

EDUARDO LUIZ DO VALLES – CAP QOPM

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO GERENCIAMENTO DOS RECURSOS
HUMANOS E MATERIAIS DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE
JOINVILLE**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Planejamento e Controle em Segurança Pública.

Orientador metodológico:

Professor Márcio S. B. S. de Oliveira

Orientador de conteúdo:

Tenente-Coronel Alvir Antonio Schneider

CURITIBA
2005

TERMO DE APROVAÇÃO

CAP. QOPM EDUARDO LUIZ DO VALLES

A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS DO 8º DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista no curso de Planejamento e Controle da Segurança Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, pelos seguintes avaliadores:

Avaliador de Conteúdo: Marlon Jorge Teza, Ten.-Cel. PMSC

Avaliador Metodológico: Prof. Dr. Márcio Sérgio B.S. de Oliveira
Departamento de Ciências Sociais, UFPR

Avaliador de Redação: Daniel Cezar Maingué, Cel PM RR PMPR

Curitiba, _____ de Dezembro de 2005.

AGRADECIMENTOS

Aos professores civis e militares, pelo conhecimento que nos foi proporcionado.

Ao digníssimo Mestre e Professor Márcio S.B.S de Oliveira, pelo incentivo, e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta monografia.

Aos Oficiais, Praças da Academia Policial Militar do Guatupê, pelo acolhimento e amizade.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo demonstrado.

Ao Ilustríssimo Comandante-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, Cel Bruno KNIHS, pela oportunidade a mim concedida de ausentar-me da Corporação e do Estado, para a realização do curso de CAO no Estado do Paraná.

Aos Ilustríssimos Senhores Ten.-Cel. Alvir Antônio Schneider Comandante do 8º Batalhão de Polícia Militar de Joinville, e ao Ten.-Cel. Calixto Antônio Fachini, Subcomandante , pela amizade, oportunidade e confiança.

A minha família, esposa e filhos que souberam entender a minha ausência durante esse período e torceram pelo meu sucesso.

À jovem Elaine Cristina da Cruz que com sua dedicação e amizade, prestou-me o seu conhecimento para o alcance de mais essa empreitada.

E, finalmente, a Deus, por ter-me dado, saúde, entusiasmo e forças para enfrentar os desafios, acreditando que os sonhos são possíveis de serem alcançados.

“A Estratégia é o caminho para o desenvolvimento de uma série de atividades que garantem ao ser humano cumprir objetivos. Assim, para garantir que qualquer meta, objetivo ou fim que possamos perseguir se conclua da forma esperada, deve ser aplicado o conhecimento estratégico”.

Henry Mintzberg

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xi
RESUMO	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO	4
2.1.1 Origem e desenvolvimento da Administração.....	5
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	7
2.2.1 Administração Pública X Privada.....	9
2.3 ESTRATÉGIA.....	10
2.3.1 Conceito de Estratégia.....	10
2.3.2 Importância da Estratégia.....	13
2.3.3 Níveis de Estratégia.....	14
2.3.4 Barreiras para implementação da Estratégia.....	14
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	16
2.4.1 Administração Estratégica na Organização na Pública.....	19
2.4.2 A importância da Administração Estratégica na Organização Pública.....	21
2.4.3 Implantação da Administração Estratégica na Organização Pública.....	23
2.5 O PAPEL DA POLÍCIA MILITAR	24
2.5.1 Conceito de Polícia	25
3 OITAVO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE.....	28
3.1 HISTÓRICO DO 8º BPM DE JOINVILLE	28
3.2 ESTRUTURA DO 8º BPM DE JOINVILLE	31
3.2.1 Caracterização da Organização.....	34
3.2.2 Companhias de Policiamento.....	35
3.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO 8º BPM DE JOINVILLE.....	37
3.3.1 Atividades do 8º Batalhão de Polícia Militar	40
3.4 PRINCIPAIS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA O POLICIAMENTO.....	42
3.4.1 Recursos Humanos – Efetivo	42

3.4.2 Recursos Materiais – Frota	44
3.5 ATIVIDADES X RECURSOS	45
3.5.1 2ª Companhia.....	45
3.5.2 3ª Companhia	46
3.5.3 5ª Companhia.....	47
3.5.4 Resumo das Companhias	47
4 METODOLOGIA	49
4.1 PERGUNTA DE PESQUISA	50
4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	50
4.2.1 População e Amostra do Caso.....	50
4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	51
4.3.1 Coleta de Dados	51
4.3.2 Observação	52
4.3.3 Pesquisa Documental	52
4.3.4 Pesquisa Descritiva	52
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	52
4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	53
5 PESQUISA	54
5.1 POPULAÇÃO DE JOINVILLE X EFETIVO	54
5.2 POPULAÇÃO DE JOINVILLE X FROTA	55
5.3 QUESTIONÁRIO	56
5.3.1 Análise e Interpretação dos Dados	57
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	70
6.1 CONCLUSÕES	70
6.2 SUGESTÕES	71
REFERÊNCIAS	74
ANEXOS	77

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

FIGURA 1-	ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES	11
FIGURA 2 -	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO 8º BPM	30
FIGURA 3 -	PRINCIPAIS PONTAS DE SERVIÇO	39
FIGURA 4 -	FLUXO DE ATIVIDADES	40
GRÁFICO 1 -	DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES	43
GRÁFICO 2 -	CRESCIMENTO DA FROTA OPERACIONAL	43
GRÁFICO 3 -	POPULAÇÃO DE JOINVILLE X EFETIVO DO 8º BPM	53
GRÁFICO 4 -	POPULAÇÃO DE JOINVILLE X FROTA OPERACIONAL	54
GRÁFICO 5 -	RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS X PLANEJAMENTO	57
GRÁFICO 6 -	RECURSOS X NECESSIDADES PARA CONTER A VIOLÊNCIA E CRIMINALIDADE	58
GRÁFICO 7 -	SEÇÕES DO ESTADO-MAIOR INTEGRADAS E COM FOCO NO PLANEJAMENTO	59
GRÁFICO 8 -	DISCUSSÃO DE PROBLEMAS X BUSCA DE SOLUÇÕES	60
GRÁFICO 9 -	ORGANIZAÇÃO SISTEMÁTICA DAS AÇÕES DE POLICIAMENTO	61
GRÁFICO 10 -	DADOS DE OCORRÊNCIAS X PLANEJAMENTO DE OPERAÇÕES	62
GRÁFICO 11 -	DADOS SOCIOECONÔMICOS X PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES	63
GRÁFICO 12 -	SERVIÇOS DE POLICIAMENTO X NECESSIDADES DA COMUNIDADE	64
GRÁFICO 13 -	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS X AÇÕES CORRETIVAS	65
GRÁFICO 14 -	ORIENTAÇÃO SISTEMÁTICA SOBRE A MISSÃO DE JORNADA DE SERVIÇO	66

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	SÍNTESE DAS COMPETÊNCIAS DO ESTADO-MAIOR	32
QUADRO 2 -	DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE	41
QUADRO 3 -	AS OPM VINCULADAS AO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE	42
QUADRO 4 -	RESPOSTAS DOS OFICIAIS	55
QUADRO 5 -	RESPOSTAS DOS SARGENTOS	56

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	1ª COMPANHIA DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE	35
TABELA 2 -	COMPANHIAS DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE	35
TABELA 3 -	PROCESSOS DE POLICIAMENTO	36
TABELA 4 -	ATIVIDADES DE POLICIAMENTO	37
TABELA 5 -	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	38
TABELA 6 -	ATIVIDADES DA 2ª COMPANHIA	44
TABELA 7 -	RECURSOS DA 2ª COMPANHIA	45
TABELA 8 -	ATIVIDADES DA 3ª COMPANHIA	45
TABELA 9 -	RECURSOS DA 3ª COMPANHIA	45
TABELA 10 -	ATIVIDADES DA 5ª COMPANHIA	46
TABELA 11 -	RECURSOS DA 5ª COMPANHIA	46
TABELA 12 -	RESUMO DAS COMPANHIAS	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAO	- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
BPM	- Batalhão de Polícia Militar
CIA	- Companhia
PM	- Polícia Militar
PMSC	- Polícia Militar de Santa Catarina
BPM	- Batalhão de Polícia Militar
BO	- Base Operacional
OPM	- Organização da Polícia Militar
Pel	- Pelotão
INFRAERO	- Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aéreo Portuária
POE	- Pelotão de Operações Especiais
GRAER	- Grupo de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar
GRT	- Grupo de Resposta Tática
PROERD	- Programa Educacional de Resistência às drogas e a violência
CONSEG	- Conselho Comunitário de Segurança
Pol Vtr	- Policiamento de Viatura automóvel
Pol Moto	- Policiamento de Viatura Moto
Pol Bike	- Policiamento de Bicicleta
Pol Mon	- Policiamento a Cavalo
Pol a Pé	- Policiamento a Pé
Pol aéreo	- Policiamento Aéreo
P-1	- Seção de Pessoal
P-2	- Seção de informações
P-3	- Seção de Operações, Instrução e Ensino
P-4	- Seção de Logística
P-5	- Seção de Relações Públicas

RESUMO

Muitas das necessidades básicas da sociedade não podem ser supridas pelas organizações do setor privado. Por isso existem as organizações do setor público. Mas, assim como nas organizações privadas, as organizações públicas não podem se privar de cuidados quanto ao posicionamento e relacionamento com o ambiente interno e externo, de forma a assegurar resultados continuados e antecipar eventuais surpresas, sob pena de serem mal interpretadas pela sociedade. Nesse contexto, está a Polícia Militar, com a função de preservar a ordem pública. Considerando que, para que a organização possa otimizar seus resultados deve realizar um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e os fatores internos, pode-se observar que, em se tratando da força policial, tal ajustamento não está sendo realizado. Os recursos humanos e materiais, necessários para o bom desempenho das atividades da Polícia Militar, não têm acompanhado os números apresentados de crescimento das cidades, da violência e da criminalidade. Como a administração estratégica envolve a interação entre as mudanças nos fatores ambientais e os fatores internos da organização, pretende-se com o trabalho, por meio de um estudo desenvolvido no 8º Batalhão de Polícia Militar de Joinville, demonstrar que a administração estratégica pode contribuir no gerenciamento eficiente das Organizações da Polícia Militar, racionalizando e otimizando o uso dos recursos escassos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Estratégica; Recursos Humanos e Materiais; Polícia Militar.

1 INTRODUÇÃO

No sentido geral, o objetivo da administração, quer na organização privada ou na organização pública, é estabelecer e garantir a realização dos objetivos organizacionais por meio da aplicação de recursos. Considera-se que a administração pode ser entendida como um processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos (MAXIMIANO, 2000).

O objetivo geral desse trabalho é conhecer as possibilidades de aplicação da administração estratégica no gerenciamento dos recursos humanos e materiais do 8º Batalhão de Polícia Militar, localizado no município de Joinville, Estado de Santa Catarina.

Como objetivos específicos, buscou-se mapear as atividades desenvolvidas pelo 8º BPM; apresentar as formas de distribuição dos recursos humanos no combate à violência e criminalidade urbana, bem como da utilização dos recursos materiais para esse fim; analisar a evolução dos recursos e dados socioeconômicos nos últimos quatro anos; e verificar os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário.

O tema abordado parte do pressuposto que a aplicação da administração estratégica, em uma Corporação de Polícia Militar, de forma técnica e contínua, pode vir a apresentar resultados mais significativos no que se refere à preservação da ordem pública, missão específica dessa organização. Para isso, há de se considerar a necessidade de um diagnóstico inicial, a fim de demonstrar todas as características dos serviços executados e principalmente, a forma de alocação dos recursos necessários para sua realização.

Depois de apresentados, os dados demonstrarão uma posição da atual situação, os quais, confrontados com os dados socioeconômicos da cidade, possibilitarão um posicionamento crítico que, caso aponte divergências, permitirá a indicação da administração estratégica, como uma das formas de controle racional dos recursos.

Se demonstrados cientificamente, esses resultados poderão vir a contribuir para melhorias significativas nos serviços de segurança pública prestados pelo 8º Batalhão de Polícia Militar e, posteriormente, poderão ser de interesse de toda Corporação. Além disso, poderão ser demonstradas na prática, as teorias de autores

da área, o que poderá contribuir para o desenvolvimento dos estudos de administração.

A pesquisa caracterizou-se como do tipo descritiva. Descritiva porque, de acordo com Santos (1999), teve por objetivo descrever um fato ou um fenômeno. Quanto aos meios, o método predominante foi o estudo de caso. O estudo de caso, segundo Bruyne et al (1987) , é o estudo de casos particulares, isto é, uma análise intensiva numa única ou em algumas organizações reais, reunindo informações para entender a totalidade de uma situação, recorrendo a técnicas de coleta das informações como documentos e entrevistas.

As situações vivenciadas permitiram buscar a união da prática ao referencial teórico obtido e disponível. Um fator limitante foi que as atividades de pesquisa foram restritas ao ambiente interno da organização em estudo, não havendo comparações com outras Organizações Policiais Militares. Outro foi a impossibilidade de implantação da proposta apresentada, ficando a análise dos impactos restrita à experiência do pesquisador sobre os processos e a instituição.

Além disso, outros problemas condicionaram à superação de alguns obstáculos, como o modelo burocrático adotado, a resistência a mudanças, fixação no *staus quo* e as habilidades gerenciais.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que as pessoas devem estar preparadas para as mudanças e outras formas de gerenciamento, predispondo-se a aceitar um novo modelo, ainda que os conduza à quebra de paradigmas.

Para atingir os objetivos propostos, o estudo está dividido em cinco capítulos, apresentados conforme segue.

O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica, que justifica a importância do estudo da administração estratégica, considerando definições de administração pública e privada, de estratégia, de administração estratégica e de força policial.

O segundo capítulo apresenta o 8º Batalhão de Polícia Militar de Joinville, seu histórico e organização, e, fundamentalmente, mapeia as atividades desenvolvidas e apresenta as formas de distribuição dos recursos humanos e materiais.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia em que se descrevem os métodos adotados para o desenvolvimento da pesquisa e a população-alvo.

Após a descrição da metodologia, o quarto capítulo apresenta a pesquisa realizada que, juntamente aos dados apresentados no segundo capítulo, darão condições à realização da interpretação dos dados e elaboração do quinto e último capítulo, que trata das sugestões e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a apresentar conceitos e teorias publicadas por autores da área, concernente ao tema “a administração estratégica no gerenciamento dos recursos humanos e materiais do 8º Batalhão de Polícia Militar de Joinville”.

2.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO

A administração é uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie, de todos os povos, de todos os tempos. Na verdade, os grandes líderes que a história registra foram administradores, administrando países, coordenando explorações, dirigindo guerras, gerindo recursos e os esforços de outros homens.

Segundo Chiavenato (2000, p.10), “a administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, obtenção e alocação de recursos”.

A palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço: ad, direção para, tendência; minister, comparativo de inferioridade; e sufixo ter, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro (CHIAVENATO, 2000).

Isto é, a palavra administração diz respeito a uma atividade que se realiza sob o comando de outro, de uma ação dispensada a outro em razão de autoridade. A administração é a arte de realizar objetivos através de pessoas.

Segundo Maximiano (2000, p. 52), "a administração é o processo de tomar e colocar em prática, decisões sobre objetivos e utilização de recursos".

A administração é essencial em toda organização e em todos os níveis, é a ação de dirigir os negócios, de gerir bens. Todo administrador tem que interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação empresarial através

de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados, em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir tais objetivos.

Para Oliveira (1999, p.25),

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

2.1.1 Origem e desenvolvimento da Administração

Desde 1900, a administração tem evoluído. Embora se possa reconhecer a importância da administração para o bem-estar e desenvolvimento dos povos, é muito difícil reconstruir a sua história. Os registros sobre os mais antigos empreendimentos do homem são vagos e remotos, quando existem.

De qualquer forma, pode-se observar a presença da administração nas civilizações antigas, através de documentos sumérios, a construção da pirâmide de Quéops no Egito, a criação de Códigos na Babilônia. A administração também se faz presente na China, Grécia, Roma e através dos Hebreus.

As organizações militares também contribuíram com a administração através de um general e filósofo chinês, chamado Sun Tzu que viveu na China aproximadamente 500 a.C, conforme a obra "A arte da Guerra". Este líder foi um dos primeiros a praticar o registro do estudo dos movimentos, de layout e manipulação de materiais. Também conhecia os princípios da divisão de trabalho, unidade de direção, de comando, e de ordem.

De acordo com Chiavenato (2000), a Igreja Católica Romana, organização formal mais velha do mundo, foi uma herança do Império Romano. A Igreja Católica em si propôs alguns problemas organizacionais interessantes. E reconheceu a necessidade de definir com mais rigor os objetivos, a doutrina e a conduta das atividades cristãs, assim como as condições para se tornar membro da organização. O resultado foi uma grande organização religiosa e uma fonte centralizada de autoridade no Papa.

Na Administração Medieval pode-se observar a presença de técnicas administrativas que ainda estão em uso atualmente. Essas técnicas incluíam linhas de montagem, treinamento de pessoal e sistemas de recompensa, padronização, controle contábil, controle de estoques, controle de custos e controle de armazéns.

Mesmo podendo observar a prática da administração ao longo dos anos, nenhum evento teve um impacto maior no estudo e na prática da administração do que a Revolução Industrial.

Segundo Drucker (1995), a primeira evolução no conceito e estrutura das organizações teve lugar nos dez anos entre 1895 e 1905, na Alemanha, com a distinção entre a administração e a propriedade que estabelece a administração como trabalho, e a tarefa por si só, feita por Georg Siemens nas organizações da família.

A segunda mudança revolucionária teve lugar vinte anos depois. O desenvolvimento do que ainda se chama de corporação moderna começou com Pierre Du Pont que reestruturou a empresa de sua família (DRUCKER, 1995). Motta (1985) complementa que a Escola Clássica da teoria da administração tem sua formação sustentada nos trabalhos de: Taylor, Fayol, Mayo entre outros.

Taylor preocupou-se com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho e defendeu a existência de uma única maneira certa de realizar um trabalho, a qual uma vez descoberta maximizaria a eficiência. Taylor percebeu o homem como um ser que procura o máximo de ganhos com o mínimo de esforços e sugeriu que se pagasse mais a quem produzisse mais, de acordo com um sistema de incentivos monetários.

Fayol tem seu trabalho voltado para a racionalização da estrutura administrativa que gerencia os processos de trabalho, e definiu as funções do administrador como sendo: planejar, organizar, coordenar e controlar. Também definiu os princípios da administração como o princípio da unidade de comando, da divisão do trabalho da especialização e da amplitude de controle.

Mayo, psicólogo industrial australiano, desenvolveu experiências na Western electric, em Hawthorne nos Estados Unidos. Via o homem como sendo amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização. Estudou os grupos informais no trabalho e suas interações.

Segundo o autor (op.cit.), o livro de March e Simon, marca a transição da teoria da administração para a teoria das organizações. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência e eficácia do sistema.

A organização é entendida como uma rede de tomada de decisões. A eficiência e eficácia dessa rede dependerão da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais, referentes a aspectos psicosociais e culturais que, por vezes, fogem ao controle da administração.

A Teoria dos Sistemas Abertos foi introduzida na análise organizacional através da divulgação do trabalho do biólogo Ludwig Von Bertalanfy, nos Estados Unidos, que admitia a existência de leis, princípios e modelos que podiam ser aplicados a qualquer tipo de sistema e propunha a teoria geral dos sistemas como uma nova disciplina científica.

Já a abordagem contingencial dá ênfase ao ambiente e à adequação da organização a ele. A organização precisa estar constantemente sintonizada nas mudanças que ocorrem no ambiente, para que possa adaptar-se ao mesmo, avaliando todas as mudanças necessárias, dando mais responsabilidade e autoridades a escalões inferiores de forma que obtenha agilidade nas ações tomadas. De acordo com Chiavenato (2000), o reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas

Por fim, Motta (1985) considera que o papel do administrador é de atuar como modelador da cultura organizacional, e a criação de valores comuns compartilhados por todos os membros da organização é a condição de seu sucesso.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para maior compreensão da Administração Pública, é importante conhecer alguns conceitos.

“Administração Pública é o governo, isto é, o conjunto de condutas humanas que determina a distribuição e o exercício da autoridade política” (AMATO, 1971,

p.4). Em face dessa realidade, o Estado, o sistema de governo tem desenvolvido, desde a antiguidade, diversos métodos de sistematização.

Ao longo da história política do Brasil, foram três as formas de gerenciamento do Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática, e a administração pública gerencial.

Segundo Pereira (1998), na administração patrimonialista os cargos públicos eram propriedades de uma nobreza burocrática e os serviços eram prestados de acordo com interesses das monarquias, o nepotismo predominava.

A administração pública burocrática foi adotada, segundo Pereira (1998), porque em uma organização grande e complexa como é o Estado era a única forma possível de coordenar ações e prever o comportamento de seus membros. É caracterizada pela profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional. Em síntese, os controles administrativos, visavam evitar a corrupção e nepotismo.

Segundo Osborne e Gaebler (1994), a administração burocrática trouxe a mesma lógica que a linha de montagem deu ao processo industrial. Porém, na sua época, essa forma de governo obteve bons resultados, mas ao longo do tempo se afastaram das necessidades da sociedade.

Para Osborne e Gaebler (1994, p.12), os governos:

Tornaram-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício. E quando o mundo começou a mudar, não acompanharam essas mudanças. As burocracias hierárquicas, centralizadas, concebidas na década de 30 e 40, simplesmente não funcionam bem no quadro altamente mutável da sociedade e da economia dos anos 90, ricos de informação e conhecimento. São como transatlânticos de luxo numa era de jatos supersônicos: grandes caros e pouco ágeis.

Essa visão, apresentada pelo autor, sintetiza a imagem que a sociedade tem do serviço público. Pesadas máquinas administrativas gerando resultados de má qualidade. Essa idéia é reforçada quando se consideram os locais onde estão sediados os órgãos públicos. Em sua grande maioria, locais com estruturas imensas, com tetos muito altos, áreas enormes, estilo ornamental projetado para impressionar os visitantes com a autoridade impessoal e o peso imutável das instituições (OSBORNE e GAEBLER, 1994).

Uma nova visão da administração pública veio com a proposta da administração pública gerencial. Esse novo entendimento da maneira como gerenciar administração pública trouxe, segundo Pereira (1995), temas de

fortalecimento da capacidade de governo, de eficiência e de melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Para alcançar tais resultados, a reforma atualmente em curso propôs uma mudança no quadro constitucional legal: a criação de novos formatos institucionais (agências executivas e organizações sociais), a mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial e novos instrumentos de gestão pública.

O que se observa ao longo dessa trajetória do serviço público e de suas respectivas formas de gestão descritas anteriormente, é que, a exemplo de qualquer outro tipo de empreendimento, as mudanças ocorrem de maneira lenta e gradual, devido às resistências. Um exemplo é o fato de que a administração pública brasileira estava ainda distante do modelo burocrático quando, em 1995, envolveu-se com as reformas da gestão pública. Da mesma maneira, a transposição de um modelo burocrático para um modelo gerencial encontra resistências. Essa resistência, além de cegar as pessoas para as novas oportunidades, aumenta cada vez mais, a lacuna que separa a Administração Pública das demais.

Para Osborne e Gaebler (1994, p.14) "o ambiente contemporâneo exige instituições extremamente flexíveis e adaptáveis; instituições que produzam bens e serviços de alta qualidade, assegurando alta produtividade aos investimentos". A Administração Pública não está fora desse contexto.

2.2.1 Administração Pública X Privada

As organizações públicas possuem características particulares que as diferem das organizações privadas. Segundo Osborne e Gaebler (1994, p.22), "a missão fundamental do governo é fazer o bem, não é fazer dinheiro. Por isso em vez do cálculo absoluto, usado pelas organizações, os governos trabalham com valores morais absolutos". Realizam serviços que irão beneficiar a comunidade como um todo, fornecendo-lhes segurança, proteção ambiental, estradas, represas, suprimento de água potável, entre outros. É a forma de resolver o problema coletivo da sociedade.

Para Osborne e Gaebler (1994, p.21), "os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem

reeleitas”. As organizações recebem dos clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes. As organizações normalmente trabalham em regime de competição, os governos usam habitualmente o sistema de monopólio.

Em razão dessas diferenças, os autores comentam que não se pode governar como quem administra uma empresa, em contrapartida, certamente existem muitas semelhanças entre essas duas atividades.

2.3 ESTRATÉGIA

O termo estratégia foi inspirado na palavra *stratega*, cujo sentido corresponde ao generalíssimo, ou seja, significa “a arte do general”. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando à vitória militar (STEINER, 1969, apud OLIVEIRA, 1991).

Com o passar do tempo, o termo tomou significado mais amplo, deixando de ser simplesmente a arte do general para ser uma das artes a ser utilizada pelo homem do Estado. Passou a estratégia a ser a arte de realizar a política. Através da estratégia, reúnem-se os meios disponíveis para implementar as decisões políticas.

Numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 1991).

2.3.1 Conceito de Estratégia

As transformações que ocorrem hoje em dia, na sociedade, criaram nas organizações uma grande disputa por um melhor posicionamento no mercado. Para isto, no entanto, faz-se necessário que as organizações tenham a sua administração de forma estratégica, para que possam se adaptar às constantes mudanças.

Fórmulas de estratégias da era industrial já não se adaptam à realidade da sociedade do conhecimento. É necessário que estratégias baseadas num conceito evolutivo da organização entrem em cena para atender às novas necessidades empresariais.

Para Mintzberg (2000), estratégia corresponde a planos oriundos da alta administração, com o objetivo de atender resultados compatíveis com as missões e os objetivos da organização. Ao visualizar o significado de estratégia no dicionário Melhoramentos (1998), vê-se que é (1) a arte de conceber operações de guerra; (2) a arte de usar os meios disponíveis ou as condições que se apresentam para atingir determinados objetivos.

Mintzberg (2000) argumenta que estratégia pode ser definida sob várias óticas, uma delas é a que considera a estratégia como um padrão, ou seja, uma consistência de comportamento ao longo do tempo; outra, que a estratégia pode ser vista como uma posição, isto é, uma localização de determinados produtos em determinados mercados.

Para Porter (1997, p.68) "Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades".

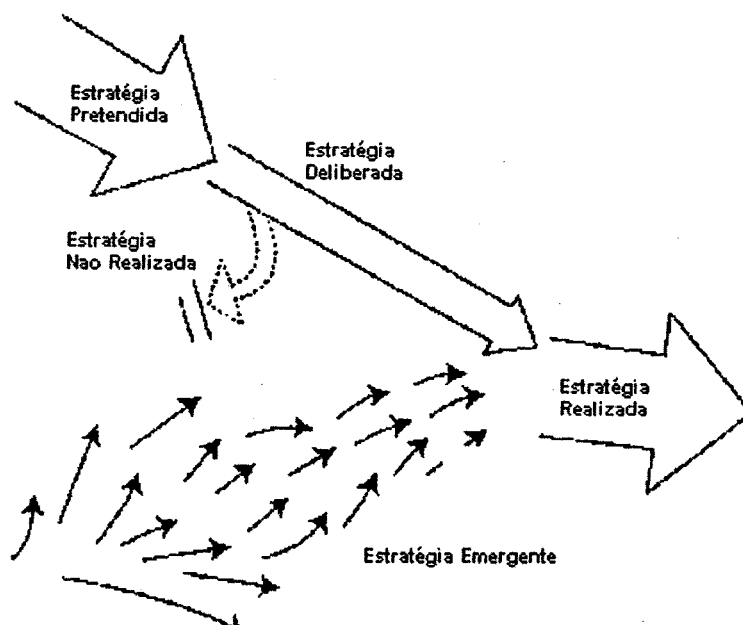
Existe uma corrente de pensamento que visualiza a estratégia, nem como um plano nem como uma posição, e sim como uma perspectiva, sendo a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas (MINTZBERG, 2000). Para completar, uma outra corrente acredita que a estratégia é um truque. É uma manobra específica de uma organização com o objetivo de atrair a atenção dos concorrentes para uma situação que não reflete a realidade.

Cita Mintzberg (2000, p.20),

"[...] uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si: portanto, trata-se de um truque".

Ao abordar a estratégia como um plano ou a estratégia como um padrão, Mintzberg (2000) faz uma redefinição da seguinte maneira: a estratégia como plano ele denomina de estratégia pretendida e a estratégia como padrão ele chama de estratégia realizada. A figura 1 ilustra melhor este processo:

FIGURA 1 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES



FONTE: MINTZBERG (2000 P.19)

Analisando esta composição proposta por Mintzberg (2000), percebe-se que aquelas estratégias concebidas e realizadas integralmente a partir da idéia inicial são denominadas de estratégias deliberadas. Porém, situações como estas são muito raras. O que normalmente ocorre são alguns desvios entre a estratégia concebida e o resultado alcançado. Neste modelo proposto pelo autor, aparece um outro tipo que são as estratégias emergentes, isto é, um padrão que foi realizado, mas não foi expressamente pretendido. Acontecimentos que ocorreram um a um que levaram com o passar do tempo ao estabelecimento de um padrão que não tinha sido pretendido anteriormente.

Davenport (1998, p.66), sintetiza sua argumentação sobre estratégia da seguinte forma:

- a) A estratégia é um processo contínuo, em desenvolvimento, de definir e redefinir as diretrizes de uma organização;
- b) A estratégia não deve ser elaborada ou detalhada, porque não pode antecipar o futuro;
- c) A estratégia é mais um diálogo do que um documento
- d) A estratégia e o planejamento devem ser feitos por gerentes administrativos, não por "planejadores de estratégias"

Em resumo, pode-se observar que o conceito de estratégia é bastante abrangente e pode ser aplicado a qualquer empresa ou organização, embora alguns

autores defendam que em algumas situações, as estratégias dependem da natureza, objetivos e cultura da organização.

2.3.2 Importância da Estratégia

Geralmente a estratégia esclarece a opção da empresa diante de alternativas disponíveis e isto permite encaminhar seus esforços mais importantes na direção e sentido pretendidos por seus dirigentes. A esse respeito Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.45), assim se expressam: “As organizações precisam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão da organização”.

Para esses autores, a estratégia permite que os gerentes tenham um rumo a seguir, o qual é previamente considerado pelos gerentes de estratégia.

De outra forma, Ansoff (1977, p.95), propõe considerar uma alternativa à necessidade da estratégia, a fim de justificar sua existência: “Essa alternativa consiste em não ter qualquer regra além da simples decisão de estar atento para perspectivas de lucro”. Dessa forma, a organização desconsidera quase todo esforço que busque antecipar ações futuras. Resumidamente, esse autor apresenta as vantagens e desvantagens dessa atitude.

Como vantagens, “não perder qualquer aposta e não aplicar os recursos da empresa senão no último momento; como desvantagens, risco mais elevado da tomada de decisões e a falta de controle sobre a alocação geral de recursos” (ANSOFF, 1977, p.96). O autor salienta que as vantagens de se ter estratégia podem parecer superiores às da flexibilidade total, considerando-se a maioria das organizações. Porém, “as exigências de estratégia variam de um tipo de empresa para outro” (ANSOFF, 1977, p.96).

Mintzberg et al. (2000) afirmam que a estratégia possui um papel importante nas organizações. Segundo os autores, no desempenho de seu papel a estratégia resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes: como se voltar para os clientes e atendê-los, ao invés de debater quais mercados são os melhores. A estratégia parece deixar claro quais as opções que as pessoas devem seguir, ao invés de dedicarem suas energias em estudar e testar

tais opções. Segundo os autores: funciona-se melhor quando se podem conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo.

A necessidade da estratégia foi apresentada com a finalidade de expor a sua utilidade para a empresa como um todo. Existem, porém, considerações sobre a necessidade de tratar a estratégia de acordo com os níveis organizacionais em que ela será desdobrada e implementada.

2.3.3 Níveis de Estratégia

Alguns autores apresentam a estratégia com amplitudes diferentes, considerando-as de acordo com os níveis da estrutura hierárquica e funcional das organizações.

Oliveira (1991) propõe a seguinte classificação:

- a) macroestratégia, relacionada ao nível institucional, correspondente à ação que a empresa adota, como um todo, perante o ambiente, de acordo com o diagnóstico estratégico e com sua missão e propósitos;
- b) estratégias funcionais, relacionadas normalmente ao nível intermediário-tático, correspondem à forma de atuação de uma área funcional da empresa;
- c) microestratégia ou subestratégia, estabelecida ao nível operacional, corresponde à forma de atuação ao nível das operações.

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.53-55), apresentam uma classificação ligeiramente diferente:

- a) corporativa, abrangendo a empresa como um todo; b) de negócios, para cada negócio da empresa (quando esta se diversifica); c) funcional, para cada função específica dentro de um negócio (produção, marketing, finanças, e etc.); d) operacional, restrita às unidades operacionais (fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais).

2.3.4 Barreiras para Implementação da Estratégia

A implementação da estratégia começa, segundo Kaplan (1997, p. 207), “pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”.

A falácia do planejamento estratégico, de acordo com Mintzberg (1995, p. 36), apóia-se em três suposições básicas:

- a) falácia da predição: nem tudo pode ser previsto;
- b) falácia da separação: estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação;
- c) falácia da formalização: sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual, ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Assim, os planos são escritos por planejadores apresentando pouca sintonia com a realidade, favorecendo a visão de que planejamento e execução não estão relacionados.

Reid (1990, p. 86) alerta que:

“talvez por esse motivo, muitos executivos percebam o planejamento estratégico como uma atividade distante da realidade, não visualizando as vantagens em planejar, uma vez que há dificuldades na atribuição de resultados de negócios”.

Segundo Kaplan (1997, p. 199), “a incoerência entre a formulação e a implementação estratégica é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais”.

Kaplan (1997, p. 200) identifica quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia:

- a) visões e estratégias não executáveis;
- b) estratégias não associadas às metas dos departamentos, equipes e indivíduos;
- c) estratégias não associadas à alocação de recursos a longos e curtos prazos;
- d) feedback tático, não estratégico.

Segundo o autor, a primeira barreira à implementação ocorre quando existem divergências entre a maneira como as declarações de visão e missão são traduzidas em ações. Na falta de consenso e clareza, os diversos grupos seguem agendas diversas, segundo suas peculiares interpretações da visão e estratégia. Assim, a consequência principal é a fragmentação e a subotimização das iniciativas estratégicas.

A segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Assim, não existe o alinhamento entre as metas e os objetivos da empresa como um todo.

A terceira barreira é a falta de alinhamento dos programas de ações e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo.

Como a maioria dos sistemas gerenciais atuais dedica pouco tempo ao exame do desempenho estratégico, a última barreira à implementação estratégica é a falta de feedback sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados.

Tavares (1991,p. 85) aponta dez grandes erros na implantação do planejamento estratégico:

- 1) organizações teóricas e não práticas não têm um líder responsável que realmente comande a implantação do planejamento estratégico global;
- 2) organizações de papel e não de ação elaboram planos estratégicos encasteladas, em torres de marfim, com participação extremamente concentrada;
- 3) organizações de prateleira e não do chão de fábrica escrevem planos mirabolantes, muito mais no plano de intenções, do que um documento compatível com a cultura da empresa;
- 4) organizações de conceito e não de aplicação fazem do planejamento estratégico uma ação espasmódica, esquecendo que a sustentação permanente de uma organização é um processo lento, de avanços sucessivos e, até mesmo, de ensaio e erro;
- 5) organizações entrópicas e não abertas não monitoram devidamente o ambiente externo e não conhecem de maneira adequada todas as variações que devem ser levadas em consideração no processo decisório e na implantação;
- 6) organizações superficiais e não profundas esquecem de avaliar sua própria realidade nos níveis necessários, para uma efetiva tomada de decisão;
- 7) organizações ambiciosas e não conscientes esquecem de avaliar a totalidade de seus recursos na elaboração dos planos, o que acaba gerando uma grande distância entre o que deve e o que pode ser efetivamente implantado;
- 8) organizações puras, não realistas, não levam em conta o verdadeiro jogo de poder político dentro da organização;
- 9) organizações cartesianas, que não aceitam a dimensão psicológica, não levam em consideração o perfil de seus decisores, achando que o que eles dizem que querem é aquilo que realmente vão fazer;
- 10) organizações onipotentes e irrealistas não tomam por base o que os outros podem fazer e como podem reagir.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Desde sua origem na Grécia, a palavra estratégia sempre esteve relacionada com a função do generalato na visão militar. A arte da guerra, como foi chamada após o Renascimento, ganhou um sentido mais amplo dentro de uma perspectiva social, política e econômica, e passou a representar atitudes, planos, que poderiam ou não estar associados à guerra.

Do ponto de vista da administração, a utilização do termo estratégia vinculou-se no início à formulação de diretrizes e ao planejamento, e recebeu toda a ênfase racional e científica da administração.

Essa transposição permitiu que uma série de idéias e métodos de planejamento e operações militares, acumulados e construídos durante séculos, pudessem ser aplicados à gestão empresarial.

Na administração, houve necessidade de ampliar o conceito de estratégia, sobretudo no momento em que a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais passaram a exigir ações que possibilitassem o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos da organização.

Dessa forma, iniciou-se na administração, a subordinação da visão de curto prazo à visão estratégica.

Ansoff & Hayes (apud FERREIRA, 1997, p.118) afirmam que:

[a Administração Estratégica surge como novo paradigma das idéias iniciais do planejamento empresarial, buscando considerar a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo: a configuração interna da empresa, as condições ambientais e as relações que se estabelecem entre organização e o ambiente, em seus diversos campos].

A Administração Estratégica baseia-se na orientação das suas decisões em função das diretrizes estratégicas, visando alinhar a organização às contínuas mudanças ambientais.

Neste novo enfoque gerencial, Oliveira (1999, p.28) define administração estratégica como:

[uma administração do futuro, que de forma estruturada sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais].

A administração estratégica envolve um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e fatores internos da organização. Para Oliveira (1999), a Administração Estratégica se constitui de cinco grandes itens com características interdependentes e interagentes. São eles:

a) Planejamento Estratégico: é a atividade de planejar as ações de curto e longo prazo, analisando os ambientes interno e externo e, harmonizando-os com as

estratégias da organização, o planejamento permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente;

b) Organização Estratégica: é a atividade de alocar recursos da organização, interagindo ativamente com as realidades ambientais para atingir as metas previstas;

c) Direção Estratégica: é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com a alavancagem das relações interpessoais. A hierarquia é exercida de forma interativa através da análise das condições ambientais, transmitindo a visão e os objetivos para todos os setores organização;

d) Controle Estratégico: é a revisão crítica das metas e do desempenho da empresa para que seja mantido o alinhamento com os objetivos estabelecidos;

e) Desenvolvimento Estratégico: é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional resultante do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na organização;

Um outro autor que faz uma abordagem sobre administração estratégica é Wright (2000), o qual diz que a administração estratégica deve seguir os seguintes passos: analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias; realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Administração estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao seu alcance.

Finalizando os comentários sobre as teorias modernas de gestão defendidas nas últimas décadas, pode-se dizer que as mudanças mais recentes no ambiente organizacional confirmam a necessidade de os administradores estarem preparados para os acontecimentos externos que podem vir a influenciar o futuro das organizações, isto é, a necessidade de administrá-las estrategicamente.

2.4.1 Administração Estratégica na Organização Pública

O processo de administração estratégica busca manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e interativo. Este significado conduz, no seu escopo, a idéia de que a administração estratégica é, sobretudo, a administração da mudança (ANSOFF, 1993).

Os modelos e metodologias de administração estratégica, em sua grande maioria estão voltados para as organizações do setor privado, onde é possível verificar o alcance de resultados positivos. No entanto, acredita-se que estes modelos e metodologias, se adaptados de acordo com a situação das organizações públicas, podem trazer eficácia e melhorias nos serviços prestados pelo Estado.

A necessidade de certas adaptações se faz necessária pelo fato de que a natureza e funções do governo se materializam no conjunto das organizações sob sua administração e controle, cuja missão é sempre no sentido de atender ao coletivo, nas dimensões política, social e econômica que envolvem o Estado.

Sendo assim, as decisões tomadas pelo governo, não são decisões individuais, mas sim de interesse coletivo, como: o fato de construir uma rodovia, proporcionar habitação para as pessoas, a forma como crianças e jovens serão educadas. Nesse caso, é o prestador de serviços em benefício do povo: defesa, proteção ambiental, policiamento, estradas, suprimento de água potável. É a forma de resolver os problemas coletivos enfrentados pela sociedade: a coleta de lixo tóxico, a criminalidade, o abuso de drogas, o déficit habitacional, a pobreza, a fome (OSBORNE, 1994). O direcionamento dos resultados das organizações públicas para o coletivo representa a diferença básica para as organizações privadas, em termos dos aspectos de complexidade, amplitude e natureza.

O que se discute são os elementos necessários para adoção da administração estratégica nas organizações públicas como forma de promover excelência organizacional sem pretender com isso sugerir a simples importação de modelos idealizados no mundo empresarial.

O papel e a efetividade do Estado se modificam em virtude das grandes transformações que vem ocorrendo no mundo. Acredita-se que o Estado tradicional, já não tenha como cumprir as promessas de desenvolvimento que são necessárias

para um Estado efetivo, que seja capaz de desempenhar um papel catalisador e facilitador, incentivando e complementando as atividades das empresas privadas e dos indivíduos.

É necessário um processo de transformação profunda na administração pública, na busca de adequar suas estruturas organizacionais às exigências de um mundo em transformação, globalizado e competitivo, baseado no conhecimento e nas informações que se alteram rapidamente. Não existe mais espaço para a existência de governos com extensas burocracias centralizadas e padronizadas e a prestação de serviços uniformes (OSBORNE, 1994). Neste contexto, o processo de mudanças determina uma valorização cada vez maior pela eficiência e pela eficácia no sentido do aumento da capacidade gerencial - para se antecipar as exigências de um ambiente complexo e em transformação, e a construção de novos modelos e metodologias de gestão que estejam orientados para um raciocínio que conduza a uma postura organizacional estratégica.

Faz-se necessário repensar, reconstruir o Estado no contexto global e reconhecer que as suas funções exigem novas competências para enfrentar a competição acirrada entre os países.

Nos últimos anos, a administração pública brasileira tem-se caracterizado pela adoção de práticas gerenciais voltadas para administração por objetivos, cujo enfoque é o de resultados. Como exemplo, tem-se as Agências Executivas. Conforme estabelecido na Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, a qualificação como Agência Executiva exige, como pré-requisitos básicos, que a instituição candidata tenha: (a) um plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional em andamento e (b) um Contrato de Gestão, firmado com o Ministério supervisor. A concessão da qualificação como Agência Executiva visa promover (...) decisões e ações orientadas para resultados, (...) baseadas no planejamento permanente e executadas de forma descentralizada e transparente (TRISTÃO, 1999).

Esta mudança exigiu reformulação na metodologia de planejamento das ações governamentais, principalmente nos mecanismos de controle estratégico, consubstanciada na proposta de reforma do aparelho do Estado. Uma reforma que propiciará que se estabeleça, no setor público, uma administração pública gerencial (BRESSER, 1998).

O setor público em mudança procura emergir numa economia pós-industrial, baseada no conhecimento, abalando antigas realidades mundiais, criando oportunidades maravilhosas e dificuldades espantosas. É evidente que os recursos postos à disposição dos governos não são suficientes para financiar antigas estratégias de desenvolvimento dominadas pelo Estado. A capacidade de administrar bem se tornou mais relevante e passou a ser prioridade política, onde a eficiência e a eficácia do aparelho público constitui, então uma questão de Estado (PEREIRA, 1998).

2.4.2 A Importância da Administração Estratégica na Organização Pública

Segundo Ansoff (1993), a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas e uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a organização a seu ambiente, assegurando resultados continuados e antecipando eventuais surpresas.

É de grande importância que todas as organizações quer sejam públicas ou privadas, analisem seu ambiente, formulem uma missão, objetivos gerais e específicos; desenvolvam estratégias adequadas, implementem essas estratégias e controlem sua orientação estratégica. Porém de uma forma mais específica, sabe-se que existem diferenças entre as organizações com e sem fins lucrativos, diferenças que têm implicações estratégicas que devem ser consideradas.

Em muitas situações de necessidades básicas, a sociedade não pode ser atendida por organizações do setor privado. Um exemplo seria a questão de segurança, em que apenas uma pequena parte da sociedade teria condições de pagar para ter segurança, enquanto a maior parte da sociedade precisa ser atendida pela segurança pública.

É importante salientar que os produtos e serviços das organizações públicas estão disponíveis para toda a sociedade. Em qualquer situação na qual o cidadão precise de segurança ou saúde, a organização pública presta o atendimento, independente da condição do cidadão.

De acordo com Gaj (1987) algumas questões importantes referentes à administração estratégica aplicada às organizações públicas devem ser examinadas para o estabelecimento de um modelo, adaptado a partir das experiências no mundo empresarial. O primeiro passo seria verificar como a análise do ambiente pode ser conduzida por essas organizações. Em seguida, determinar como as mesmas podem desenvolver sua missão, seus objetivos gerais e específicos. E por último, examinar como estas organizações poderiam formular, implementar e controlar suas estratégias.

Para Wright (2000, p.285), o primeiro aspecto para adaptação de um modelo de administração estratégica para a administração pública é compreender o seu ambiente e como tratar as informações dele oriundas. A direção está na percepção que as organizações bem-sucedidas conhecem seus clientes e suas necessidades. Sabem que atender essas necessidades é indispensável para sua sobrevivência. As organizações públicas têm uma relação indireta com seus clientes. Os que são atendidos por elas não são necessariamente aqueles que contribuem financeiramente para suas operações. Portanto, seu planejamento estratégico deve ter duas faces: uma para atender a seus clientes e outra para garantir o apoio financeiro ligado ao oferecimento desses serviços. Ter uma missão bem focalizada, assim como objetivos gerais e específicos claros é igualmente importante para as organizações públicas e para as organizações empresariais.

Embora ter missão e objetivos gerais e específicos claramente definidos sejam essenciais para o sucesso de uma organização, muitas organizações públicas falham nesse ponto. As organizações privadas podem mensurar vendas, participação de mercado, lucros, retorno sobre o investimento e assim por diante, mas as organizações públicas, usualmente, não têm objetivos gerais assim tão bem definidos. Estas dificuldades correspondem ao fato de muitos objetivos expressarem juízo de valor, serem definidos em termos vagos e poderem não representar os interesses de todos os cidadãos. Independente dessas situações é preciso que se estabeleça objetivos gerais mensuráveis (WRIGHT, 2000).

Cabe à alta administração das organizações públicas estabelecer condições para a construção desses objetivos gerais a partir de reuniões com seus vários públicos para moldar uma formulação conjunta. É um processo gradativo e moroso, pois cada público tem suas próprias características e programação. Contudo, sem

esse trabalho, as organizações públicas podem tornar-se incapazes de avaliar seu próprio desempenho.

Em geral, pode-se dizer que a maioria das organizações públicas tenta satisfazer necessidades sociais específicas, em que a escolha das estratégias tem como característica a presença de acentuadas restrições políticas. Nas organizações públicas muitas decisões estão sujeitas à aprovação de órgãos de fiscalização e dos poderes legislativo e executivo.

2.4.3 Implantação da Administração Estratégica na Organização Pública

Para que seja possível a implantação da administração estratégica nas organizações públicas, não basta apenas o conhecimento de todas as etapas pertencente a este processo, e o domínio das ferramentas de análise estratégica.

É necessário que se busque um sistema de crenças gerenciais embasadas na descentralização do processo decisório, no sentido de alcançar o comprometimento das pessoas nas estratégias de longo prazo, através de um gerenciamento participativo.

Para Oliveira (1999), a gestão participativa consolida a abertura para as bases da organização, ouvindo, ponderando, estudando, implementando idéias, aproveitando iniciativas e criatividade; apresenta um processo decisório negociado e interativo; o indivíduo é envolvido e julgado responsável; as lideranças emergem superando conflitos de interesses e conseguindo cooperação, apoio e estímulo para as iniciativas particulares e das equipes, com uma comunicação completa e analítica, fluindo em todos os sentidos, permitindo o entendimento e as atitudes desejadas.

Ainda dentro deste mesmo entendimento, Maximiano (2000) define três dimensões envolvidas para implantação da administração participativa: (a) dimensão comportamental, ou seja, a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas (autoritário, impositivo, indiferente, paternalista) por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são palavras que dizem respeito ao comportamento dos administradores. (b) dimensão estrutural, implica no redesenho das estruturas;

cargos, grupos de trabalho e a estrutura como um todo, são organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e das disposições favoráveis das pessoas, mas também de um sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. (c) dimensão das interfaces em que a administração é compartilhada em diferentes interfaces e não apenas nas relações com os funcionários. Clientes são consultados, fornecedores, distribuidores e pessoal da assistência técnica.

A organização busca transformar-se em um sistema participativo interno, não apenas na questão comportamental, mas também de forma estrutural e busca uma interação com o ambiente externo, através das diferentes informações que possam vir a contribuir para o aprimoramento da administração. Sendo assim, acredita-se que a administração participativa é base para a implantação da administração estratégica.

2.5 O PAPEL DA POLÍCIA MILITAR

Para Rolland (1987, p.11), é função da Polícia preservar a Ordem Pública, ou seja, “assegurar a boa ordem, isto é, a tranqüilidade pública, a segurança pública e a salubridade pública, concluindo, então, por asseverar que assegurar a ordem pública é, em suma, assegurar as três coisas, pois a ordem pública é tudo aquilo, nada mais do que aquilo”.

A Constituição Federal de 1988, Brasil (1995, p.90) no capítulo que trata da Segurança Pública, atribui às polícias a competência de preservar a ordem pública. Diz o texto constitucional:

“Art. 144 – A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos”:

- I – polícia federal;
- II – polícia rodoviária federal;
- III – polícia ferroviária federal;
- IV – polícias civis;
- V – polícias militares e corpos de bombeiros militares”.

O legislador, ao incluir no texto constitucional que além de direito, a segurança pública é responsabilidade de todos, divide com a sociedade o ônus do Estado de garantir que a ordem pública seja preservada.

Diz ainda o texto constitucional que os órgãos componentes do Estado, responsáveis pela preservação da ordem pública, são as polícias, no âmbito federal (Polícia Federal, Rodoviária Federal e Ferroviária Federal) e no âmbito estadual (Polícia Civil, Polícia Militar e Corpos de Bombeiros Militares). Nos parágrafos 1º a 6º, do artigo 144, estão previstas as competências de cada uma das polícias.

Comparando-se a Constituição em vigor com a sua antecessora, a Constituição de 1967, notar-se-á uma mudança singular, porém substancial, na competência das polícias em relação à Segurança Pública e a Ordem Pública. Na Constituição de 1967 era de competência das Polícias a manutenção da ordem pública. Na constituição atual essa competência evoluiu para a preservação da ordem pública.

Segundo Lazzarini (1995, p.38), o conceito de preservação é mais amplo, chegando mesmo a englobar o conceito de manutenção.

Cita o autor:

“Nota-se com clareza a amplitude maior de preservação comparada com manutenção, (...). A preservação abrange tanto a prevenção (manutenção) quanto à restauração da ordem pública, (...)”.

Desta forma, é possível concluir que a atuação da Polícia Militar na preservação da Ordem Pública se dá em dois momentos distintos: na manutenção do estado de normalidade e na restauração deste estado, quando da ocorrência de algum fato que venha a quebrar a normalidade.

Sendo que cabe às polícias a preservação da Ordem Pública, é importante conhecer o que é a POLÍCIA.

2.5.1 Conceito de Polícia

Lazzarini (1995, p.20) define Polícia como sendo:

“o conjunto de instituições, fundadas pelo Estado, para que, segundo as prescrições legais e regulamentares estabelecidas, exerçam vigilância para

que se mantenham a ordem pública, a moralidade, a saúde pública e se assegure o bem-estar coletivo, garantido-se a propriedade e outros direitos individuais".

Para Santiago (1997, p.4) é "A manifestação do poder público e da autoridade abstrata do Estado; é um aparelho protetor da liberdade".

Segundo o autor, a sociedade moderna entrega à sua polícia uma responsabilidade monumental. Em qualquer hora do dia ou da noite, a polícia deve preservar a paz e a tranqüilidade, protegendo e zelando pela liberdade e a segurança de cada cidadão ou de todos em conjunto.

Polícia é, então, a organização administrativa que tem por atribuição impor limitações à liberdade (individual ou de grupo) na exata medida necessária à salvaguarda e manutenção da ordem pública. Assim, há polícia sanitária, de posturas urbanas, aérea, rodo/ferroviária, marítima, ambiental, de diversões públicas, de segurança e etc. Todas essas atividades (policiais) administrativas atuam no difícil e exíguo espaço existente entre os direitos e interesses individuais ou grupais e o interesse público, social, ou seja, o interesse senão de todos, pelo menos da maioria, que jamais pode ser confundido com o dos governantes ou poderosos.

A polícia mais visível a todos é a de segurança pública, e por isso mesmo existe uma tendência a confundi-la, enquanto parte, com o todo. Confunde-se, também, polícia-função (sentido original) com polícia-corporação (sentido usual).

De acordo com Cretella Junior (1987), na medida em que os tradicionais meios de controles do homem (o medo dos poderes divinos ou ainda o poder da igreja medieval) desapareceram ou perderam força e novos fatores anti-sociais surgiram, a polícia se especializa e, hoje se apresenta com duas funções: a polícia preventiva (administrativa), de proteção individual e coletiva e a polícia judiciária, ou seja, atividade policial repressiva (judicial) ao crime e de auxílio à justiça penal (investigação científica dos crimes). Confunde-se também a necessidade de polícia fardada (e até de disciplina e hierarquia) com a necessidade de ser militar a sua formação (cultura) profissional.

A Polícia, no entanto, não se constitui em um poder. Ela é instrumento do poder de polícia do Estado. A Polícia baseia a legitimidade de suas ações no poder de polícia que o Estado possui, de forma exclusiva. Assim, não existe poder DA

polícia, mas sim poder DE polícia, mesmo porque o poder DE polícia do Estado é exercido por outros órgãos além das organizações policiais, tais como Vigilância Sanitária, Fiscalização da Fazenda, etc.

Segundo Cretella Junior (1987, p.189), “se a Polícia tem as possibilidades de agir, em concreto, pondo em atividade todo o aparelhamento de que dispõe, isso se deve a ‘potestas’ que lhe confere o poder de polícia”. O poder DE polícia é que fundamenta o poder DA polícia. Este sem aquele seria o arbitrário, verdadeira ação policial divorciada do Estado de Direito.

Neste contexto, é importante frisar que nas democracias, o Poder de Polícia é discricionário, mas não arbitrário. Fundamenta-se na Constituição e por via de consequência no ordenamento jurídico da nação.

Para Moreira Neto (1987, p.119), poder de polícia é a atividade administrativa do Estado que tem por fim limitar e condicionar o exercício das liberdades e direitos individuais visando a assegurar, em nível capaz de preservar a ordem pública, o atendimento de valores mínimos da convivência social, notadamente a segurança, a salubridade, o decoro e a estética.

Já para Santiago (1997, p.6), o poder de polícia se constitui em uma faculdade inerente à atividade de todos os órgãos, de qualquer dos Poderes, que tenham competência para disciplinar a vida social mediante restrições impostas ao exercício dos direitos individuais. Entretanto, não corresponde a uma estrutura ou a um sistema de órgãos específicos.

Para ser validamente exercido, o poder de polícia, como ato administrativo, deve atender aos seguintes requisitos:

- a) competência da autoridade que praticou o ato;
- b) finalidade pública, isto é, que se destine à salvaguarda do interesse público;
- c) proporcionalidade, isto é, que não se imponham aos particulares, em nome do Poder de Polícia, ônus superiores aos que são indispensáveis ao atendimento do interesse geral;
- d) legalidade de meios, no exercício do Poder de Polícia, a autoridade não pode ultrapassar os limites da competência de que dispõe em virtude de lei.

É dentro deste quadro que o Estado se organiza para atuar a fim de preservar a Ordem Pública.

3 OITAVO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE – 8º BPM

Neste capítulo, será apresentado o histórico que objetiva descrever a instituição estudada, uma Instituição do Governo Estadual, que tem como missão promover a ordem e segurança pública.

A Organização Policial Militar estudada está situada em Joinville, no Estado de Santa Catarina. A mesma é uma Unidade Operacional da Polícia Militar, figurando dentro da estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina como um órgão de execução de atividades de policiamento, e tem sua circunscrição de atuação no município de Joinville e mais sete municípios adjacentes: São Francisco do Sul, Itapoá, Balneário Barra do Sul, Barra Velha, Araquari, São João do Itaperiú e Garuva.

Toda a área territorial abrangida pelos oito municípios forma a “Área de Policiamento” de competência do 8ºBPM.

3.1 HISTÓRICO DO 8º BPM DE JOINVILLE

A história da Polícia Militar em Joinville se inicia no final do século XIX, por volta de 1893, quando a então Força Pública (instituição que deu origem à atual Polícia Militar) destacou para a região os primeiros milicianos, um cabo e dois soldados, encarregados de formar um destacamento policial na região do norte da Província.

Somente no ano de 1968 foi implantada a primeira organização efetiva de Polícia Militar, uma Companhia Destacada, que na época pertencia ao 1º Batalhão sediado na cidade de Itajaí.

Em 1984, a Companhia Destacada foi transformada em Guarnição Especial e ficou sob o comando de um oficial superior (um major), num processo de preparação para a implantação de um Batalhão, que seria a 8ª Unidade Operacional da PM no Estado.

Essa medida se concretizou no ano seguinte (1985), quando foi oficialmente implantado o 8º Batalhão de Polícia Militar, sob o comando de um Tenente-Coronel da Polícia Militar do Estado. A nova Unidade foi criada com duas Companhias

incorporadas na sede em Joinville. Os municípios adjacentes, incluindo Jaraguá do Sul e São Francisco do Sul, possuíam apenas Destacamentos Policiais.

Nos anos seguintes, o Batalhão foi crescendo e ampliando as suas organizações policiais militares nos municípios da Área de Policiamento. Em 1989, Jaraguá do Sul ganhou uma Companhia Destacada (a 3ª Companhia) e em 1993, foi a vez de São Francisco do Sul também ser contemplada com uma Companhia (a 4ª Companhia).

Em 1989, o Batalhão iniciava uma atividade pioneira em Santa Catarina: o atendimento pré-hospitalar de emergências. Embora entendido como atividade típica de bombeiros, o socorrismo era incorporado pelo Batalhão por imposição da classe médica joinvilense, que encontrou no 8ºBPM o parceiro ideal para a implantação de um processo eficaz de atendimento, segundo modelos já existentes em outras cidades do Brasil.

No ano de 1993, devido à grande demanda de atividades na cidade de Joinville, que crescia vertiginosamente, o Comando-Geral da PMSC autorizou a implantação de mais uma Companhia para a sede do 8ºBPM, sendo então criada a 5ª Companhia, que depois abrigaria o primeiro contingente de policiais-militares femininos do Batalhão.

A Polícia Ambiental em Santa Catarina começou a desdobrar as suas organizações de serviço a partir do ano de 1993, criando Pelotões Destacados em vários pontos estratégicos do território catarinense. Joinville, localizada na base da Serra do Mar e em posição mediana entre o litoral e a serra, foi contemplada com um desses pelotões, que passou a operar de forma vinculada com o 8ºBPM.

O Policiamento Montado chegou em 1994, na forma de um Pelotão de Cavalaria, e foi implantado em quartel destacado construído na zona sul da cidade.

Também em 1994, o Batalhão mais uma vez incorporava atividade não-finalística de polícia. Nesse ano foi implantado o serviço da Seção de Bombeiros, no Aeroporto de Joinville, com policiais-militares treinados e capacitados pela Aeronáutica e INFRAERO.

A tropa de elite, reservada para intervenção em ocorrências de vulto e ações táticas de alto risco, começou a ser instituída a partir do ano de 1996, quando a doutrina de "Pelotão de Choque" passava a ser substituída pela visão de "Operações Especiais". Naquele ano foi criado o Pelotão de Operações Especiais

(POE), que tinha as atribuições de polícia de choque e grupo de elite para operações táticas especiais. No final de 1998, essa atividade seria integralmente repassada ao Corpo de Bombeiros Militares de Santa Catarina, que instalou no Aeroporto de Joinville um Pelotão de Bombeiro Militar.

O policiamento com Helicóptero, um processo extremamente eficaz, estabeleceu-se em Joinville em 2001, quando o GRAER (Grupo de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar), cuja sede estava sediada em Florianópolis, no Hangar da PM no Aeroporto Hercílio Luz, passou a realizar operações esporádicas na maior cidade do Estado.

Alguns anos depois, a partir de 2001, seria introduzido na PMSC o conceito de “células especializadas”, o que propiciou uma reengenharia nas tropas de elite e a formação dos “Grupos de Resposta Tática” (GRT), que permanecem até hoje com as competências para operações especiais e patrulhamento tático móvel.

Em 9 de setembro de 2002, o GRAER implantava uma Base Avançada em Joinville e passava a operar permanentemente com a tripulação classificada no município, tendo como “Região de Cobertura” o território do norte e nordeste do Estado e a área litorânea compreendida entre Itapoá e Balneário Camboriú.

A partir de 2002, com a criação e implantação do 14º Batalhão de Polícia Militar em Jaraguá do Sul, o 8ºBPM perdia parte de sua circunscrição territorial, que passava de treze para oito municípios. A 3ª Companhia, antes sediada em Jaraguá do Sul, voltava para a sede do Batalhão em Joinville e era abrigada no quartel do Pelotão de Polícia Montada, passando a responder operacionalmente pela Subárea Territorial da zona sul da cidade.

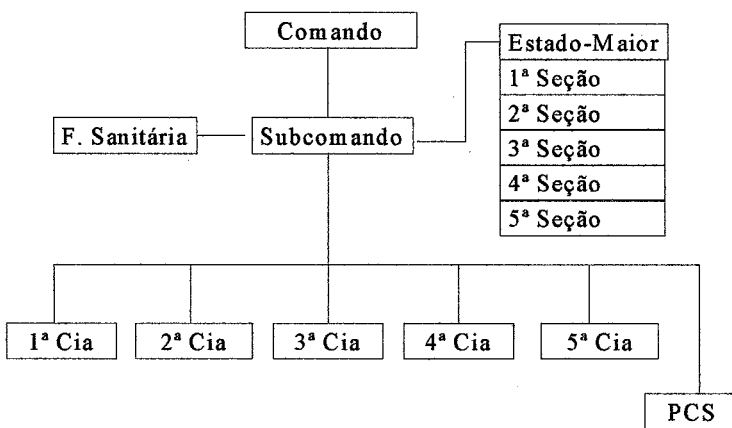
Depois da primeira experiência bem sucedida em Florianópolis, com a implantação do primeiro “Emergência-190”, Joinville foi pioneira no interior do Estado na implantação do sistema.

Com a nova central, duplicou sua capacidade de recepção, atendimento e despacho de ligações telefônicas, logo absorvendo a enorme demanda reprimida existente. O maior pico do sistema (considerado o recorde de atendimentos / dia), aconteceu no dia 3 de outubro de 2004, com 3.715 ligações atendidas no Emergência – 190 de Joinville.

3.2 ESTRUTURA DO 8º BPM DE JOINVILLE

A estrutura organizacional do 8º Batalhão é do tipo linha-staff, conforme figura 2, no qual a prestação de contas é feita a um único superior, e os conselhos especializados e a assistência da assessoria estão sempre disponíveis para resolver problemas que surgem dentro da organização.

FIGURA 2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO 8º BPM



FONTE: 8º BPM (2005)

Na estrutura organizacional de um Batalhão de Polícia Militar, as atividades de gerenciamento não são exatamente distinguidas ou separadas por área administrativa e área operacional. Os oficiais intermediários e subalternos (capitães e tenentes) formam a média gerência. Os oficiais superiores (majores, tenentes-coronéis) compõem a alta administração.

Todos detêm cargos de chefia e comando e são os verdadeiros gerentes, porém, compartilham atribuições tanto na esfera administrativa quanto na operacional.

No âmbito dos praças, os graduados (subtenentes e sargentos) atuam como líderes ou fiscais. Os cabos e soldados realizam as funções de execução e do mesmo modo podem ser empregados em tarefas administrativas ou operacionais.

O Comando e o Subcomando ocupam no organograma posições de direção geral, ou seja, são os responsáveis pela condução da Unidade e pelo cumprimento de suas competências, metas e objetivos, sendo o comandante o responsável direto em primeiro plano.

Vinculada diretamente ao Subcomando está a Formação Sanitária, que é um órgão do sistema de saúde da Polícia Militar (integrado pelos médicos militares da Corporação) e que têm competências específicas para a promoção da saúde e bem-estar social dos militares e seus dependentes.

O Estado-Maior é um órgão de assessoria-geral do Comandante, organizado no modelo linha-staff, e é incumbido das atividades de análise, planejamento, fiscalização, controle, monitoração e auditoria. A chefia desse órgão é exercida pelo Subcomandante da Unidade. As Seções do Estado-Maior são chefiadas por oficiais.

Cada uma das Seções do Estado-Maior possui competências específicas. Conforme apresentado no quadro 1, essas competências se confundem ora com atividades-meio, ora com atividades-fim.

A parte final do organograma reúne os órgãos de execução, representados pelas Companhias de Policiamento e pelo Pelotão de Comando e Serviços.

As Companhias são responsáveis pelas “pontas de serviço”, ou seja, pelos vetores de policiamento (a execução direta das atividades do Batalhão) e recebem atribuições por competências ou por território, este último denominado “Subárea de Policiamento”.

QUADRO 1 – SÍNTESE DAS COMPETÊNCIAS DO ESTADO-MAIOR

Seções do Estado-Maior	Designação	Competências
1ª Seção	Gerência de Recursos Humanos	Seleção e recrutamento de pessoal; Registros funcionais do pessoal; Direitos e deveres do pessoal; Controle e lotação do efetivo; Movimentações; Boletim Interno; Escalas de serviço.
2ª Seção	Gerência de Informações e Inteligência Policial	Serviço de Informações; Serviço de Inteligência; Investigações e Correição internas; Corregedoria setorial.
3ª Seção	Gerência de Planejamento, Operacional, Instrução e Ensino	Planejamentos operacionais; Ordens de Serviço; Ordens de Operações; Treinamentos; Re-treinamentos (Reciclagem anual); Atividades de instrução; Cursos de formação de pessoal.
4ª Seção	Gerência de Logística e Finanças	Planejamento orçamentário; Execução do orçamento; Gestão dos recursos financeiros; Gestão do patrimônio.
5ª Seção	Gerência de Marketing e Comunicação Social	Relações internas; Relações institucionais; Relações com a mídia; Eventos e cerimonial.

FONTE: 8º BPM (2005)

O Estado-Maior do Batalhão tem, em essência, a competência e as atribuições de planejamento organizacional, com espaços bem definidos de atuação, delimitados nas áreas de pessoal (P-1), informações (P-2), operações-instrução-ensino (P-3), logística (P-4) e relações públicas (P-5). Era de se esperar que esses

órgãos, sob a direção de administradores habilitados (os oficiais), desenvolvessem o “planejamento tradicional” da organização (projeção futura das condições presentes), bem como também as “competências essenciais” (prospecção de vantagens competitivas e desenvolvimento de habilidades únicas).

Não é, entretanto, a realidade. Há sobreposição de funções para os oficiais gerentes das seções do Estado-maior (encargos ora administrativos, ora operacionais) e uma grande confusão quanto aos limites de atribuições do órgão, que se fixando em eficácias operacionais isoladas e pontuais acaba se distanciando de sua importante função estratégica.

3.2.1 Caracterização da Organização

É possível observar que a organização é profundamente marcada por preceitos e regulamentos específicos, com hierarquia de autoridade e responsabilidade rigidamente estabelecida.

A missão é a razão de ser da instituição, e corresponde a um horizonte dentro do qual ela atua ou poderá atuar, ou seja, por que e para que ela existe. A missão do 8ºBPM é extraída dos enunciados de missão da própria instituição Polícia Militar, e assim se apresenta:

a) Missão Geral:

“Preservar a Ordem Pública em todo o território de sua Área de Policiamento, atuando de forma integrada, através da prestação de serviços de proteção e socorro, visando à melhoria da qualidade de vida e o exercício pleno da cidadania”.

b) Missões Específicas:

b.1) Executar o policiamento Ostensivo Geral e de Trânsito, agindo preventivamente para o cumprimento da missão.

b.2) Executar ações de Busca e Salvamento, através de operações de resgate e socorro público, com mobilidade e rapidez de atendimento.

b.3) Executar ações repressivas para o restabelecimento da Lei e da Ordem Pública, quando necessário.

O modelo gerencial, típico das organizações militares, caracteriza-se por ser tradicionalista, centralizador e burocratizado e, em algumas situações, alheio aos comportamentos de demanda.

A organização possui o conjunto de atividades e objetivos claramente definidos, posto que são determinados em lei, derivando das competências constitucionais da Instituição Polícia Militar.

Por ser uma organização estatal, do segmento de prestação de serviços, sem fins lucrativos, exerce um esforço monumental para mensurar e demonstrar o seu desempenho.

Toda a sua ação gerencial é voltada prioritariamente para a melhoria das atividades de policiamento. Algumas ações pontuais conseguem, de fato, propiciar melhorias significativas nas operações, porém, não garantem uma continuidade dos resultados.

Observa-se, em toda a evolução histórica da organização, uma busca incessante pelo crescimento da estrutura, pelo aumento da operacionalidade, pelo incremento de efetivo, pela absorção de novos processos e tipos de policiamento, novas atribuições (muitas vezes totalmente destoadas da atividade finalísticas de polícia), como se o tamanho da organização fosse o fiel de sua importância e o referencial de sua produtividade.

3.2.2 Companhias de Policiamento

No 8º BPM há cinco Companhias de Policiamento, sendo quatro para o município de Joinville e uma para os municípios adjacentes (esta denominada Companhia Destacada).

A Companhia Destacada é a 4ª Companhia do 8ºBPM, cuja sede está instalada no município de São Francisco do Sul e tem também circunscrição nos municípios de Itapoá, Garuva, Barra do Sul, Barra Velha, Araquari e São João do Itaperiú.

Dentre as Companhias instaladas em Joinville, a 1ª Companhia é a única a ter as suas atividades estabelecidas somente por "competências", ou seja, não possui

subárea territorial. Nessa Companhia, estão agrupados os policiamentos especializados, apresentados na tabela 1.

TABELA 1 – 1ª COMPANHIA DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE

Pelotão	
1º Pelotão	Pelotão de Operações Especiais (Grupo de Resposta Tática)
2º Pelotão	Pelotão De Socorristas (atendimento Pré-hospitalar de Emergências)
3º Pelotão	Pelotão de Eventos (Efetivo para suplementação em eventos)
4º Pelotão	Pelotão de Trânsito (policiamento com motos e atividade de trânsito)
5º Pelotão	Central de Operações – Emergência 190

FONTE: 8º BPM (2005)

As demais Companhias têm suas atividades estabelecidas por Subáreas Territoriais, onde cada uma delas é responsável pela sua área de atuação conforme apresentado na tabela 2. Essas companhias utilizam os diversos tipos de policiamento, conforme suas necessidades.

TABELA 2 – COMPANHIAS DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE

Companhia	Subárea
2ª Companhia	Zona Norte e Zona Leste
3ª Companhia	Zona Sul e Zona Oeste
5ª Companhia	Zona Centro e bairros adjacentes

FONTE: 8º BPM (2005)

Dentre os processos de policiamento existentes , alguns que são de exclusividade de determinadas companhias, conforme tabela 3. No entanto essas companhias podem ser convocadas para atuarem fora da circunscrição de suas Subáreas Territoriais, em reforço e/ou apoio ao efetivo de outras Companhias de Policiamento.

TABELA 3 – PROCESSOS DE POLICIAMENTO

Companhia	Atividade
1ª Companhia	Executa com exclusividade o policiamento motorizado com motocicletas.
3ª Companhia	Executa com exclusividade o policiamento montado. Executa com exclusividade o policiamento de guarda (Presídio)
5ª Companhia	Executa com exclusividade o policiamento com bicicletas

FONTE: 8º BPM (2005)

3.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO 8º BPM DE JOINVILLE

As competências da Polícia Militar, ou seja, o conjunto de atividades atribuído à corporação, está definido em legislação federal e estadual (Constituição Federal, Constituição Estadual, Leis, Decretos e normas legais diversas, no âmbito federal e estadual). Essas competências são desdobradas aos escalões subordinados, chegando aos órgãos de execução, responsáveis diretamente pelas pontas de serviço.

No 8º Batalhão de Polícia Militar, assim como em todas as demais Unidades Operacionais do Estado, recebem as seguintes competências:

a) Competências legais: Policiamento ostensivo geral; Policiamento ostensivo de trânsito; Policiamento especializado; Policiamento ostensivo de guarda.

b) Competências absorvidas: Atendimento Pré-hospitalar de Emergências e Atendimento Social.

Cada uma dessas competências é desdobrada em atividades de policiamento e estas em processos e modalidades conforme apresentado na tabela 4.

TABELA 4 – ATIVIDADES DE POLÍCIAMENTO

Competências	Atividades	Processos	Modalidades
Policiamento Ostensivo geral	Prevenção Atendimento de ocorrências policiais	Policiamento a pé Policiamento motorizado Policiamento montado Policiamento com bicicleta	Permanência Patrulhamento Diligência Escolta
Policiamento ostensivo de trânsito	Fiscalização Atendimento de acidentes de trânsito	Policiamento a pé Policiamento motorizado	Permanência Patrulhamento Escolta
Policiamento Especializado	Operações Especiais Patrulhamento Tático Móvel	Policiamento motorizado Policiamento montado	Permanência Patrulhamento Diligência Escolta
Policiamento Ostensivo de guarda	Guarda externa estabelecimentos prisionais Escolta e custódia de presos	Policiamento a pé Policiamento motorizado	Permanência Patrulhamento Escolta
Atendimento Pré-hospitalar de Emergências	Atendimento de emergências com traumas e risco de morte a pessoas	Policiamento motorizado	Permanência Patrulhamento
Atendimento Social	Prestação de auxílio à comunidade	Policiamento a pé Policiamento motorizado	Permanência Patrulhamento

FONTE: 8º BPM (2005)

Além das competências normais decorrentes da legislação, e das que são naturalmente absorvidas em função da carência de outros órgãos governamentais, existem ainda as atividades de cunho educacional, oriundas de programas institucionais, destinadas a fortalecer a “responsabilidade social” da instituição polícia, as quais são denominadas competências transversais, conforme apresentado na tabela 5.

Competências transversais: PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência), Programa Aluno-guia, Conselhos Comunitários de Segurança (Conseg's).

TABELA 5 – COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

Competências	Atividades	Processos	Modalidades
Proerd	Prevenção ao uso de drogas por crianças e adolescentes Atividade docente nas escolas	Processo de ensino apostilado, com aulas expositivas, trabalhos em grupo e visitas de estudo.	Policial-militar em sala de aula, uma vez por semana, durante 17 semanas consecutivas.
Programa Aluno-guia	Segurança de escolares na travessia em frente às escolas, nos horários de entrada e saída	Processo de ensino apostilado, com aulas expositivas, trabalhos em grupo e atividades práticas.	Policial-militar participa dos treinamentos e acompanha o desenvolvimento das atividades em frente à escola.
Conselhos Comunitários de Segurança (Conseg's)	Indução de participação comunitária nas atividades da polícia	Processo de recrutamento de colaboradores em meio à comunidade, com formação de conselhos e participação em reuniões periódicas.	Policial-militar integra os Conselhos e participa das reuniões e decisões da comunidade.

FONTE: 8º BPM (2005)

O presente estudo aborda o policiamento ostensivo geral que é denominado de competência legal, e tem como responsabilidade desenvolver a atividade de prevenção e atendimento a ocorrências policiais. Para desenvolver essas atividades, o 8º BPM utiliza os processos de policiamento a pé, policiamento motorizado, policiamento montado e o policiamento com bicicleta, através das modalidades de permanência, patrulhamento, diligência e escolta.

3.3.1 Atividades do 8º Batalhão de Polícia Militar

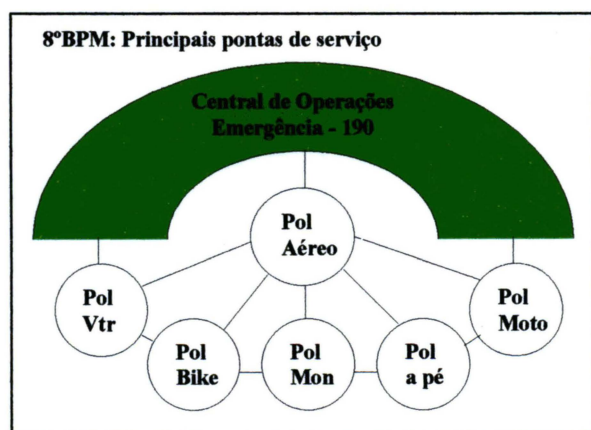
As pontas de serviços são os processos pelos quais o batalhão desempenha suas atividades.

No 8º BPM, e especificamente na cidade de Joinville, ambiente de pesquisa para este trabalho, as pontas de serviço e atendimento são apresentadas de diferentes formas, sendo elas: Policial a pé, Policial em Bicicleta, Policial a cavalo, Policial em moto, Policial em viatura (carro de patrulha), Policial em Ambulância (Atendimento Pré-hospitalar), Policial em helicóptero, Policial em Posto Policial (Plantão), Policial em Base Operacional (Plantão), Policial na Central de Operações – Emergência 190, Policial no Setor de Trânsito, Policial na Corregedoria e Policial na Portaria do quartel (Corpo-da-Guarda).

Para que essas pontas de serviços sejam realizadas de maneira sistemática, existem rotinas e procedimentos a serem cumpridos de forma a determinar o grau de eficácia e a qualidade na prestação dos serviços.

Dentre as inúmeras pontas de serviços apresentadas, algumas são mais atuantes, ou seja, aquelas que diretamente influenciam na solução das demandas do cidadão, conforme figura 3.

FIGURA 3 – PRINCIPAIS PONTAS DE SERVIÇO



FONTE: 8º BPM (2005)

Conforme apresentado no gráfico acima, as pontas com maior volume de atendimentos prestados são:

Policiamento de viatura automóvel (Pol Vtr) - 60%

Policiamento de viatura moto (Pol Moto) - 18%

Policiamento de bicicleta (Pol bike) - 11%

Policiamento a cavalo (Pol Mon) - 2%

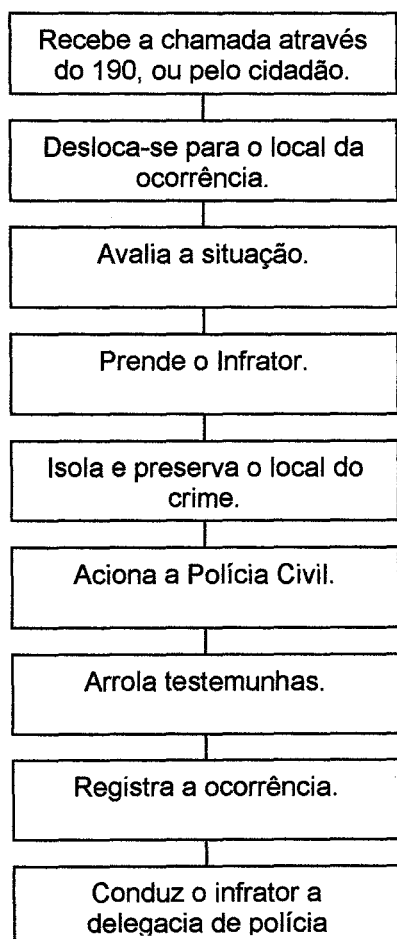
Policiamento a pé (Pol a pé) - <1%

Policiamento aéreo (Pol Aéreo) - <1%

Aproximadamente 7% das demandas são solucionadas sem despacho de vetores de policiamento, resolvidas por telefone na própria Central de Emergência – 190, ou por terceiros no local da ocorrência.

Em qualquer uma das pontas de serviços citada acima, a maneira como acontece a chamada e atendimento segue o mesmo fluxo conforme apresentado na figura 4, a seguir.

FIGURA 4 - FLUXO DAS ATIVIDADES



FONTE: Primária (2005)

3.4 PRINCIPAIS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA O POLICIAMENTO

Ao se falar de recursos, deve-se ter o entendimento de que a forma de administrar esses recursos irão proporcionar resultados positivos ou não à organização.

3.4.1 Recursos Humanos - Efetivo

Atualmente, o 8ºBPM conta com efetivo existente de 949 policiais-militares, distribuídos nos oito municípios da circunscrição conforme apresentado no quadro 2. Essa distribuição do efetivo é baseada no índice populacional de cada cidade.

QUADRO 2 - DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE

OPMs	Sede	Municípios de atuação	População	Efetivo	Efetivo/hab
8ºBPM	Joinville	08	526.581	710	1 / 741
4ª Cia. Do 8º BPM	São Fco. Sul	07	111.609	175	1 / 638
3º Pelotão da 4ª Cia. Do 8º BPM	Garuva	02	26.375	35	1 / 753
4º Pelotão da 4ª Cia. Do 8º BPM	Barra Velha	02	18.161	42	1 / 432

FONTE: 8º BPM (2005)

Dos oito municípios, a maior cidade é Joinville, representando 78,7% de todo o contingente populacional da região que compreende os oito municípios da área de policiamento do 8ºBPM.

Atualmente, o Batalhão emprega 82% de todo o seu efetivo existente somente na cidade de Joinville, sede da Unidade e pólo de irradiação de suas ações operacionais.

Verifica-se, então, uma relação favorável à cidade de Joinville, que recebe, um efetivo policial militar, mais do que deveria em proporção à densidade populacional da região.

O efetivo policial militar atuando na cidade de Joinville é ainda maior, devido ao acréscimo das organizações policiais militares vinculadas (quadro 3). Essas OPMs (como são designadas genericamente às organizações policiais militares) não têm subordinação direta à estrutura organizacional do Batalhão, mas compartilham a mesma circunscrição de atuação, trabalhando de forma integrada.

QUADRO 3 – AS OPM VINCULADAS AO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE JOINVILLE

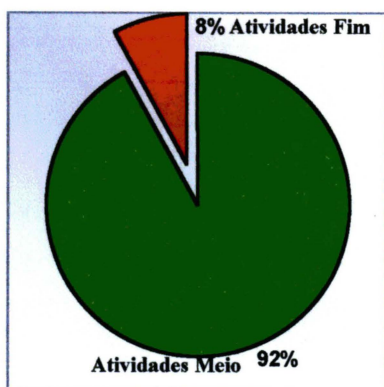
OPM	Sede	Competências	Efetivo
Pelotão de Polícia Ambiental	Joinville	Policciamento ambiental	42
Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo	Joinville	Radiopatrulhamento aéreo	12
18º Posto de Polícia Rodoviária Estadual	Joinville	Policciamento rodoviário	29
Casa Militar / Residência do Governador	Joinville	Segurança do Governador	07

FONTE: 8º BPM (2005)

A proporção entre efetivo empregado em atividade-meio (funções e encargos de natureza administrativa, burocrática) e em atividade-fim (funções e encargos operacionais, diretamente relacionados com policiamento), no 8ºBPM, está dentro das recomendações técnicas da PMSC, que tem trabalhado com um indicador variável entre 5 e 8 pontos percentuais para a atividade-fim nas organizações que são pontas de serviço operacional.

Em Joinville, considerando o efetivo existente em 2004, conforme gráfico 1 existem 56 policiais-militares sendo empregados em atividades internas administrativas (sem relação direta com policiamento) e 654 policiais-militares engajados em escalas de serviço operacional.

GRÁFICO 1- DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES DO 8º BPM



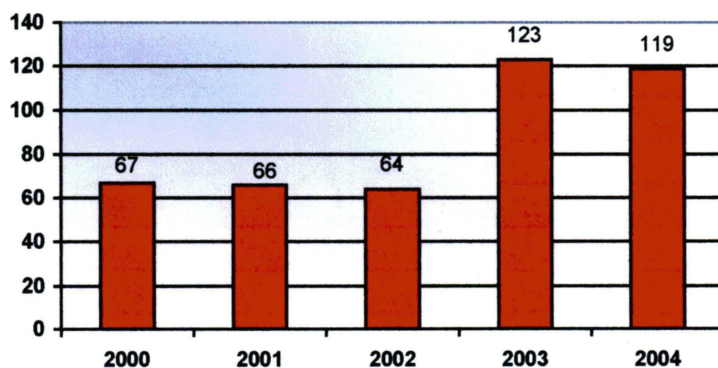
FONTE: 8º BPM (2005)

3.4.2 Recursos Materiais - Frota

Em relação à frota do 8º BPM, pode-se observar no gráfico 2, um grande crescimento no ano de 2003 (praticamente duplicou a frota) decorrente de uma ação específica do Governo Estadual, que realizou uma licitação de compra de novas viaturas para renovação somente da frota de Joinville.

Passando o número de viaturas para 123, sendo que deste total apenas 83 são consideradas frota operacionais.

GRÁFICO 2 – CRESCIMENTO DA FROTA OPERACIONAL



FONTE: 8º BPM (2005)

3.5 ATIVIDADES X RECURSOS

Para que o 8º BPM possa cumprir sua missão: Polícia Ostensiva, ou seja, preservar a Ordem Pública em todo o território de sua Área de Policiamento é necessário que as atividades e os recursos sejam administrados e alocados de maneira correta.

Essa divisão acontece através das companhias e hoje está da seguinte forma.

3.5.1 2ª Companhia

Com relação às atividades e recursos, a 2ª Companhia atua conforme apresentado nas tabelas 6 e 7.

TABELA 6 – ATIVIDADES DA 2ª COMPANHIA

Bairros	Bases Operacionais	Atividades
Anita Garibaldi Aventureiro Comasa Jardim Iriú Jardim Sophia Nova Brasília Parque Guarani Pirabeiraba-centro São Marcos Vila Nova Zona Indl Tupy Boa Vista Bom Retiro Costa e Silva Espinheiro Jardim Paraíso Rio Bonito Vila Cubatão Zona Indl Norte	BO Anita Garibaldi BO Boa Vista BO Jardim Paraíso BO Pirabeiraba BO Vila Nova BO Aventureiro	Radiopatrulhamento Policiamento Ostensivo

FONTE: 8º BPM (2005)

TABELA 7 – RECURSOS DA 2ª COMPANHIA

Efetivo	Motos	Viaturas
170 soldados	5	22

FONTE: 8º BPM (2005)

3.5.2 3ª Companhia

Com relação às atividades e recursos, a 3ª Companhia atua conforme apresentado nas tabelas 8 e 9.

TABELA 8 – ATIVIDADES DA 3ª COMPANHIA

Bairros	Bases Operacionais	Atividades
Adhemar Garcia Boehmewald Fátima Iriú Itinga João Costa Santa Catarina Floresta Guanabara Itaum Jarivatuba Morro do Meio Paranaguamirim Petrópolis	BO Adhemar Garcia Pel. Cavalaria BO Floresta	Policimento Montado Radiopatrulhamento Policimento Ostensivo

FONTE: 8º BPM (2005)

TABELA 9 – RECURSOS DA 3ª COMPANHIA

Efetivo	Motos	Viaturas
199 soldados	3	16

FONTE: 8º BPM (2005)

3.5.3 5ª Companhia

Com relação às atividades e recursos, a 5ª Companhia atua conforme apresentado nas tabelas 10 e 11.

TABELA 10 – ATIVIDADES DA 5ª COMPANHIA

Bairros	Bases Operacionais	Atividades
Bucarein Dona Francisca Glória América Atiradores Centro Saguaçu Santo Antonio	BO Centro	Policiamento Montado Bike Patrulha Radiopatrulhamento

FONTE: 8º BPM (2005)

TABELA 11 – RECURSOS DA 5ª COMPANHIA

Efetivo	Motos	Viaturas	Bikes
95 soldados	1	7	29

FONTE: 8º BPM (2005)

3.5.4 Resumo das Companhias

A tabela 12, a seguir, apresenta um resumo das companhias com relação a atividade e recursos, considerados os números populacionais e ocorrências.

TABELA 12 – RESUMO DAS COMPANHIAS

CIA	Bairros	População	Ocorrências	Efetivo	Motos	Viaturas	Bikes
2ª CIA	19	204.680	43.883	170	5	22	0
3ª CIA	14	165.130	34.710	199	3	16	0
5ª CIA	8	50.904	18.961	95	1	7	29

FONTE: 8º BPM (2005)

4 METODOLOGIA

Na fundamentação teórica apresentada, foram abordados elementos importantes, como o conceito de administração, elementos da administração pública, estratégia, administração estratégica e da força policial. Essas bases conceituais permitiram a análise e interpretação do problema de pesquisa, ou seja, a importância do uso da administração estratégica, no gerenciamento dos recursos humanos e materiais do 8º BPM, localizado no município de Joinville, norte do Estado de Santa Catarina.

Segundo Gil (1991), para que os resultados da pesquisa sejam significativos deve-se observar casos típicos. Explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.

Para o autor (op.cit), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo de um ou poucos objetos, permitindo seu conhecimento. Suas vantagens são inúmeras, dentre as quais destaca-se: o estímulo a novas descobertas ao longo de seu processo; a ênfase na totalidade, em que o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; e a simplicidade dos procedimentos.

Segundo Merriam (1998), um estudo de caso deve ser selecionado pelo que pode revelar sobre o fenômeno, e o conhecimento que de outra forma não se teria acesso.

O estudo é qualitativo na medida em que se preocupa mais com a compreensão dos fatos, segundo a perspectiva dos atores (MERRIAN, 1998).

A abordagem qualitativa permite analisar as ocorrências da vida real a partir do entendimento da realidade, como concebe Alves (1991).

Triviños (1987) considera que o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas e estanques. Portanto, pode-se considerar a pesquisa como dinâmica, que se retroalimenta e se reformula constantemente.

4.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Alves (1991) considera que as perguntas ou questões de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto estudado, podendo ser mais gerais ou mais específicas. Segundo a autora, a formulação das perguntas inclui estudos anteriores sobre o tema, depoimentos de especialistas e o conhecimento prévio do contexto a ser analisado. Ao longo do estudo, as questões podem ser reformuladas, abandonadas ou acrescentadas de outras, em um processo de focalização progressiva.

Visando à solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos formulados neste trabalho, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

A administração estratégica pode ser aplicada como ferramenta de gerenciamento dos recursos humanos e materiais do 8º BPM de Joinville?

A questão principal, oriunda do problema de pesquisa proposto, refere-se à necessidade de estudar o fato de os recursos humanos e materiais da organização necessitarem interagir ativamente com as realidades ambientais. Desta forma, indica-se a necessidade de se aplicar a administração estratégica, como ferramenta de gerenciamento.

4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Conforme regra apresentada na introdução deste capítulo, deve-se buscar casos típicos. Assim, o estudo do 8º BPM de Joinville, realizado em 2005, pode ser considerado suficiente para os objetivos deste trabalho.

4.2.1 População e Amostra do Caso

Freqüentemente, a melhor inteligência está localizada dentro da própria organização. Os colaboradores são a grande fonte de informações, pois participam

do processo de atendimento, percebem todos os fatores relacionados ao seu serviço e são clientes internos.

A amostra foi composta por 14 Oficiais, Capitães e Tenentes do escalão de comando, e 35 Sargentos do escalão intermediário, integrantes das áreas administrativa e operacional do 8º BPM de Joinville.

4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E APLICAÇÃO

O objetivo principal do trabalho é a compreensão do caso em sua totalidade, o que exige uma descrição e análise intensiva de suas características.

O processo de coleta e análise de dados é dinâmico. A análise se intensifica quanto mais dados se apresentarem através dos instrumentos de coleta.

Para Merriam (1998), a compreensão dos dados envolve a consolidação, indução e interpretação do que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu. É um processo que faz o significado. Segundo a autora, envolve a mudança entre pedaços concretos de dados e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação.

4.3.1 Coleta de Dados

Para Merriam (1998), “a preocupação de toda pesquisa é produzir conhecimento válido e confiável, de maneira ética”.

A condução da pesquisa buscou tais questões, fazendo com que a coleta de dados observasse a atenção aos códigos de ética, à proteção das pessoas, privacidade, à fidelidade dos dados e ao consentimento de apresentação.

Utilizaram-se os seguintes instrumentos de coleta de dados: observação, pesquisa documental e pesquisa descritiva (questionário).

4.3.2 Observação

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Sua vantagem é que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Nessa situação, a subjetividade do processo de investigação tende a ser reduzida.

4.3.3 Pesquisa Documental

Segundo Gil (1999), as fontes documentais podem proporcionar dados ricos. Em muitos casos só se torna possível à investigação a partir de documentos.

4.3.4 Pesquisa Descritiva

Para o presente estudo, utilizou-se como ferramenta principal, questionário realizado pelo autor.

Para Gil (1999), o questionário é composto de um número de questões apresentadas por escrito.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Gil (1999), a análise e interpretação aparecem sempre estreitamente relacionadas.

A análise tem por objetivo organizar e sumarizar os dados para que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto. A interpretação objetiva a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito ligando os dados a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Além da análise qualitativa, contou-se com o apoio de técnicas quantitativas, sem a sofisticação do emprego.

Os índices percentuais citados no relatório foram obtidos somando-se as opções SIM (Concordo), NÃO (Discordo) e EM PARTE (Concordo Parcialmente).

4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações de natureza teóricas e metodológicas podem ser consideradas como fatores restritivos nesta pesquisa.

O primeiro fator limitante refere-se ao método adotado. O método de estudo de caso pode reduzir os resultados obtidos aos limites da instituição pesquisada, embora os procedimentos metodológicos utilizados possam ser transferidos para a análise de situações semelhantes.

Outro fator refere-se aos dados coletados. Como tratam, em parte, de percepções e interpretações dos pesquisados, podem distorcer os fatos sob investigação.

Mesmo com o rigor observado para manter a objetividade na aplicação da análise de dados, não se pode assegurar a isenção de manifestações oriundas da percepção do pesquisador. Justifica-se essa situação pelo fato de a abordagem qualitativa permitir a maior aproximação da realidade investigada e a sistematização da prática de pesquisa por meio de reflexões constantes.

5 PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar um comparativo dos dados populacionais da cidade de Joinville com o efetivo e frota do 8º BPM, bem como o resultado da pesquisa, obtido por meio da aplicação de um questionário aplicado aos Oficiais e Sargentos do Batalhão. Confrontando com os dados apresentados na fundamentação teórica deste trabalho, pretende-se conhecer as possibilidades de aplicação da administração estratégica no gerenciamento dos recursos humanos e materiais do 8º BPM.

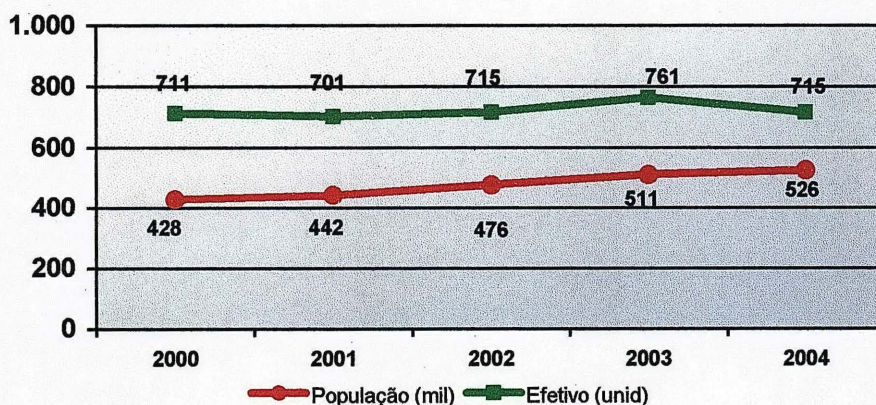
5.1 POPULAÇÃO DE JOINVILLE X EFETIVO E FROTA DO 8º BPM

A seguir serão apresentados dados relativos à população de Joinville, comparando-a ao Efetivo e Frota Operacional do 8º BPM, do ano 2000 ao ano 2004.

O gráfico 3 aponta um crescimento de 23% na população do município, em contrapartida, não há registro significativo, no aumento do efetivo operacional do Batalhão.

É possível verificar que em um período de cinco anos, o crescimento do efetivo policial militar do 8ºBPM na cidade de Joinville não cresceu na mesma proporção que a população.

GRÁFICO 3 – POPULAÇÃO DE JOINVILLE X EFETIVO DO 8º BPM

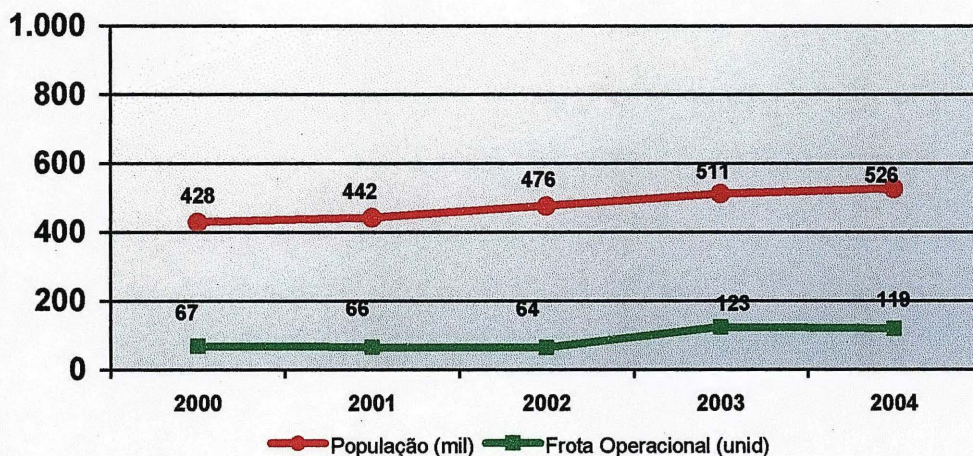


FONTE: Primária (2005)

5.2 POPULAÇÃO DE JOINVILLE X FROTA OPERACIONAL DO 8º BPM

No que diz respeito à frota operacional do 8º BPM, o aumento de 37% registrado na quantidade de viaturas, em relação ao ano 2000, ocorreu em virtude do repasse concedido pelo Governo Estadual, no ano de 2003. Caso não houvesse ocorrido tal situação, o desgaste natural dos veículos teria provocado uma queda ainda maior no total da frota.

GRÁFICO 4 – POPULAÇÃO DE JOINVILLE X FROTA OPERACIONAL



FONTE: Primária (2005)

Considerando que, para que a organização possa otimizar seus resultados deve realizar um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e os fatores internos da empresa, pode-se observar que no decorrer do período estudado, esta relação do ambiente interno e externo não foi realizada.

Cabe ainda ressaltar que, embora a estrutura atual do 8º Batalhão de Polícia Militar tenha suportado constantes crescimentos da cidade, há de se prever que no futuro poderá ter problemas no cumprimento da missão, se não observados os aspectos relativos aos seus recursos. Existem duas opções, quais sejam: ampliar e

renovar os recursos humanos e materiais; ou desenvolver uma estratégia efetiva de racionalização e otimização do uso desses recursos.

5.3 QUESTIONÁRIO

Conforme citado anteriormente, a amostra foi composta por 14 Oficiais, Capitães e Tenentes do escalão de comando, e 35 Sargentos do escalão intermediário, integrantes das áreas administrativa e operacional do 8º BPM, de Joinville, representando, em média, 60% da população-alvo.

Os questionários foram auto-aplicados, com questões do tipo fechadas (Anexo I). O preenchimento foi feito pelos pesquisados e no sistema manual. Para facilitar a tabulação todos os dados foram transferidos para uma planilha, conforme quadros 4 e 5, a seguir.

QUADRO 4 - RESPOSTAS DOS OFICIAIS

OFICIAIS			
Questões de Pesquisa	Sim	Não	Em parte
Recursos Humanos e Materiais X Planejamento	44%	33%	23%
Recursos X Necessidades para conter violência e criminalidade	0%	67%	33%
Seções do Estado-Maior integradas e com foco no planejamento	56%	11%	33%
Discussão dos problemas X Busca de soluções	78%	11%	11%
Ações de policiamento organizadas sistematicamente	56%	22%	22%
Dados de ocorrências X Planejamento das operações	44%	11%	45%
Dados socioeconômicos X Planejamento das operações	78%	0%	22%
Serviços de policiamento X Necessidades da comunidade	11%	56%	33%
Avaliação de resultados X Ações corretivas	22%	22%	56%
Orientação sistemática sobre missão de jornada de serviço	44%	22%	34%

FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

QUADRO 5 - RESPOSTAS DOS SARGENTOS

SARGENTOS			
Questões de Pesquisa	Sim	Não	Em parte
Recursos Humanos e Materiais X Planejamento	0%	33%	67%
Recursos X Necessidades para conter violência e criminalidade	0%	87%	13%
Seções do Estado-Maior integradas e com foco no planejamento	7%	33%	60%
Discussão dos problemas X Busca de soluções	0%	43%	57%
Ações de policiamento organizadas sistematicamente	7%	33%	60%
Dados de ocorrências X Planejamento das operações	0%	40%	60%
Dados socioeconômicos X Planejamento das operações	87%	10%	3%
Serviços de policiamento X Necessidades da comunidade	0%	47%	53%
Avaliação de resultados X Ações corretivas	0%	40%	60%
Orientação sistemática sobre missão de jornada de serviço	20%	13%	67%

FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

5.3.1 Análise e Interpretação dos Dados

Além da análise qualitativa, contou-se com o apoio de técnicas quantitativas, sem a sofisticação do emprego.

Os índices percentuais citados na planilha foram obtidos somando-se as opções SIM (Concordo), NÃO (Discordo) e EM PARTE (Concordo Parcialmente).

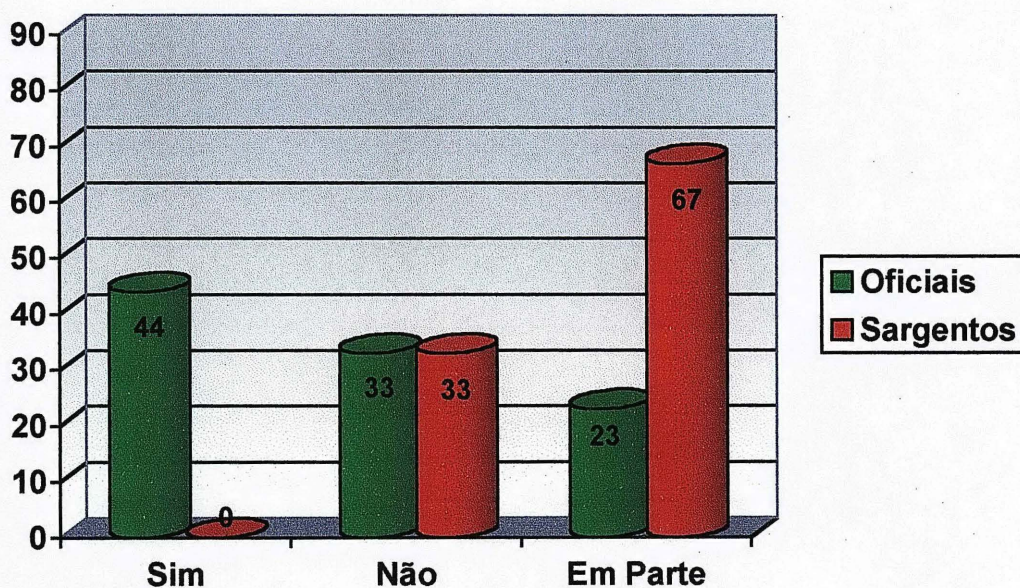
Verifica-se que não existe consenso entre os grupos de Sargentos e Oficiais, se analisados os dados em separado.

Em linhas gerais, o grupo de Sargentos não responde positivamente aos questionamentos quanto à utilização de um modelo efetivo de administração estratégica, por parte do 8º BPM.

Já o grupo de Oficiais entende que existe uma preocupação com a utilização de estratégias, embora tal constatação não apareça de forma expressiva em todas as questões.

QUESTAO 1 - Os recursos humanos e materiais, empregados no policiamento ostensivo, são alocados de acordo com criteriosos estudos de planejamento?

GRÁFICO 5 – RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS X PLANEJAMENTO

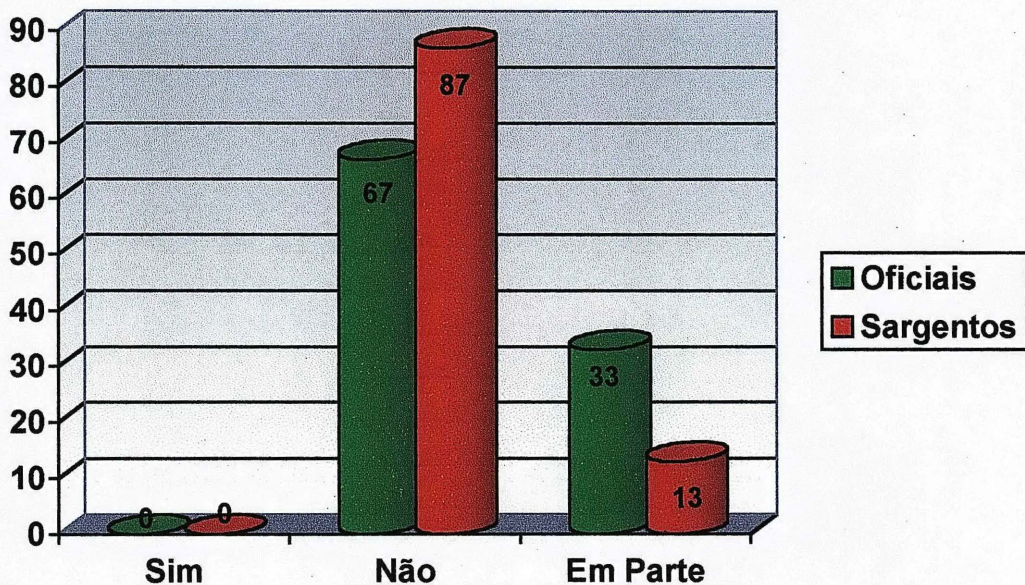


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

Analisados os dados da primeira questão, percebe-se que existe a necessidade de aprimoramento no que tange ao planejamento da alocação dos recursos humanos e materiais, empregados no policiamento ostensivo. Destaca-se que o grupo de Sargentos não apresenta nenhum percentual positivo (SIM) para a questão.

QUESTAO 2 - Os recursos empregados, atualmente, no policiamento ostensivo são suficientes para conter os avanços da violência e criminalidade urbana da cidade?

GRÁFICO 6 – RECURSOS X NECESSIDADES PARA CONTER A VIOLÊNCIA E CRIMINALIDADE

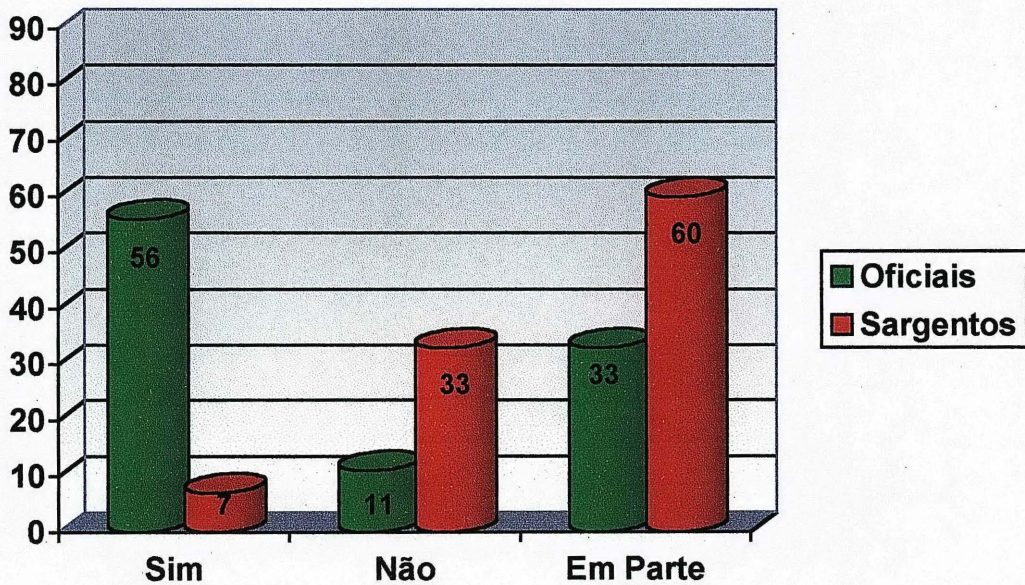


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

A segunda questão apresenta um percentual significativo indicando que os recursos empregados no policiamento ostensivo não são suficientes para conter os avanços da violência e criminalidade urbana da cidade. Tanto o grupo de Sargentos, quanto o de Oficiais, não responderam positivamente (SIM) à questão. A constatação demonstra a necessidade de novos recursos ou a otimização no uso dos recursos existentes.

QUESTAO 3 - As Seções do Estado-Maior trabalham integradas e com foco voltado ao planejamento das operações de policiamento ostensivo?

GRÁFICO 7 – SEÇÕES DO ESTADO-MAIOR INTEGRADAS E COM FOCO NO PLANEJAMENTO

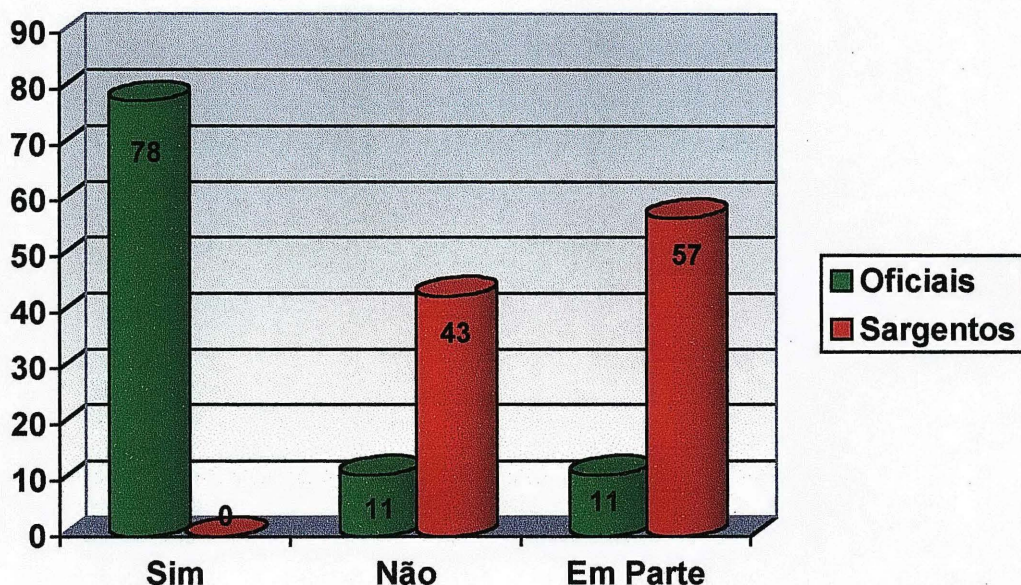


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

A terceira questão, que questiona a atuação das Seções do Estado-Maior, de forma integrada e com foco voltado ao planejamento, não indica consenso entre Oficiais e Sargentos. Existe uma tendência a conclusão de que a integração e o foco voltado ao planejamento ocorrem EM PARTE.

QUESTAO 4 - Os problemas de violência urbana são discutidos amplamente por todos os oficiais e, principalmente, pelos integrantes do Estado-Maior, de forma a buscar soluções contínuas e eficazes?

GRÁFICO 8 – DISCUSSÃO DOS PROBLEMAS X BUSCA DE SOLUÇÕES

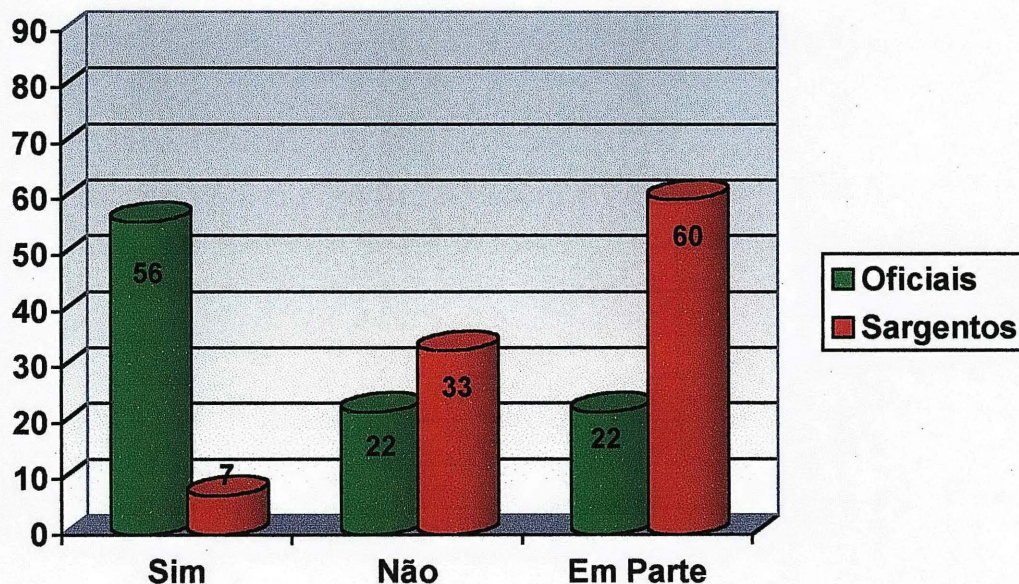


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

Quando indagados sobre a busca de soluções contínuas e eficazes, com base em discussões sobre o problema de violência urbana, por parte dos Oficiais e Estado-Maior, na quarta questão, percebe-se que há uma acentuada divergência entre o grupo de Oficiais e Sargentos. Percentual significativo dos Oficiais entendem que os problemas são discutidos e se buscam soluções, o que não é entendido pelos Sargentos.

QUESTAO 5 - As ações do policiamento ostensivo são organizadas de acordo com estudos de situação apresentados, sistematicamente, pela 2ª seção do Estado-Maior ?

GRÁFICO 9 – ORGANIZAÇÃO SISTEMÁTICA DAS AÇÕES DE POLICIAMENTO

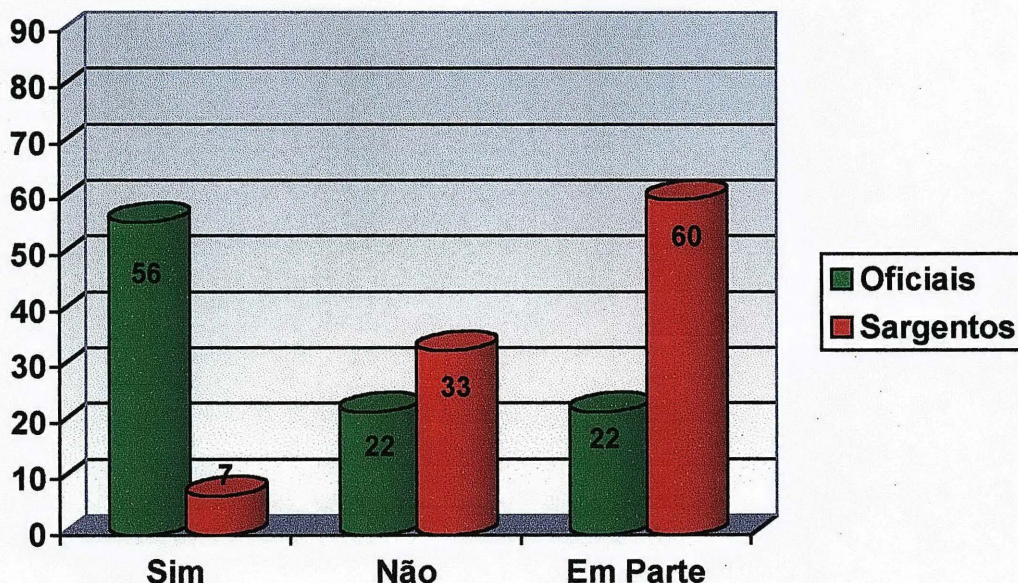


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

A quinta questão trata da organização das ações de policiamento ostensivo pela 2ª Seção do Estado-Maior. Também há divergência entre Oficiais e Sargentos, embora se perceba que existe a necessidade de atenção para o fato.

QUESTAO 6 - Os dados de ocorrências, gerados pelo COPOM, são aproveitados de forma eficiente, pela 3ª Seção, no que diz respeito ao planejamento das operações?

GRÁFICO 10 – DADOS DE OCORRÊNCIAS X PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES

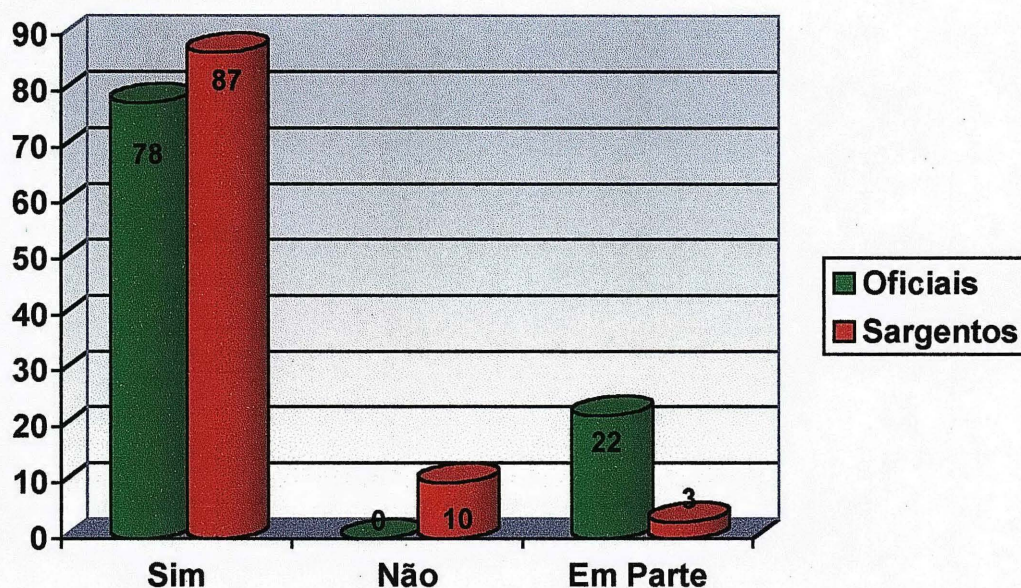


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

A sexta questão demonstra que os dados de ocorrências, gerados pelo COPOM, são aproveitados de forma PARCIAL para o eficiente planejamento das operações. A questão também destaca a divergência de opinião entre Oficiais e Sargentos. O grupo de Sargentos não apresenta percentual positivo (SIM), para a questão.

QUESTAO 7 - Os dados socioeconômicos, apontados pela comunidade, poderiam ser aproveitados nos estudos de situação, para o melhor planejamento das operações?

GRÁFICO 11- DADOS SOCIOECONÔMICOS X PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES

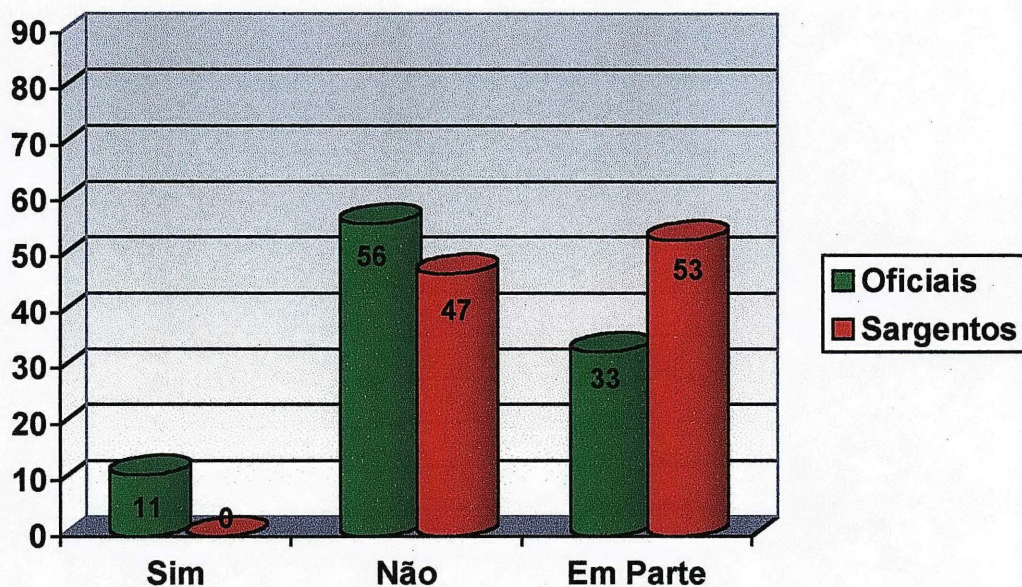


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

O consenso entre os Sargentos e Oficiais, na questão sete, diz respeito à concordância de que os dados socioeconômicos, apontados pela comunidade, poderiam ser aproveitados nos estudos de situação, para o planejamento das operações.

QUESTAO 8 - Os serviços de policiamento, executados diariamente, estão de acordo com as, reais, necessidades da comunidade?

GRÁFICO 12 – SERVIÇOS DE POLÍCIAMENTO X NECESSIDADES DA COMUNIDADE

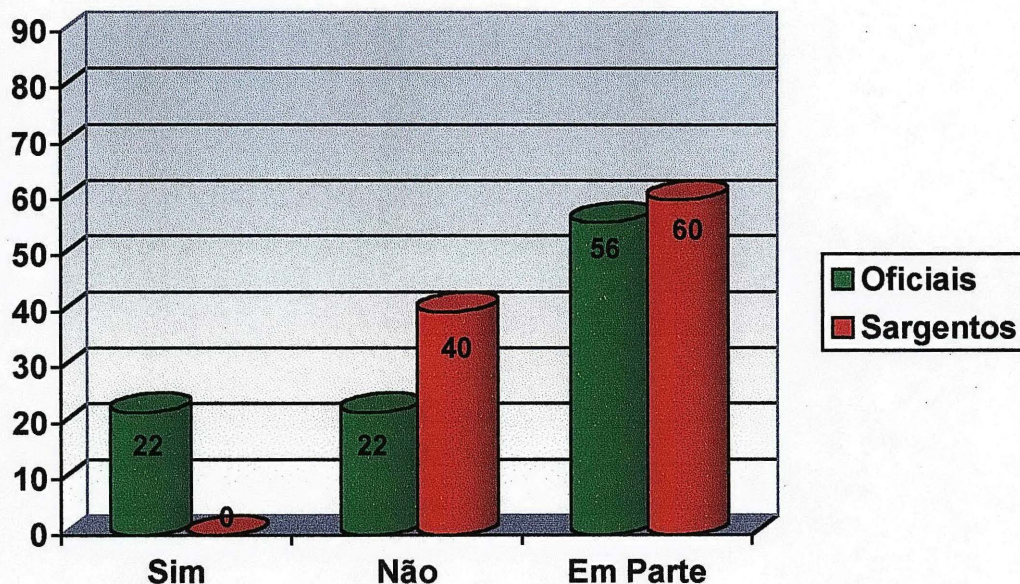


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

Quando argüidos se os serviços de policiamento executados diariamente estão de acordo com as reais necessidades da comunidade, na questão oito, tanto os Oficiais, quanto os Sargentos entendem que os serviços estão de acordo EM PARTE, com percentuais significativos de NÃO conformidade. O grupo de Sargentos não apresentou percentual positivo (SIM).

QUESTAO 9 - Existe uma avaliação dos resultados, ao término das principais operações de policiamento, como forma de discutir os pontos fortes e fracos apresentados e assim, propor ajustes para situações futuras?

GRÁFICO 13 – AVALIAÇÃO DE RESULTADOS X AÇÕES CORRETIVAS

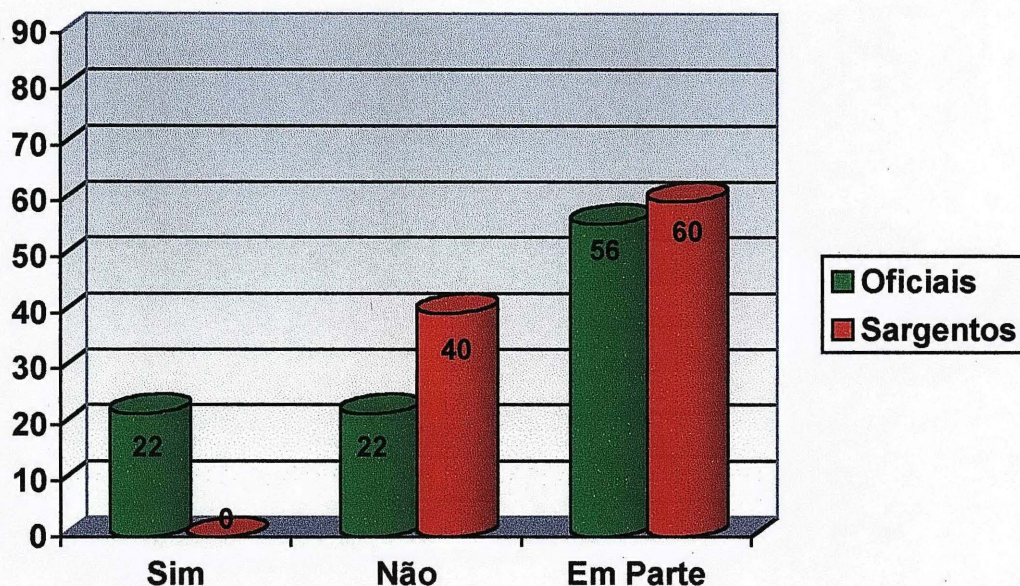


FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

A questão nove trata da avaliação dos resultados das operações de policiamento como base para as ações corretivas. Mais uma vez se destaca os percentuais que indicam EM PARTE, seguidos do NÃO. Salienta-se que também nessa questão, o grupo de Oficiais tem uma percepção mais positiva, em relação ao grupo de Sargentos, que não respondeu positivamente (SIM) para a questão.

QUESTAO 10 - Os policiais-militares, responsáveis pela execução do policiamento ostensivo são orientados, sistematicamente, sobre suas missões ao longo de uma jornada de serviço?

GRÁFICO 14 - ORIENTAÇÃO SISTEMÁTICA SOBRE A MISSÃO DE JORNADA DE SERVIÇO



FONTE: Pesquisa de Campo, 2005

Por fim, a questão dez indica que os responsáveis pela execução do policiamento ostensivo são orientados sistematicamente sobre suas missões, ao longo de sua jornada de serviço, em percentuais mais significativos direcionados para EM PARTE e para o SIM.

Com base na estrutura e organização do 8º BPM, apresentadas no item 3, nas respostas dos questionários e na análise dos dados relativos à população de Joinville, comparando-a com o efetivo e frota operacional, pode-se considerar que embora a estrutura atual do 8º Batalhão de Polícia Militar tenha suportado o constante crescimento da cidade, existe a necessidade de se prever a possibilidade

de problemas futuros, quanto ao cumprimento de sua missão, se não observados os aspectos relativos aos seus recursos. Num primeiro momento, pode-se imaginar duas opções: a primeira, não tão provável de acontecer devido à dificuldade de investimentos por parte do Estado, que é ampliar e renovar os recursos humanos e materiais da força policial; a segunda, mais provável devido aos baixos investimentos, por tratar-se de iniciativa interna, é desenvolver uma estratégia efetiva de racionalização e otimização do uso desses recursos.

Fica entendido que existe a necessidade de um planejamento mais eficiente no gerenciamento dos recursos humanos e materiais do Batalhão, de forma a racionalizar e otimizar o uso de seus recursos. Tal fato indica que a administração estratégica não só pode contribuir para esse gerenciamento, como também é de fundamental importância para a viabilização da Missão da Organização.

Importante salientar que nesse contexto, em que se discutem recursos, paralelamente a estratégias de utilização dos mesmos, apresentam-se divergências de opiniões entre Oficiais e Sargentos. E, como forma de se buscar alternativas para o alinhamento estratégico das ações do 8º BPM, deve-se entender melhor tais divergências.

Observa-se que o grupo de Sargentos, que é responsável pela execução das ações, indica a necessidade de melhorias, que poderiam ser desenvolvidas por meio da administração estratégica. Já o grupo de Oficiais, responsável pelo planejamento, organização, direção e controle das estratégias, não vê da mesma forma. Para os Oficiais existe o cuidado com o planejamento das ações, embora não deixem de considerar a importância da administração estratégica.

Algumas suposições, baseadas em observações, devem ser consideradas:

- a) Se os Oficiais são os responsáveis pelo planejamento das atividades, pode ocorrer que os mesmos não queiram admitir a inobservância a determinados aspectos do planejamento;
- b) A sobreposição de funções para os Oficiais, chefes das seções do Estado-Maior (encargos ora administrativos, ora operacionais), pode gerar conflito quanto aos limites de atribuições do órgão, que

se fixando em eficácias operacionais isoladas e pontuais acaba se distanciando de sua função estratégica.

- c) Os Sargentos, por serem os responsáveis pela equipe de execução das ações, oferecem uma percepção mais apurada sobre as necessidades reais;
- d) Os canais de comunicação não estão sendo efetivos, o que pode causar o não-entendimento das estratégias de atuação, por parte dos Sargentos;
- e) A interação entre as Seções, no que tange ao planejamento das atividades, não ocorre de forma sincronizada.

Embora passíveis de um estudo mais direcionado, para sua confirmação ou não, qualquer que seja a suposição, todas remetem ao fato de que a administração estratégica, como metodologia, pode contribuir no gerenciamento eficiente dos recursos humanos e materiais do Batalhão.

A administração estratégica promove uma gestão participativa, permitindo que a organização gerencie seus recursos de forma racional, potencializando suas forças de acordo com as necessidades do ambiente. Também abre canais de comunicação que facilitam o entendimento das estratégias e a interação entre os setores da organização, relacionando-os adequadamente com ambiente externo.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A seguir são apresentadas as conclusões e sugestões.

6.1 CONCLUSÕES

Como descrito na fundamentação teórica deste trabalho, a estratégia esclarece opções diante de alternativas disponíveis, e isso permite encaminhar esforços importantes na direção e sentido pretendido pelos dirigentes, e a administração estratégica envolve a interação entre as mudanças nos fatores ambientais e os fatores internos da organização.

Ansoff (1993) destaca que a administração estratégica busca posicionar e relacionar a organização a seu ambiente, assegurando resultados continuados e antecipando eventuais surpresas.

As organizações públicas não podem mais se privar desses cuidados, sob pena de serem mal interpretadas pela sociedade.

Assim, para que as OPM's possam posicionar-se e relacionar-se com o ambiente, assegurando resultados continuados e antecipando eventuais surpresas, o presente trabalho indicou a administração estratégica como modelo no gerenciamento dos recursos humanos e materiais.

Os objetivos específicos do trabalho, que tratam do mapeamento das atividades desenvolvidas pelo 8º BPM; da apresentação das formas de distribuição dos recursos humanos no combate à violência e criminalidade urbana, bem como da utilização dos recursos materiais para esse fim; da análise da evolução dos recursos e dados socioeconômicos nos últimos quatro anos; e da análise dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, permitiram chegar ao objetivo geral que foi conhecer as possibilidades, e mesmo necessidade, de aplicação da administração estratégica no gerenciamento eficiente do emprego dos recursos humanos e materiais no serviço policial.

Assim, fica respondida a pergunta de pesquisa, indicando que a administração estratégica pode contribuir no gerenciamento eficiente do emprego dos recursos humanos e materiais, pelo 8º BPM.

Indica-se, para a realização de trabalhos futuros, a verificação de como é executado o Planejamento Estratégico no Batalhão, uma vez que o presente trabalho só tratou de como é visto o planejamento no 8º BPM.

Outra proposta é a execução de um Planejamento Estratégico que integre toda organização, servindo como uma ferramenta efetiva da administração estratégica.

Por fim, não esgotando as possibilidades, sugere-se a execução de trabalhos que visem o diagnóstico da cultura e clima organizacional, e da gestão de competências, que busquem alternativas para a otimização e mesmo para a racionalização na alocação dos recursos humanos.

6.2 SUGESTÕES

As questões que compuseram o questionário buscaram focar a interação entre os fatores ambientais e o modelo de gerenciamento dos recursos humanos e materiais do 8º Batalhão de Polícia Militar de Joinville, atentando para a necessidade de se efetivar a administração estratégica. Utilizaram-se, como base de análise, os cinco itens citados por Oliveira (1999), quais sejam: planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento.

Planejar efetivamente as ações permitirá harmonizar as estratégias do 8º BPM com as necessidades do ambiente interno e externo, visando um maior grau de interação entre os mesmos.

Há de se considerar que existe a necessidade de otimizar a alocação dos recursos humanos e materiais, interagindo ativamente com as realidades ambientais, interna e externa, e supervisionar tais recursos por meio da interação do processo decisório com os fatores ambientais e da alavancagem das relações interpessoais, fundamentalmente da comunicação entre o grupo de Oficiais e o grupo de Sargentos, de forma a alinhar o entendimento e o direcionamento das estratégias.

A hierarquia deverá ser exercida de forma interativa, transmitindo a visão e os objetivos para todos os setores da organização.

Indica-se a necessidade de revisão das ações e do desempenho das atividades, para que seja mantido o alinhamento com os objetivos estabelecidos, ou se desenvolvam mudanças planejadas, com o engajamento de toda organização.

Especificamente, para cada Seção são identificados procedimentos que podem contribuir para o cumprimento da missão do 8º BPM.

Para a Seção de Pessoal, orienta-se analisar mensalmente o grau de motivação dos integrantes do serviço operacional, por meio de pesquisa de clima organizacional; e trabalhar em parceria com a Formação Sanitária, a fim de obter dados sobre as visitas médicas de todos integrantes da Unidade.

Para a Seção de Informações, indica-se levantar mensalmente os dados referentes ao grau de violência urbana, mapeando os bairros e apontando as peculiaridades, de modo que se facilite o emprego do policiamento; e levantar mensalmente os eventos socioeconômicos da cidade, a fim de se obterem os dados que possam vir a contribuir para a evolução da violência urbana.

Para a Seção de Operações, Instrução e Ensino, sugere-se fazer a leitura, de cada tipo de ocorrência e buscar soluções individualizadas, a fim de conter os avanços do mesmo tipo de violência; produzir um material voltado às orientações das ocorrências (procedimentos padrões), voltado ao gerenciamento de crises; e avaliar diariamente os Relatórios de Serviço produzidos pelos Sargentos, rondas das companhias, a fim de se ter características sobre os procedimentos adotados e os resultados obtidos, formando-se um banco de dados para posteriores ajustes de condutas, bem como melhorias na qualidade dos serviços.

Para a Seção de Logística, sugere-se o mapeamento de todos os recursos materiais existentes, distribuindo-os de acordo com as necessidades de cada Companhia, apontadas pelo planejamento da Seção de Operações.

Para a Seção de Relações Públicas, indica-se a promoção de campanhas de orientação da população, para que sempre comuniquem os fatos delituosos, a fim de que se tenha um banco de dados mais apurado sobre a situação da violência urbana; e a elaboração de textos e estudos de casos provenientes de ocorrências bem ou mal sucedidas, como forma de permitir estudos posteriores, tanto para o público interno do 8º BPM, quanto para as demais OPM do Estado.

Para o COPOM, sugere-se operar com doutrinas de procedimentos, como forma de orientar as patrulhas de RP, durante o deslocamento dessas para as ocorrências.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de pesquisa. São Paulo. v. 77, 1991.
- ANSOFF, Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo:Atlas,1993.
- AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à administração pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração Pública Gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP,1996.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Rio de Janeiro: FGV,1998.
- BRUYNE, P. ET AL. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª ed., São Paulo: Campus,2000.
- CRETELLA JÚNIOR, José. **Polícia Militar e Poder de Polícia no Direito Brasileiro**.Forense,1987.
- DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo:Pioneira,1995.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ed. Ática, 1987.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio C. **Projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. **A Estratégia em Ação**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- LAZZARINI, Álvaro. **A segurança pública e o aperfeiçoamento da polícia no Brasil**. Força Policial. São Paulo, n. 5. jan/mar,1995.

- LAZZARINI, Álvaro. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. Rio de Janeiro:Forense,1987.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELHORAMENTOS, Dicionário da Língua Portuguesa. 15º ed. São Paulo: Melhoramentos, 1998.
- MERRIAN, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. . **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA NETO, Diogo de F. **Direito Administrativo da Segurança Pública**. In: LAZZARINI, Álvaro et all. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. Rio de Janeiro: Forense,1987.
- MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração**. 12.ed. São Paulo : Pioneira, 1985.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**.4. ed. São Paulo: Atlas,1999.
- OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. Brasília: MH Comunicações,1994.
- PEREIRA, L. C .B.,**Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial . Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986
Revista do Serviço Público. Brasília:ENAP, ano 48, nº 1,1997.
- ROLLAND, Louis. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. Rio de Janeiro: Forense,1987.
- SANTIAGO, Carlos A. **Doutrina do Policiamento Ostensivo**. Florianópolis: CEPM,1997.
- TAVARES, M.C. **Planejamento Estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harba,1991.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico - elaboração, implementação e execução.** Pioneira. São Paulo, 2000.

TRISTÃO, Gilberto. **A flexibilização como estratégia de Reforma: avaliando a experiência das Agências Executivas.** IV Congresso Internacional del CLAD. México: Documento nº 000196, 1999.

TRIVIÑOS, A .N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2004.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; e PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

LEGISLAÇÃO

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988.** Art. 144. Brasília: Senado Federal, 1995.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

1. Os recursos humanos e materiais, empregados no policiamento ostensivo, são alocados de acordo com criteriosos estudos de planejamento?
() sim () não () em parte

2. Os recursos empregados, atualmente, no policiamento ostensivo são suficientes para conter os avanços da violência e criminalidade urbana da cidade?
() sim () não () em parte

3. As Seções do Estado Maior trabalham integradas e com foco voltado ao planejamento das operações de policiamento ostensivo?
() sim () não () em parte

4. Os problemas de violência urbana são discutidos amplamente por todos os oficiais e, principalmente, pelos integrantes do Estado Maior, de forma a buscar soluções contínuas e eficazes?
() sim () não () em parte

5. As ações do policiamento ostensivo são organizadas de acordo com estudos de situação apresentados, sistematicamente, pela 2ª seção do Estado Maior?
() sim () não () em parte

6. Os dados de ocorrências, gerados pelo COPOM, são aproveitados de forma eficiente, pela 3ª Seção, no que diz respeito ao planejamento das operações?
() sim () não () em parte

7. Os dados sócios econômicos, apontados pela comunidade, poderiam ser aproveitados nos estudos de situação, para o melhor planejamento das operações?
 sim não em parte
8. Os serviços de policiamento, executados diariamente, estão de acordo com as, reais, necessidades da comunidade?
 sim não em parte
9. Existe uma avaliação dos resultados, ao término das principais operações de policiamento, como forma de discutir os pontos fortes e fracos apresentados e assim, propor ajustes para situações futuras?
 sim não em parte
10. Os policiais militares, responsáveis pela execução do policiamento ostensivo são orientados, sistematicamente, sobre suas missões ao longo de uma jornada de serviço?
 sim não em parte