM, visando ao fiel cumprimento das suas missões e encargos, respeitadas as legislações pertinentes;

XI - Aprovar:

a) A indicação e o afastamento de militares estaduais para viagens a serviço e para participar de intercâmbio, como parte do programa de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos da Corporação;

b) O Plano Anual de férias dos militares e servidores civis da Corporação;

c) O Relatório Anual de Atividades da Corporação;

d) A avaliação de desempenho dos militares e servidores públicos civis da Corporação;

XII - Julgar os recursos contra atos do Subcomandante Geral, do Chefe do Estado-Maior-Geral e do Diretor da Diretoria de Justiça e Disciplina;

XIII - Propor ao Chefe do Executivo a criação e alterações na legislação pertinente à Corporação;

XIV - Estabelecer a política de emprego da Corporação;

XV - Decidir sobre questões administrativas;

XVI - Aprovar e fazer cumprir o regulamento geral, os regimentos internos, as diretrizes, planos e demais normas administrativas e operacionais de interesse da Corporação;

XVII - Assessorar o Governador do Estado nos assuntos relativos à preservação da ordem pública e do meio ambiente;

XVIII - Indicar ao Governador os praças a serem promovidos;

XVIX - Assinar atos administrativos de agregação, reversão, reinclusão, exclusão e licenciamento de Praças Especiais e demais Praças da Corporação.

XX - Encaminhar ao Governador do Estado, expedientes dos atos que interessem à Polícia Militar;

XXI - Delegar atribuições de sua competência;

XXII - Exercer outras atividades que lhe forem delegadas pelo Governador do Estado;

XXIII - Encaminhar aos Órgãos da Administração Pública nos âmbitos federal, estadual e municipal, pareceres, informações e expedientes que dependam da consideração ou providências desses Órgãos, opinando sobre os mesmos;

XXIV - Manter contato com o Dirigente do Órgão Coordenador de Segurança Pública do Estado para a adoção de medidas gerais do policiamento;

XXV - Cumprir e fazer cumprir todas as leis, regulamentos e normas vigentes na Corporação.

Art. 10. O Subcomandante Geral será privativamente um Oficial da Corporação, do posto de Coronel PM da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), preferencialmente com Curso Superior de Polícia ou curso militar correspondente.

Parágrafo único. Ao Subcomandante Geral, quando exonerado, fica facultada a opção de solicitar sua reserva remunerada.

Art. 11. O Subcomandante Geral é o substituto imediato do Comandante Geral, secundando-o em suas atividades, competindo-lhe:

I - Auxiliar diretamente o Comandante Geral no desempenho de suas atribuições, especialmente na supervisão da execução das atividades operacionais da Polícia Militar;

II - Propor ao Comandante Geral as alterações que lhe parecerem necessárias ao perfeito funcionamento e eficácia do serviço policial militar;

III - Dar conhecimento ao Comandante Geral das providências que tenha tomado por iniciativa própria;

IV - Exercer outras atribuições que lhes sejam determinadas pelo Comandante Geral;

V - Assinar os documentos funcionais e pessoais relativos ao Subcomando-Geral.

VI - Coordenar e fiscalizar as atividades dos órgãos de execução operacional da Corporação.

VII - Zelar pela disciplina e pela conduta civil e militar dos integrantes da Corporação.

Art. 12. O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável, perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização, controle e avaliação das atividades administrativas da Corporação.

§ 1.º Compete ao Estado-Maior-Geral elaborar o plano estratégico, as diretrizes e ordens do comando que acionam os órgãos de direção setorial, de apoio e de execução.

§ 2.º O Estado-Maior-Geral é chefiado privativamente por um Coronel PM, da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), preferencialmente com Curso Superior de Polícia ou curso militar correspondente.

§ 3.º O Chefe do Estado-Maior-Geral é o substituto eventual do Subcomandante Geral.

§ 4.º O substituto eventual do Chefe do Estado-Maior-Geral é o Coronel PM mais antigo, da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM).

§ 5.º Ao Chefe do Estado-Maior-Geral, quando exonerado do cargo, fica facultada a opção de solicitar sua passagem para a reserva remunerada.

§ 6.º O Estado-Maior-Geral será assim organizado:

- I - 1.^a Seção (1/EMG) - responsável pelo planejamento e elaboração das políticas do Comando relativas a Recursos Humanos e Legislação da Instituição;
- II - 2.^a Seção (2/EMG) - encarregada do planejamento e elaboração das políticas do Comando relativas à Inteligência Policial Militar da Instituição;
- III - 3.^a Seção (3/EMG) - encarregada de assuntos relativos à instrução, ensino e operações;
- IV - 4.^a Seção (4/EMG) - encarregada de assuntos relativos à logística e patrimônio;
- V - 5.^a Seção (5/EMG) - encarregada de assuntos relativos à comunicação social;
- VI - 6.^a Seção (6/EMG) - encarregada de assuntos relativos ao planejamento estratégico, gestão de qualidade, estatística e programação orçamentária;**
- VII - 7.^a Seção (7/EMG) - encarregada de assuntos relativos à tecnologia da informação e comunicação;**

§ 7.º As Seções do Estado-Maior-Geral serão chefiadas privativamente por Oficiais do posto de Tenente-Coronel, da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM).

Art. 13. O Subcomandante Geral e o Chefe do Estado-Maior-Geral têm honras, prerrogativas e remuneração de Secretário Executivo e Secretário Executivo Adjunto, ou cargo correspondente, respectivamente.

Art. 14. O Conselho Consultivo Superior (CCSup) é órgão consultivo do Alto Comando, constituído pelo Comandante Geral, pelo Subcomandante Geral, pelo Chefe do Estado Maior e pelos demais Coronéis QOPM da ativa da Instituição, sendo facultada a participação de Coronéis da inatividade, autoridades e/ou personalidades civis de notável saber sobre os assuntos em pauta.

§ 1.º O Conselho Consultivo Superior funciona como fórum de discussão, buscando soluções para os problemas complexos de interesse da Instituição e da defesa social.

§ 2.º O Conselho Consultivo Superior será instituído pelo Comandante Geral, por um período mínimo de 06 (seis) meses, admitida a recondução.

§ 3.º O funcionamento do Conselho Consultivo Superior será estabelecido em Regimento Interno do próprio órgão.

§ 4.º Os integrantes do Conselho Consultivo Superior, quando no exercício da atividade, farão jus à gratificação prevista no Decreto de aprovação do Regimento Interno.

Art. 15. A Ajudância-Geral é o órgão de direção geral responsável pelas funções administrativas do Comando Geral.

§ 1.º São atribuições da Ajudância-Geral:

- I - Trabalhos de secretaria, inclusive correspondência, correio, protocolo geral e arquivo geral do Comando Geral;
- II - Confecção do Boletim Geral Ostensivo da Corporação;
- III - Administração financeira, contabilidade, almoxarifado e aprovisionamento do Comando Geral;
- IV - Serviço de embarque da Corporação;
- V - Apoio de pessoal auxiliar, militar e civil, aos órgãos do Comando Geral;

VI - Serviços Gerais do Comando Geral;

VII - Segurança Física das Instalações do Quartel do Comando Geral.

§ 2.º A Ajudância-Geral está assim organizada:

I – Ajudante-Geral;

II - Secretaria (AG/1);

III - Seção Administrativa (AG/2);

IV - Seção de Embarque (AG/3);

V - Companhia do Comando Geral;

VI - Banda de Música.

§ 3.º O cargo de Ajudante-Geral é privativo de Coronel PM da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares.

Art. 16. À Assessoria Jurídico-Administrativa Institucional compete o assessoramento da Instituição em matérias jurídico-administrativas e acompanhamento, em estreita harmonia com a Procuradoria Geral do Estado, dos processos administrativos e judiciais de interesse da Polícia Militar.

Parágrafo único. A função de Assessor Jurídico-Administrativo Institucional é privativa de Coronel PM da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares.

Art. 17. Ao Gabinete do Comando Geral compete a programação, coordenação, supervisão e execução das atividades de representação política, administrativa e social do Comandante Geral, do Subcomandante Geral e do Chefe do Estado-Maior-Geral.

§ 1.º O Gabinete será composto de 01 (um) Chefe de Gabinete e de Ajudantes-de-Ordens, em quantidade compatível com as necessidades e de acordo com o previsto no Quadro de Organização (QO).

§ 2.º O Chefe de Gabinete será preferencialmente um Oficial superior, de livre escolha do Comandante-Geral e os ajudantes-de-ordens serão oficiais intermediários, escolhidos livremente pelos respectivos chefes.

Art. 18. As Comissões são grupos de trabalho, de caráter permanente ou temporário, destinado ao estudo de assuntos que lhes forem atribuídos.

§ 1.º A Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), a Comissão de Promoção de Praças (CPP) e a Comissão do Mérito, cujas composições e formas de funcionamento serão fixadas em regulamentos próprios, são de caráter permanente.

§ 2.º Outras Comissões, de caráter temporário, poderão ser nomeadas para cumprir tarefas específicas, a critério do Comandante-Geral.

Art. 19. As Assessorias são atribuídas a policiais militares, e excepcionalmente a civis, e se destinam a determinados estudos não específicos do Estado Maior e dos Órgãos de Direção.

Parágrafo único. As funções de Assessor poderão ser atribuídas a servidores do Estado à disposição da Corporação, a militares da reserva ou a civis contratados para tarefas específicas, por tempo determinado, providos em comissão.

Art. 20. As Diretorias constituem os órgãos de direção setorial organizados em atividades de administração de pessoal; administração financeira, contábil e auditoria; administração de apoio logístico; de capacitação e treinamento; administração de tecnologia da informação; de promoção social; de saúde; de comunicação social e de justiça e disciplina.

§ 1.º As Diretorias setoriais são as seguintes:

- I - Diretoria de Pessoal da Ativa;
- II - Diretoria de Pessoal Inativo;
- III - Diretoria de Finanças, Contabilidade e Auditoria;
- IV - Diretoria de Apoio Logístico;
- V - Diretoria de Capacitação e Treinamento;
- VI - Diretoria de Tecnologia da Informação;**
- VII - Diretoria de Promoção Social;
- VIII - Diretoria de Saúde;
- IX - Diretoria de Comunicação Social;
- X - Diretoria de Justiça e Disciplina.

§ 2.º Os cargos de Diretor Setorial são privativos de Oficiais, do Posto de Coronel PM da ativa, do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), exceto a Diretoria de Saúde que poderá ser dirigida por Oficial do último posto do Quadro de Saúde (QOS), preferencialmente com especialização em administração hospitalar.

Art. 21. A Diretoria de Pessoal da Ativa é o órgão de direção setorial de pessoal incumbindo-se da execução, controle e fiscalização das atividades relacionadas com o pessoal do serviço ativo.

Parágrafo único. A Diretoria de Pessoal da Ativa (DPA) está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Recrutamento e Seleção, Inclusão, Classificação e Movimentação de Pessoal Militar e Civil (DP/1);
- IV - Seção de Identificação (DP/2);
- V - Seção de Cadastro (DP/3);
- VI - Seção de Promoções e Medalhística (DP/4);
- VII - Seção de Pessoal à disposição e agregados (DP/5);
- VIII - Seção de Expediente (DP/6);
- IX - Seção de Mobilização (DP/7);
- X - Seção de Pessoal Civil (DP/8).

Art. 22. A Diretoria de Pessoal Inativo (DPI) é o órgão de direção setorial responsável pelo controle, fiscalização, acompanhamento e execução das políticas públicas voltadas para os Oficiais e Praças da reserva remunerada e reformados, bem como por toda gestão desse efetivo da Polícia Militar.

Parágrafo único. A Diretoria de Pessoal Inativo está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Pessoal da Reserva Remunerada (DPI/1);
- IV - Seção de Pessoal Reformado (DPI/2);
- V - Seção de Pensionistas (DPI/3);
- VI - Seção de Expediente (DPI/5).

Art. 23. A Diretoria de Finanças é o órgão de direção setorial responsável pela administração financeira, orçamentária, contábil, auditoria, convênios e contratos, a quem cabe supervisionar as atividades financeiras de todos os órgãos da Corporação e distribuir recursos orçamentários e extraordinários aos responsáveis pelas despesas, de acordo com o planejamento estabelecido.

Parágrafo único. A Diretoria de Finanças está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Administração Financeira (DF/1);
- IV - Seção de Contabilidade (DF/2);
- V - Seção de Auditoria (DF/3);
- VI - Seção de Convênios e Contratos (DF/4);
- VII - Seção de Expediente (DF/5).

Art. 24. A Diretoria de Apoio Logístico é o órgão de direção setorial responsável pela coordenação, fiscalização e controle das atividades de suprimento geral e manutenção de material.

Parágrafo único. A Diretoria de Apoio Logístico está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Compras (DAL/1);
- IV - Seção de Manutenção (DAL/2);
- V - Seção de Patrimônio (DAL/3);
- VI - Seção de Contas Institucionais (DAL/4);
- VII - Seção de Expediente (DAL/5).

Art. 25. A Diretoria de Treinamento e Capacitação é o órgão de direção setorial responsável pela coordenação, fiscalização e controle das atividades de treinamento e capacitação.

Parágrafo único. A Diretoria de Treinamento e Capacitação está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Ensino Superior e Instrução (DCT/1);
- IV - Seção de Ensino Médio e Instrução (DCTI/2);
- V - Seção de Especialização e Capacitação (DCT/3);
- VI - Seção de Meios (DCT/4);
- VII - Seção de Expediente (DCT/5).

Art. 26. A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) é o órgão de direção setorial responsável pelo planejamento, coordenação, operacionalização, controle e execução das atividades de tecnologia da informação.

Parágrafo único. A Diretoria da Tecnologia da Informação está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção Administrativa (DTI/1);
- IV -- Seção de Tecnologia (DTI/2);
- V - Seção de Manutenção de Hardware (DTI/3);
- VI - Seção de Desenvolvimento de Software (DTI/4)
- VII - Seção de Redes e Comunicação (DTI/5).

Art. 27. A Diretoria de Saúde (DS) é o órgão de direção setorial responsável pela coordenação, fiscalização e controle das atividades de saúde da Corporação.

Parágrafo único. A Diretoria de Saúde está organizada na forma seguinte:

- I - Diretor;

- II - Subdiretor;
- III - Seção de Medicina (DS/1);
- IV - Seção de Odontologia (DS/2);
- V - Seção de Enfermagem (DS/3);
- VI - Seção de Farmácia e Bioquímica (DS/4);
- VII - Seção de Fisioterapia (DS/5);
- VIII - Seção de Veterinária (DS/6);
- IX - Seção de Psicologia (DS/7);
- X - Seção de Expediente (DS/8).

Art. 28. A Diretoria de Promoção Social (DPS) é o órgão de direção setorial e tem a seu cargo a assistência e a promoção social ao pessoal da Corporação e seus dependentes.

Parágrafo único. A Diretoria de Promoção Social está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Controle Estatístico (DPS/1);
- IV - Seção de Assistência Social (DPS/2);
- V - Seção de Assistência Religiosa (DPS/3);
- VI - Seção de Projetos Sociais (DPS/4);
- VII - Seção de Expediente (DPS/5).

Art. 29. A Diretoria de Comunicação Social (DCS) é o órgão de direção setorial responsável pela execução, coordenação, fiscalização e controle da política de Comunicação Social da Corporação.

Parágrafo único. A Diretoria de Comunicação Social está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Relações Públicas (DCS/1);
- IV - Seção de Imprensa (DCS/2);
- V - Seção de Marketing e Eventos (DCS/3);
- VI - Seção de Expediente (DCS/4).

Art. 30. A Diretoria de Justiça e Disciplina (DJD) é o órgão de Direção Setorial responsável pelo controle da disciplina na Corporação, subordinada diretamente ao Subcomandante Geral e tem a seu cargo a execução das atividades de Polícia Judiciária Militar e dos Procedimentos Administrativos Disciplinares da Corporação.

Parágrafo único. A Diretoria de Justiça e Disciplina está assim organizada:

- I - Diretor;
- II - Subdiretor;
- III - Seção de Transgressões Disciplinares (DJD/1);
- IV - Seção de Ilícitos Penais (DJD/2);
- V - Seção de Recursos Disciplinares (DJD/3);
- VI - Seção de Expediente (DJD/4).

CAPÍTULO III

CONSTITUIÇÃO, SUBORDINAÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS DE APOIO

Art. 31. Os órgãos de apoio compreenderão:

I - Órgão de apoio de ensino, subordinados à Diretoria de Treinamento e Capacitação:

- a) Academia de Polícia Militar (APM);
- b) 1.º Colégio Militar da Polícia Militar (1.º CMPM);
- c) 2.º Colégio Militar da Polícia Militar (2.º CMPM);
- d) Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP);
- e) Centro de Treinamento de Técnica Policial Militar (CTPM);
- f) Centro de Treinamento Físico Militar (CTFM);
- g) Centro de Formação de Condutores (CFC);
- h) Centro de Treinamento em Tiro Policial (CTP);

II - Órgãos de apoio de promoção social, subordinados à Diretoria de Promoção Social:

- a) Centro de Assistência Social (CAS);
- b) Centro de Apoio Jurídico (CAJ);
- c) Creche e Pré-Escola Infante Tiradentes;

III - Órgão de apoio logístico, subordinados à Diretoria de Apoio Logístico:

- a) Centro de Suprimento (CS);
- b) Centro de Manutenção de Material Bélico (CMMB);
- c) Centro de Telemática (CTel);

IV - Órgãos de apoio de saúde, subordinados à Diretoria de Saúde:

- a) Hospital da Polícia Militar;
- b) Centro Odontológico;
- c) Coordenadoria Geral de Perícias Médicas;
- d) Centro de Psicologia;
- e) Centro de Fisioterapia e Reabilitação;
- f) Centro de Veterinária;

V - Órgãos de apoio de Comunicação Social, subordinados à Diretoria de Comunicação Social:

- a) Núcleo de Criação e Produções Áudios-Visuais;
- b) Núcleo de Design;
- c) Gráfica PMAM;
- d) Museu Tiradentes;

VI - Órgão de apoio de Comunicação Operacional, subordinado diretamente ao Subcomandante Geral da PMAM:

a) Centro de Comunicações Operacionais Policiais Militares (CECOPOM).

§ 1.º A Academia de Polícia Militar (APM) tem a seu cargo a formação e a especialização de Oficiais.

§ 2.º O Colégio Militar da Polícia Militar (CMPM) tem a seu cargo o ensino de nível fundamental e médio dos filhos e dependentes dos policiais militares, sendo regido por Regimento próprio.

§ 3.º O Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) tem a seu cargo a formação, a especialização e o aperfeiçoamento de Praças.

§ 4.º O Centro de Treinamento Policial Militar (CTPM) tem a seu cargo o treinamento, a atualização profissional e especialização dos integrantes da Corporação.

§ 5.º O Centro de Educação Física e Desportos (CEFID) tem a seu cargo a avaliação, treinamento e aperfeiçoamento físico dos policiais militares, bem como fomentar a prática de atividades desportivas no âmbito da Corporação.

§ 6.º O Centro de Formação de Condutores (CFC) tem a seu cargo a formação, capacitação e especialização de motoristas e motociclistas policiais militares.

§ 7.º O Centro de Assistência Social (CAS) - tem a seu cargo a assistência social dos policiais militares e seus dependentes.

§ 8.º O Centro de Apoio Jurídico (CAJ) tem a seu cargo a assistência jurídica aos policiais militares da ativa, inerente a problemas de ordem legal decorrentes, exclusivamente, de ações relacionadas com o serviço policial militar.

§ 9.º A Pré-escola e Creche Infante Tiradentes têm a seu cargo a assistência aos filhos de policiais militares.

§ 10. O Centro de Suprimento (CS) destina-se ao recebimento, estocagem, distribuição de suprimentos de materiais, equipamentos e de material bélico.

§ 11. O Centro de Manutenção de Material Bélico (CMMB) destina-se à manutenção em geral dos equipamentos, armamentos, material bélico e instalações policiais militares.

§ 12. O Hospital da Polícia Militar (HPM), o Centro Odontológico (COdont), o Centro de Psicologia (CPsi), o Centro de Fisioterapia e Reabilitação (CFiR) e o Centro de Veterinária (CVet) destinam-se à execução das atividades de saúde relacionadas com o estado sanitário do pessoal e animais da Corporação.

§ 13. A Coordenadoria de Perícias Médicas (CPMed) é o órgão supervisor das atividades médico-periciais, responsável pelo planejamento, treinamento técnico, supervisão do funcionamento, auditoria, orientação, coordenação e controle das Juntas de Inspeção de Saúde e dos Médicos Peritos, no âmbito da Polícia Militar do Estado Amazonas.

§ 14. O Núcleo de Criação e Produções Áudios-Visuais tem a seu cargo as criações e produções áudios-visuais de interesse da Corporação.

§ 15. O Núcleo de Design tem a seu cargo o desenvolvimento e a execução do projeto gráfico da PMAM.

§ 16. A Gráfica da PMAM tem a seu cargo a impressão de toda documentação necessária a ser distribuída na Corporação e a outros órgãos públicos.

§ 17. O Museu Tiradentes tem a seu cargo o acervo histórico da PMAM.

CAPÍTULO IV - DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO - SEÇÃO I - CONSTITUIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO

Art. 32. Os órgãos de execução da Polícia Militar compreendem:

I - Os Grandes Comandos de Policiamento:

- a) Comando de Policiamento Metropolitano;
- b) Comando de Policiamento do Interior;
- c) Comando de Policiamento Especializado;
- d) Comando de Policiamento Ambiental;

II - Os Comandos Intermediários:

- a) Subordinados ao Comando de Policiamento Metropolitano:
 1. Comando de Policiamento de Área Norte (CPA NORTE);
 2. Comando de Policiamento de Área Sul (CPA SUL);
 3. Comando de Policiamento de Área Leste (CPA LESTE);

4. Comando de Policiamento de Área Oeste. (CPA OESTE);
5. Comando de Policiamento de Área Centro-Sul (CPA CENTRO-SUL);
6. Comando de Policiamento de Área Centro-Oeste (CPA CENTRO-OESTE).

b) Subordinados ao Comando de Policiamento do Interior:

1. Comando de Policiamento Regional Norte (CPR NORTE);
2. Comando de Policiamento Regional Sul (CPR SUL);
3. Comando de Policiamento Regional Leste (CPR LESTE);
4. Comando de Policiamento Regional Oeste (CPR OESTE).

§ 1.º O cargo de Comandante de Grande Comando é privativo do posto de Coronel QOPM.

Art. 33. Os Grandes Comandos são responsáveis perante o Subcomandante Geral pela coordenação e controle das ações de suas Unidades Operacionais subordinadas.

Art. 34. O Comando de Policiamento Metropolitano (CPM) tem a seguinte organização:

- I - Comandante;
- II - Subcomandante;
- III - Seção de Pessoal (P/1);
- IV - Seção de Inteligência (P/2);
- V - Seção de Instrução e Operações (P/3);
- VI - Seção de Logística (P/4);
- VII - Seção de Comunicação Social (P/5);
- VIII - Seção de Justiça e Disciplina (SJD).

Art. 35. O Comando de Policiamento do Interior (CPI) tem a seguinte organização:

- I - Comandante;
- II - Subcomandante;
- III - Seção de Pessoal (P/1) ;
- IV - Seção de Inteligência (P/2);
- V - Seção de Instrução e Operações (P/3);
- VI - Seção de Logística (P/4);
- VII - Seção de Comunicação Social (P/5);
- VIII - Seção de Justiça e Disciplina (SJD).

Art. 36. O Comando de Policiamento Especializado (CPE) tem a seguinte organização:

- I - Comandante;
- II - Subcomandante;
- III - Seção de Pessoal (P/1);
- IV - Seção de Inteligência (P/2);
- V - Seção de Instrução, Operações e Eventos Críticos (P/3);
- VI - Seção de Logística (P/4);
- VII - Seção de Comunicação Social (P/5);
- VIII - Seção de Justiça e Disciplina (SJD).

Art. 37. O Comando de Policiamento Ambiental (CPAmb) está assim organizado:

- I - Comandante;
- II - Subcomandante;
- III - Seção de Pessoal (P/1);
- IV - Seção de Inteligência (P/2);
- V - Seção de Instrução e Operações (P/3);
- VI -- Seção de Logística (P/4);
- VII - Seção de Comunicação Social (P/5);
- VIII - Seção de Justiça e Disciplina (SJD).

Art. 38. Os Grandes Comandos serão desdobrados em Comandos Intermediários de Policiamento da Área Metropolitana e Comandos de Policiamento Regionais do Interior, com atribuições semelhantes às do CPM e CPI em suas respectivas áreas de atuação, subordinados respectivamente a esses Comandos.

SEÇÃO II - DAS UNIDADES OPERACIONAIS POLICIAIS MILITARES

Art. 39. As atribuições das Unidades Operacionais de Polícia Militar são a polícia ostensiva de segurança, de trânsito, fluvial, ambiental, e as relacionadas com a prevenção criminal, preservação e restauração da ordem pública.

Art. 40. As Unidades Operacionais da Polícia Militar são as seguintes:

I - Subordinadas ao Comando de Policiamento Metropolitano:

- a) 1.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- b) 4.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- c) 5.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- d) 6.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- e) 7.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- f) 10º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;

g) 1.^a a 30.^a Companhias Interativas Comunitárias de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente.

- h) 1.^a a 4.^a Companhias de Força Tática de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- i) Batalhão de Guardas;
- j) Batalhão de Policiamento de Trânsito

II- Subordinadas ao Comando de Policiamento do Interior:

- a) 2.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- b) 3.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- c) 8.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- d) 9.º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;

- e) 11º Batalhão de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- f) 1.ª Companhia de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- g) 2.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- h) 3.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- i) 4.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- j) 5.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- k) 6.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- l) 7.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- m) 8.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- n) 9.ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- o) 10ª Companhia Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;
- p) 1.º Pelotão Independente de Policiamento Ostensivo e Preservação do Meio Ambiente;

III - Subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado:

- a) 1.º Batalhão de Policiamento de Choque;
- b) 2.º Batalhão de Policiamento de Choque;
- c) Regimento de Policiamento Montado;
- d) Batalhão de Resposta Rápida, Intervenção e Apoio (RAIO);
- e) Grupamento de Rádio Patrulhamento Aéreo (GRAER);
- f) Grupamento de Policiamento Fluvial (GRPF);
- g) Companhia Independente de Policiamento com Cães;

IV - Subordinadas ao Comando de Policiamento Ambiental:

- a) Batalhão de Policiamento Ambiental;
- b) Companhias Independentes de Policiamento Ambiental;
- c) Pelotões Independentes de Policiamento Ambiental.

§ 1.º Os cargos de Comandantes de Comandos Intermediários e de Unidades Operacionais serão providos de acordo com os seguintes níveis hierárquicos:

I - Comandos Intermediários, Unidades em nível de Batalhão, Grupamentos e Regimentos: privativo de Oficiais Superiores do Posto de Tenente-Coronel ou Major PM;

II - Unidades em nível de Companhias Interativas Comunitárias, Companhias Independentes ou Esquadrão independente: Oficiais do Posto de Major ou Capitão PM;

III - Unidades em nível de Companhia ou Esquadrão incorporado: Oficiais do Posto de Capitão ou 1.º Tenente PM;

IV - Unidades em nível de Pelotão Independente: Oficiais do Posto de Capitão ou Tenente PM;

V - Unidades em nível de Pelotão incorporado: Oficiais do Posto de 1.º ou 2.º Tenente PM.

§ 2.º As Unidades de Polícia Militar poderão integrar, em princípio, as missões de policiamento ostensivo do tipo de trânsito urbano e rodoviário, fluvial, ambiental e/ou outros, de acordo com as características de suas áreas de responsabilidade, devendo ter em seu organograma uma Seção de Justiça e Disciplina (SJD), para assessorar os comandantes nestes assuntos.

Art. 41. O emprego das Unidades Especializadas (UEsp) subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) nas operações e ações como força de dissuasão em distúrbios civis, manifestações ilegais, rebeliões em estabelecimentos prisionais, bem como, em operações urbanas e rurais contra a tentativa de quebra da ordem legal, de natureza institucional, far-se-á mediante ordem expressa do Comandante-Geral da Polícia Militar ou do Governador do Estado.

Art. 42. Os Municípios do Interior que não tiverem Unidades de Polícia Militar serão guarnecidos por grupos policiais militares (GPM) ou destacamentos, cujos efetivos serão variáveis e compatíveis com as exigências de policiamento da localidade. Art. 43. O Quadro de Organização e Distribuição do Efetivo (QODE) estabelecerá a organização pormenorizada das Unidades da Corporação, seguindo o Plano de Articulação. (extraído do site www.rhnet.am.gov.br em 29.5.2015)