

## CONCEITO DE POLÍTICA DE COMANDO

*Dorival Olavo Guedes Júnior, Cel PM*

### 1. INTRODUÇÃO

A formulação de políticas de comando, concretizada em documentos formais, nem sempre pareceu constituir preocupação dos Comandantes da Polícia Militar de nosso Estado.

A experiência e a história demonstram, entretanto, que a preocupação com a definição de um método de ação política vem evoluindo na Corporação com a própria evolução das teorias de administração.

Se nem sempre foi possível conhecermos antecipadamente os propósitos de nossos Comandantes, algumas vezes talvez por questões estratégicas, outras por circunstâncias e dificuldades de momento, é certo que esses propósitos políticos sempre nortearam suas ações.

É certo, também, que essa preocupação nunca foi privilégio de Comandantes Gerais, pois, obviamente, não chegaríamos aos dias atuais com uma Corporação que se situa entre as melhores do Brasil, sem contar com a inquietação pelo futuro e o desejo de antecipar-se aos acontecimentos por parte dos nossos Comandantes de Unidades do passado.

Devemos-lhes e a seus comandados o orgulho incontido de afirmar que temos hoje uma Polícia Militar moderna, vigorosa, atuante e consciente de sua destinação.

Embora nem sempre houvesse convicção a respeito da nossa missão, embora constituíssemos no passado uma força aquartelada, que só se realizava parcialmente no campo policial, sempre houve na nossa Corporação, em todas as ocasiões e com as diversas designações que ela ostentou, a preocupação com o cumprimento do dever e com a clara definição da sua missão.

Apesar da situação só ter ficado esclarecida durante o período revolucionário, encerrado com o advento da Nova República, não são necessários muitos exercícios de imaginação ou trabalhos de pesquisa para se concluir, com certeza, que só sobrevivemos e crescemos ao longo desses

154 anos de existência porque os nossos antepassados, especialmente os que tinham a responsabilidade das decisões, souberam interpretar bem os apelos das comunidades e as necessidades decorrentes do desenvolvimento social.

Podemos afirmar que criteriosos estudos balizaram e orientaram a fixação dos objetivos e das ações de comando de nossos oficiais superiores, sempre buscando o que hoje, com o auxílio das teorias de administração, chamamos de eficácia operacional.

A Polícia Militar, mesmo quando dividida entre os dois caminhos que sua natureza militar e sua destinação policial lhe sugeriam, sempre esteve voltada para seus objetivos, não medindo esforços para a sua plena realização.

O exame dos documentos editados nos últimos 15 anos a respeito do assunto evidencia, sem a necessidade de análise mais profunda, essa realidade e a intenção principal dos Comandantes, que se consolida através da fixação de objetivos e metas simultâneas e convergentes para o cumprimento da missão-fim da Corporação — a Manutenção da Ordem Pública.

A Segurança Pública figura entre as necessidades primeiras das populações, principalmente dos grandes centros.

Pesquisa realizada recentemente em várias capitais colocou a Segurança Pública em segundo lugar entre as necessidades básicas exigidas pela população, só perdendo para o item ALIMENTAÇÃO.

Há um verdadeiro clamor por segurança, que recebe força consistente, a partir dos grandes espaços reservados ao assunto, em jornais e programas de rádio e televisão.

O propósito final da Corporação tem sido, portanto, alcançar e manter o estado ideal de tranqüilidade pública, através da execução do policiamento ostensivo, da melhor forma, com o menor custo e, de acordo com a eventualidade, no menor tempo. Nas palavras do Cel Vicente Gomes da Mota “o máximo de realização em prestação de serviços, em tempo hábil, ainda que com limitação de recursos”. De acordo com o nosso Comandante-Geral — Cel Leonel — “a preocupação em fazer melhor, buscar elevados padrões de qualidade, cumprir a destinação social e contribuir para tranqüilidade pública”.

Esse desejo de alcançar a perfeição, manifesto pelo nosso Comandante, em si, significa uma evolução do objetivo fixado pelo Cel Mota em 1973, nas suas Diretrizes para Ação de Comando, sendo fácil perceber aí uma clara opção pela qualidade.

Mesmo assim é confortadora a idéia de que “fazer melhor que o substituído” sempre foi o propósito do substituto.

Vencer desafios, alcançar novas vitórias, superar dificuldades e obstáculos está se tornando, felizmente, uma habilidade e rotina para os nossos Comandantes e administradores, auxiliados pela própria inteligência, associada a novos conhecimentos, maior experiência, criatividade e recursos tecnológicos.

Integrada ao objetivo síntese do Estado, de promover o bem-estar comum, a Polícia Militar cuida com carinho e esmero de assegurar a segurança individual e comunitária dos mineiros, perseguindo metas traçadas pelo seu Comandante.

Cumpra não perder de vista, no decorrer desta explanação, este propósito, que constitui o objetivo básico ou permanente da Corporação.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### a. Fundamentos Teóricos

#### 1) O Enfoque Sistêmico e as Modernas Técnicas de Administração:

O enfoque primitivo da organização como sistema fechado levou a administração a concentrar-se nas regras de funcionamento interno e na defesa da eficiência como princípios básicos, viabilizadores das organizações.

A Escola Clássica e a Escola do Comportamento ou das Relações Humanas tiveram sua importância como estágios da *evolução* (processo lento), a primeira centrada na definição das funções da administração e na organização do trabalho e a segunda nas relações humanas e no comportamento organizacional. Mas foram os fundamentos da Escola da Teoria de Sistemas que permitiram aprimorar os conceitos das Escolas anteriores e a análise científica do fenômeno da eficiência e do desenvolvimento das organizações.

A Teoria dos Sistemas Gerais (1950) possibilitou a visualização das organizações como sistemas abertos, vivos, semelhantes aos Sistemas Biológicos, com características próprias mas com algumas características comuns. O impacto dos princípios decorrentes dessas observações na Teoria da Administração, foi de importância *revolucionária* (evolução rápida) sobre a administração, ao negar o enfoque anterior.

Foi através da Teoria de Sistemas que se valorizou o processo de fixação de missão/objetivos das organizações e se emprestou importância a outros aspectos relacionados com o equilíbrio e clareza dos mesmos.



A importância da fixação de objetivos foi fundamentada no conceito de que uma organização só gerará maior energia do que consome na sua interação com o meio ambiente *se seus objetivos considerarem, além das capacidades atuais da organização e do meio ambiente, também o potencial futuro de ambos*. Essa geração de energia superior à necessária é que permitirá a auto-sustentação e o desenvolvimento.

Foram as constantes mutações do meio ambiente e sua influência sobre as organizações que impulsionaram a Teoria da Administração, possibilitando relacionar os elementos básicos das Escolas mencionadas com os modernos princípios de Administração.

Esses princípios e técnicas, originados das teorias referidas, geraram processos que constituem, em resumo, a estrutura e o comportamento das Organizações.

a) A seguir, relacionaremos alguns desses princípios e técnicas, começando pelos *processos organizacionais*:

— PLANEJAMENTO: — os objetivos eram fixados com base na experiência, e eram básicos para o planejamento, voltado prioritariamente para a otimização dos recursos e procedimentos. A partir do novo enfoque essa técnica evoluiu para novas técnicas, a serviço do planejamento sistêmico, e ganharam amplitude, graças ao impulso do processamento eletrônico de dados;

— CONTROLE E DIREÇÃO: — acelera-se o processo de descentralização de atividades e funções, com vistas à crescente participação do sistema humano;

— COMUNICAÇÃO: — amplia-se a comunicação interna e intensifica-se a comunicação com o ambiente externo, eliminando-se desinformações e distorções dos fatos internamente e externamente, com base na ética e na moral, melhorando a imagem da organização;

— CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO: — evoluiu no aspecto qualitativo e em complexidade, permitindo a distinção de três dimensões:

. *operacional* — conhecimentos e informações voltadas para o processo decisório tradicional;

. *pesquisa operacional* — uso e otimização da inteligência em benefício de posições competitivas melhores;

. *sistêmica* — essencial ao papel da organização como subsistema social na sua interação com os cenários político, econômico e social do ambiente.

b) Características da evolução dos princípios e técnicas relacionados com o *comportamento da organização*:

— MOTIVAÇÃO: — das premissas intuitivas resultaram as políticas e práticas da moderna administração do sistema humano;

— ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: — os conflitos antes ignorados passaram a ser administrados para se obter baixo nível de conflitos interpessoais e intenso conflito de idéias, visando aumentar o rendimento, explorando a competição construtivamente, aumentando a criatividade, reduzindo as resistências às mudanças;

— GERÊNCIA: — evolui a capacidade de diagnóstico dos efeitos dos diferentes estilos de gerência (autocráticos, democráticos, etc.);

— CULTURA ORGANIZACIONAL: — a compreensão da cultura como alicerce importante das organizações era limitada, resultando no tratamento paternalista do sistema humano. Evoluiu-se para um tratamento mais humano, criando-se um contrato psicológico entre a organização e o indivíduo, complementando o contrato legal e solidificando a cultura organizacional. Essa situação permite combater distorções, reduzir os riscos de desativação e fortalecer a organização;

— RESPONSABILIDADES SOCIAIS E ÉTICAS: — como resposta natural às demandas da comunidade, a evolução aí consistiu em se dar maior importância a tais envolvimento, considerando que os objetivos e as atividades de uma organização só serão legítimos se corresponderem aos públicos interno e externo.

c) As distinções reais, que cumpre ressaltar, resultantes da visão sistêmica das organizações como Sistema Aberto, são as seguintes:

— a organização é influenciada e recebe influência do meio ambiente, porque está em constante interação com ele;

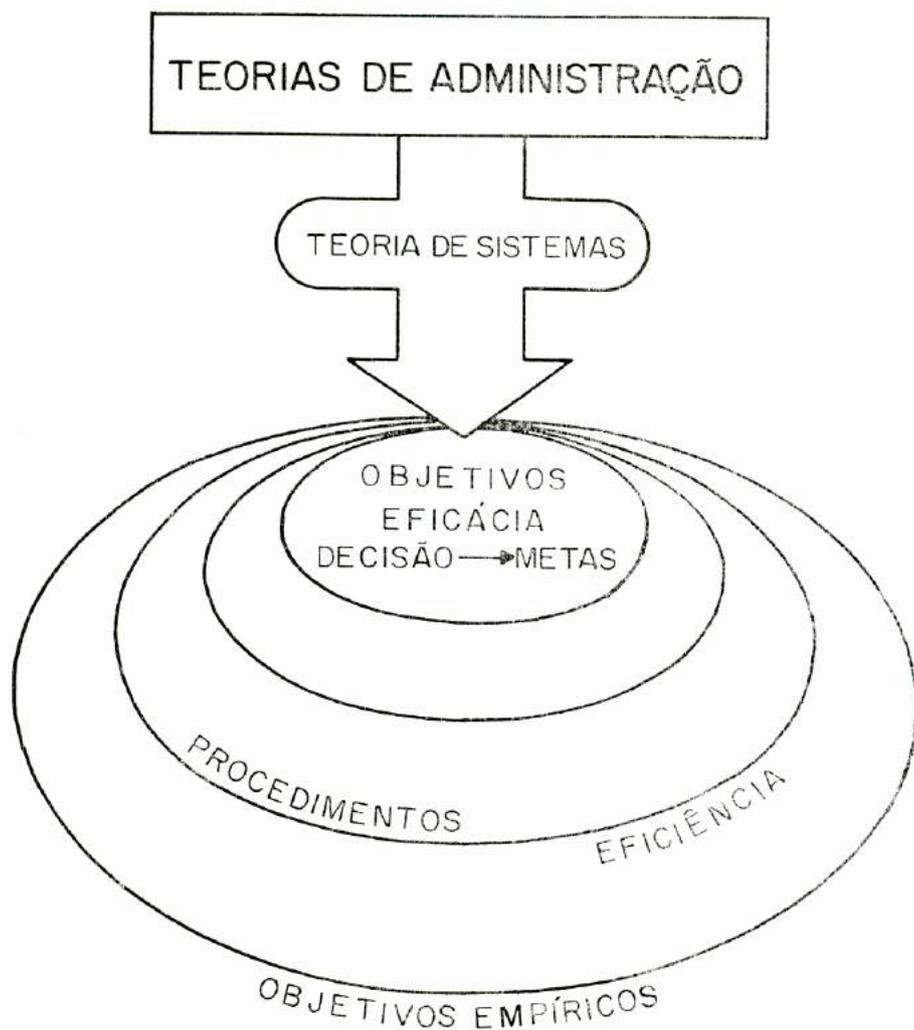
— a organização tem capacidade de crescimento, de mudança, de adaptação ao meio e de auto-reprodução; uma organização que não se adapta não sobrevive, pois não é capaz de responder eficazmente às contínuas mutações do ambiente;

— a organização pode competir com outras organizações ou com outros sistemas; se for necessário, deve criar no ambiente a necessidade de seus produtos ou serviços; seus produtos devem ser necessários ao ambiente;

— a organização precisa ser alimentada de informações freqüentes e bem elaboradas sobre o meio ambiente, para manter a qualidade de seus serviços ou produtos (alimentação e realimentação).

Sintetizando este assunto, observamos que, com a evolução da teoria, o centro das atenções deslocou-se dos procedimentos e meios para os objetivos. A preocupação maior passa a ser com a eficácia, embora não se possa desprezar a eficiência. A decisão voltada para as metas passa a ser mais importante que a execução descompromissada ou comprometida apenas com objetivos empíricos.

# EVOLUÇÃO



## 2) O Processo de Planejamento:

O Planejamento, como atividade consciente, permanente e contínua, é desenvolvido por uma organização em função de sua necessidade de sobrevivência. A principal finalidade do planejamento "é a consideração objetiva do futuro".

A amplitude do planejamento, conforme sabemos, varia de acordo com o escalão de comando e fica condicionada à apreciação dos efeitos das decisões atuais no futuro.

Se o horizonte é longo, o planejamento deve ser a longo prazo. Isto significa que o desenvolvimento da Organização deve ser edificado em função do planejamento prospectivo.

Não se trata, obviamente, de tentar ver ou adivinhar o futuro, mas de sistematizar um processo de tomada de decisões sucessivas, a ser desenvolvido em várias fases, a partir da formulação de hipóteses sobre o futuro, calcadas na realidade presente, tendo sempre em consideração o objetivo permanente e os objetivos intermediários da organização, para definir comportamentos alternativos e antecipar resultados, com vistas à escolha das ações a realizar, em termos de tempo, espaço e meios.

“O planejamento é uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudanças e inovações dentro de uma empresa, sob uma forma previamente definida e escolhida e devidamente programada” (Idalberto Chiavenato — Teoria G. de Adm.).

O planejamento se preocupa com o futuro e, como tal, orienta o processo decisório dando-lhe maior racionalidade e segurança.

Pelo planejamento prospectivo procura-se conhecer e compreender melhor as tendências do sistema considerado e sua dinâmica de evolução a longo prazo. Esse conhecimento permitirá avaliar qualitativamente os prováveis resultados das decisões de hoje.

Essa “visão antecipada do futuro ou de futuros alternativos” não deve ser confundida com predição ou especulação, cuja consistência é duvidosa ou inexistente, não passando de exercícios de futurologia, a apontar caminhos limitados e incertos.

Como bem colocou o General BEAUFRE, em seu livro “Stratégie de L’Action” (Estratégia da Ação), traduzido por H. F. Anizaut de Matos, “atualmente somos constringidos a viver no futuro, se não quisermos que ele seja construído ao acaso”.

Estamos construindo a Polícia Militar do ano 2.000, uma polícia ágil, dinâmica, aberta aos desafios conjunturais e ciente dos anseios e aspirações da comunidade a que serve e a que continuará a servir, porque, se depender de nós, estou certo, nenhum obstáculo interromperá a nossa marcha, nenhum desafio será bastante grande para arrefecer o nosso entusiasmo ou modificar a nossa vontade.

Voltando ao tema, podemos perceber, pelo conceito, que, em todo o processo de planejamento, é possível identificar ações políticas e ações, estratégicas.

É através da ação política que se processa a escolha dos objetivos e do quadro da ação. Ela determina as finalidades dos esforços. Como

instrumento da vontade, ela encerra em sua essência uma grande dose de subjetivismo na formulação das decisões políticas que, em contrapartida, exigirão raciocínio essencialmente objetivo para sua execução.

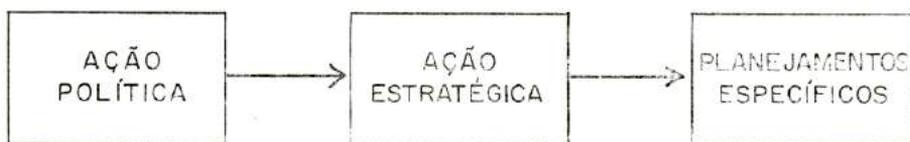
Os planejadores participam, assim, da ação política, através da comprovação da consistência dos objetivos e da consideração dos recursos disponíveis ou potenciais, para alcançá-los.

A participação de diversos órgãos no processo de planejamento exige a adoção de medidas de coordenação para assegurar-lhe sentido de unidade e coerência. Para esse fim são estabelecidas *normas de planejamento*. Estas devem assegurar orientação e coordenação para permitir o engajamento de todos os órgãos e zelar pela fidelidade dos objetivos, durante o processo, mediante estabelecimento de controles diretos e indiretos. A coordenação deve ser exercida, também, para assegurar a integração e convergência das ações e atividades executadas por órgãos interdependentes.

As ações estratégicas exigem integração horizontal e vertical, visando facilitar a cooperação íntima e o contato direto entre planejadores de níveis contíguos e estabelecer pontos de referência entre níveis hierárquicos diferentes, assegurando planejamentos sucessivos e harmônicos.

Após definidas as linhas de ação política, é essencial que se estabeleçam os objetivos e metas estratégicos. Pelo desdobramento desses em planos de ação ou programas, definiremos as ações estratégicas a serem realizadas.

Em síntese, o processo de planejamento dá ênfase, inicialmente, à **POLÍTICA**, se encaminha para a fase da **ESTRATÉGIA** e culmina com os planejamentos específicos.



### 3) A Importância Social do Planejamento:

No caso da Polícia Militar, a missão de manutenção da ordem, através do policiamento ostensivo, planejado com ciência e arte e executado com técnica, inteligência e oportunidade, é o objetivo básico ou propósito político, cuja consecução se materializa na eficácia do trabalho realizado. Esse propósito se constitui na razão de ser da Corporação. Está voltado para fora, para o meio ambiente.

Convém lembrar, entretanto, que a Polícia Militar tem responsabilidades também com o seu ambiente interno, especialmente com seus recursos

humanos, sem considerar os recursos logísticos, que superdimensionam e dinamizam a capacidade operacional dos indivíduos, no contexto da Organização.

Por esse motivo, na formulação das políticas de ação ou na identificação dos objetivos políticos, é necessário considerar a instituição como um todo, o homem, que é o destinatário e principal instrumento da ação política e os valores sociais e morais que ele aprecia e cultua.

Para situarmos bem essa dimensão social do planejamento, vamos citar alguns valores e responsabilidades sociais a considerar:

#### — VALORES SOCIAIS:

. coerência entre os objetivos, as atividades, os produtos ou serviços da organização e da comunidade, onde ela opera, e do País;

. eficiência organizacional, fundamentada no balanceamento entre eficiência e eficácia, uma vez que os recursos são sempre inferiores às necessidades;

. aproveitamento do potencial dos recursos humanos da organização, mediante condições apropriadas, estabelecidas para fazer despertar valores e capacidades individuais encobertos;

. preservação do meio ambiente natural contra a danificação, pela formação de uma consciência ecológica permanente.

#### — VALORES MORAIS:

Para citar alguns:

— PAZ;

— LIBERDADE;

— DISCIPLINA;

— JUSTIÇA;

— ORDEM (tranqüilidade);

— INTEGRIDADE.

A visão sistêmica, de interdependência e a consideração desse enfoque de responsabilidade social, devem levar a Polícia Militar, através de seu Comandante, a considerar desde os aspectos essencialmente operacionais até a satisfação dos interesses sociais de seus membros na formulação de suas Políticas.

Essenciais à consolidação da estrutura organizacional, esses valores sociais e morais legitimam os objetivos políticos do Comandante, tornando-os viáveis pela coerência. Eles devem ser difundidos nos diversos níveis da Corporação para se constituírem em alicerce das ações e relações diárias entre seus membros e suas interações com o ambiente.

Esse é o papel da Polícia Militar na atualidade: adaptar-se à demanda, satisfazer as necessidades de segurança da comunidade, ajustar os objetivos individuais de seus integrantes aos seus próprios objetivos e vice-versa, mediante trabalho sério de planejamento, administração de conflitos, conjugação de esforços e desenvolvimento de amplo programa de comunicação social, gerência, controle e coordenação, cultura profissional e conhecimento/informação, com emprego de processamento eletrônico de dados e de todos os recursos científicos e tecnológicos colocados à disposição da atividade de apoio e atividade-fim da Corporação.

#### 4) A Metodologia da Formulação de Políticas de Comando — A Formulação dos Objetivos:

A Polícia Militar se enquadra bem nesse modelo de organização. O seu sucesso e sobrevivência como instituição mantenedora da ordem só serão assegurados enquanto a Corporação conseguir manter sua capacidade de resposta ao meio ambiente. Seus serviços garantirão sua viabilidade enquanto forem considerados necessários. A oferta de maus serviços desgasta a sua imagem e debilita sua estrutura. As suas respostas ao meio ambiente devem corresponder às mudanças, isto é, devem ser contínuas e rápidas como elas. Sua estrutura, seus critérios, métodos e comportamentos devem ser estabelecidos em função das necessidades e exigências do meio ambiente.

A ambiência externa em que atua a nossa organização é caracterizada por transformações constantes e velozes. O IV PMDES caracterizou bem esse ambiente, afirmando:

“O processo de crescimento econômico e de aglomerações urbanas, de forma acelerada e desordenada, gerou conseqüências negativas das mais diversas”.

Dessa estrutura distorcida decorreu grave realidade, com reflexos diretos e indiretos na formação do homem e na unidade familiar, formando caracteres e personalidades desajustadas.

A reformulação permanente do comportamento humano frente às mudanças sócio-econômicas requer, por parte do poder público, imediata reciclagem nos seus métodos e meios, uma vez que a segurança pública é, por excelência, um bem público uníssono e individual.

A par desses fatos, as diversas regiões do Estado vêm sofrendo as mais variadas mutações nos contextos político, econômico e social, aos quais

as ações de segurança pública devem compatibilizar-se e orientar-se, de forma coerente e eficaz.

A Corporação deve oferecer resposta adequada às aspirações da população mineira por segurança pessoal, proteção ambiental, defesa do patrimônio histórico e artístico, melhores condições do trânsito e maior proteção contra incêndios e outros sinistros.

Os modernos princípios, técnicas e processos de administração são válidos para a Corporação e devem ser considerados na formulação das políticas de seu Comandante Geral.

Na análise da ambiência interna da Corporação é importantíssimo avaliar os pontos fortes — que a tornam capaz de desempenhar suas tarefas — e os pontos fracos — que inibem sua capacidade de atender às suas finalidades.

“A Polícia Militar é uma instituição multissecular. A vivência diária das atividades de Manutenção da Ordem Pública, desde épocas imemórias, além de cristalizar princípios e procedimentos, sedimentou uma série de convicções, a respeito de como desempenhar suas missões, qualquer que seja o contexto sócio-político vivido, quaisquer que sejam os obstáculos com que se defronte”. (Políticas do Comandante Geral).

Sentimo-nos integrados a essa idéia geral, convictos de trilharmos o caminho certo. Estamos conscientes do nosso papel, preocupados com o cumprimento do nosso dever.

“O exame minucioso do desempenho da Polícia Militar, a sua patente posição de relevo na comunidade, o estágio de desenvolvimento e a modernização por ela já alcançados, abrem perspectivas otimistas para a busca de caminhos novos”.

Mas, no momento em que se fala de uma Constituinte, que aí está para formular uma nova Constituição, reformular direitos individuais, regras de convivência, poderes, instituições e sistemas, criando normas para sustentação da Nova República, é natural que nos sintamos constrangidos e até mesmos ameaçados pelas mudanças que estão por vir. Não se trata, no caso, de uma resistência a possíveis mudanças, mas de receio que não possamos influir nesse processo de mudança que decidirá o destino ou a destinação da nossa Corporação, sem conhecer a sua realidade.

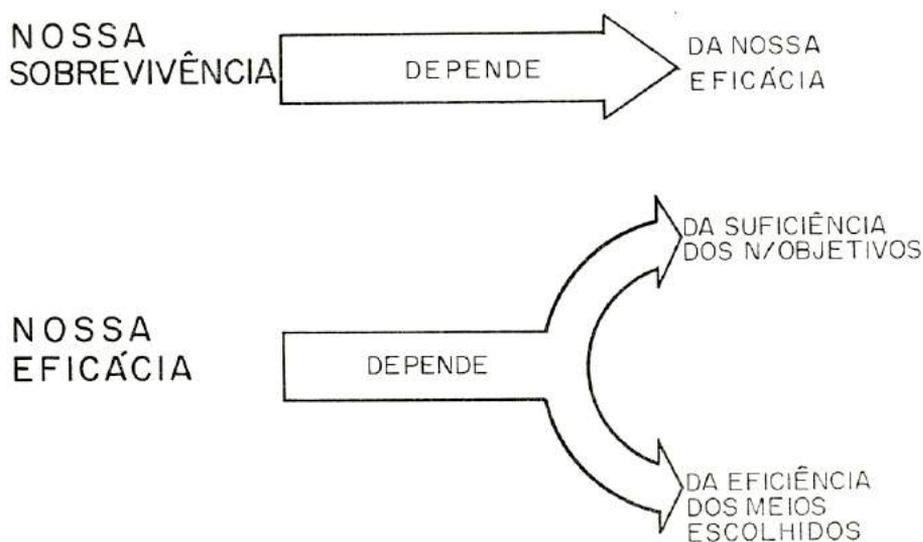
Por isto mesmo nos preocupamos com o êxito das Polícias Militares do Brasil, cada uma em seu Estado, enfrentando realidades psicossociais semelhantes, mas econômicas e políticas diferentes, com igual ou menor sucesso e, vez por outra, acoidadas por ações mal sucedidas de alguns policiais-militares despreparados, agressivos, prepotentes, arbitrários ou mal-humorados (de que infelizmente não estamos livres), que com sua ação deletéria, “conduzem todo o rebanho a perder”, não importando o esforço anterior da Organização, todos os serviços prestados, as vidas sacrificadas, as vitórias colhidas e as realizações em prol do bem comum. Esses acontecimentos,

poucos, felizmente, entretanto, vão formando uma opinião pública desfavorável em algumas camadas da sociedade, obrigando-nos a um esforço maior para superar tais infortúnios. Mesmo assim não sabemos, não é possível antecipar quais serão as modificações estruturais futuras e sua influência sobre nossa instituição.

Isto nos conduz de volta ao fato de que a nossa sobrevivência em conjunto (Polícias Militares) depende da nossa eficácia e esta da suficiência dos nossos objetivos e da eficiência dos meios escolhidos para atingi-los.

## SOBREVIVÊNCIA DAS POLÍCIAS MILITARES

---



O processo de análise dos pontos fortes e fracos dá ao administrador a visão do estado da organização para vencer obstáculos e efetivar as mudanças necessárias.

Já vimos que a determinação das políticas é responsabilidade do dirigente, mediante assessoramento de auxiliares na atividade de planejamento. Creio que ficou claro que se trata de um trabalho de previsão a longo prazo.

A definição do contexto ambiental permite ao Comandante estabelecer as regras que serão usadas para o cumprimento da missão da organização, formulando uma filosofia de atuação, cristalizada em Políticas de Comando, com base nas intenções da Corporação e da comunidade, como guias orientadoras da ação administrativa.

Já falamos da importância dos objetivos, da necessidade de sua fixação e na necessidade de estarem coerentes com a demanda. Já vimos que se trata de um trabalho de planejamento prospectivo, que deve estar relacionado com a missão da Organização.

A fixação de objetivos atuais envolve a descrição de possíveis estados futuros da organização e a determinação de até que ponto eles são desejáveis. Estados futuros ou resultados de comportamento pretendidos são objetivos. A nossa Corporação pode aspirar algo que ela não possua atualmente (por exemplo, repletamento dos cargos de oficiais e praças e o complemento do Quadro de Pessoal Civil) ou conservar alguma coisa que ela já tenha (por exemplo, manutenção da estrutura militar, calcada na hierarquia e na disciplina).

Vamos falar agora sobre a formulação desses objetivos.

O presente trabalho adotará uma metodologia que é fruto da adaptação de outras metodologias existentes, principalmente das apresentadas pela Escola Superior de Guerra (ESG), pelo livro "Planejamento Estratégico", de Paulo Vasconcellos Filho e Antônio de Matos Vieira Machado, da Fundação João Pinheiro e pelo General BEAUFRE, no livro "Estratégia da Ação".

Segundo se pode deduzir do posicionamento do General BEAUFRE, a ação política decorre da elaboração de um diagnóstico político. Segundo esse ilustre militar francês, serão as conclusões desse diagnóstico que determinarão as bases, a partir das quais a ação poderá ser elaborada pela estratégia, e que permitirão avaliar sua influência sobre os acontecimentos, portanto suas oportunidades de êxito. Formular um diagnóstico político é essencialmente dar uma explicação dos acontecimentos contemporâneos e justificar, estribado nessa explicação, os objetivos políticos escolhidos.

Noutras palavras, o diagnóstico político nada mais é do que uma avaliação de conjuntura. Em suma, é preciso explicar o passado imediato e o presente, e depois escolher a forma de futuro que desejamos.

A explicação do presente poderia materializar-se através do método *comparativo* (com situações análogas do passado) ou do método *analítico*, que consiste na separação de determinados aspectos característicos, traduzindo cada um dos fatores principais da situação (dinâmica, movimento de idéias, desenvolvimento econômico, meios de difusão).

A escolha do futuro será a definição dos objetivos e da forma como deverão ser alcançados.

Com objetivos previamente estabelecidos, o Comando agirá com mais segurança, diminuirá as incertezas e os riscos, evitará que os diversos níveis de comando percam de vista os objetivos centrais da Corporação, promoverá a integração dos processos administrativos, facilitará a direção e o controle das atividades e, acima de tudo, aumentará o comprometimento individual e a lealdade, para com os objetivos organizacionais.

O diagnóstico político é precedido de um inventário político, dos obstáculos e dos apoios possíveis e dos riscos enfrentados em relação a posição inicial, conforme adiante explicaremos.

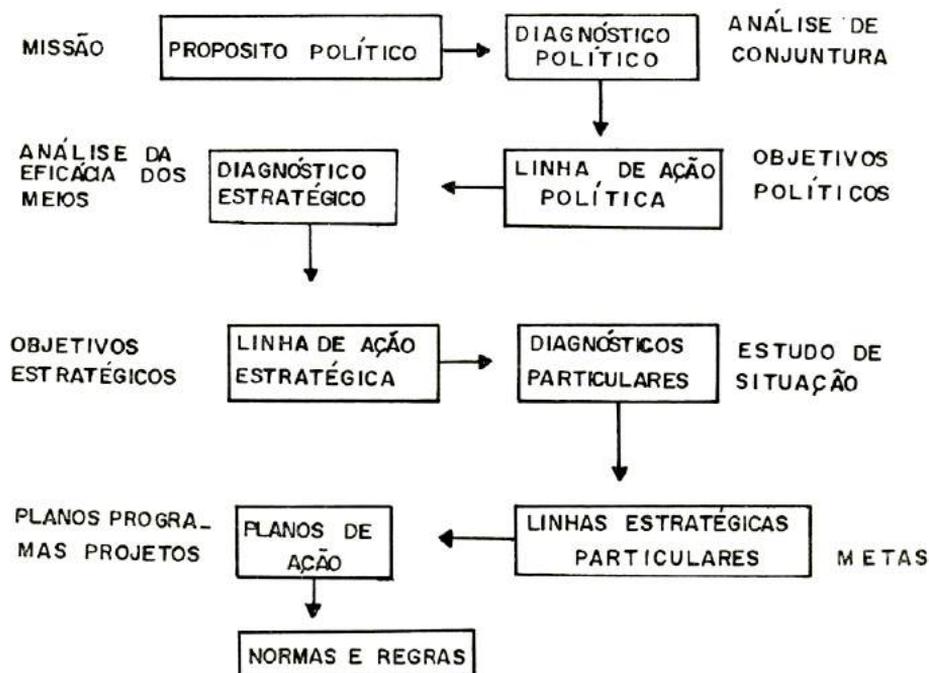
Esse inventário, do ponto de vista interno da organização, deve determinar a margem de *liberdade de decisão* e da *liberdade de ação* disponível. Confrontando com o ambiente externo — movimentos opostos — esse trabalho deve conduzir ao estabelecimento de um diagnóstico político sobre a concretização do propósito considerado.

Definidos os objetivos políticos (políticas) da ação, o seu desdobramento deverá conduzir aos objetivos estratégicos. Da análise desses objetivos deduziremos os objetivos particulares e as ações a realizar.

Em outras palavras, partimos do estudo da missão, da situação, do meio ambiente, da área de operações, dos recursos, para definirmos os objetivos parciais a realizar. Em seguida, passamos a um diagnóstico sobre a eficácia dos meios disponíveis, levando em conta os diversos fatores intervenientes, para escolher os processos de ação mais apropriados.

A partir daí, iniciamos um novo trabalho de planejamento, procurando prever o desenvolvimento das ações em função das reações, obstáculos e dificuldades e da evolução dos objetivos políticos para deduzir variantes a introduzir no plano inicial.

Poderíamos portanto esquematizar o método da seguinte forma:



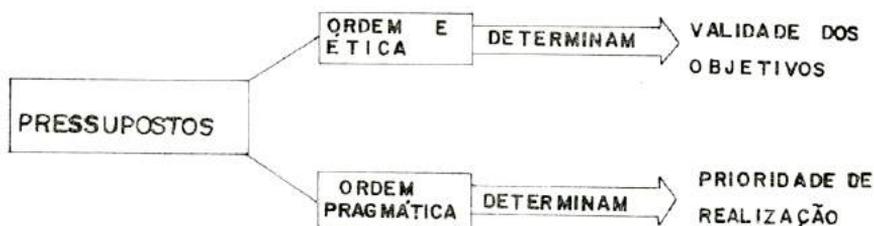
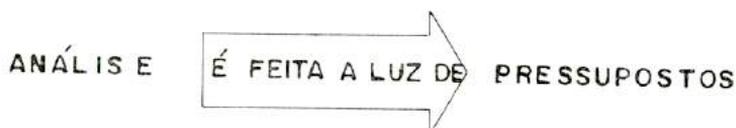
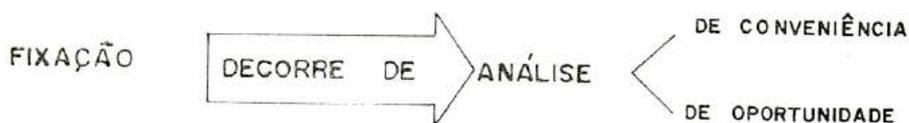
Durante todo o processo, o planejamento será realimentado por informações, que permitirão a reformulação dos objetivos, metas e ações programadas, face às mudanças ocorridas, à medida em que forem sendo executadas as decisões tomadas.

Ainda quanto à formulação de objetivos, resta esclarecer o seguinte:

a) A fixação dos objetivos políticos ou estratégicos decorre de uma análise de convivência e oportunidade, à luz de PRESSUPOSTOS BASICOS, preexistentes e, por isto mesmo, predeterminados, de ordem ética, os primeiros, e de ordem prática, os demais, de forma a concluir:

(1) Pela VALIDADE DOS OBJETIVOS: — desde que correspondam às aspirações da organização e dos destinatários de seu serviço;

(2) Pela ORDEM DE PRIORIDADE DE REALIZAÇÃO: — face às influências ou aspirações detectadas no ambiente.



b) Essa análise (deduzida da Doutrina da ESG) visa o seguinte:

(1) No primeiro caso os objetivos são considerados inicialmente à luz das dificuldades (obstáculos, pressões, conflitos, contradições e riscos) e das facilidades (apoios, recursos e aspectos convergentes), para determinar a sua racionalidade e viabilidade material (a análise, nesse ponto, corresponde ao estudo preliminar desenvolvido no inventário já mencionado anteriormente).

— Em seguida, o objetivo político deve ser considerado à luz dos princípios e práticas do Direito e da Justiça, da Moral e do Civismo, para determinar a sua legitimidade, licitude e legalidade;

— Após isto, deve ser considerado à luz da demanda, para determinar até que ponto o objetivo definido, como resposta, satisfaz a uma ou mais das necessidades básicas da Corporação e dos destinatários de seu serviço;

(2) No segundo caso, a prioridade é estabelecida pelo dirigente, face às aspirações emergentes, captadas na opinião pública. Cabe ao Comandante, no caso, criar receptividade às idéias novas e inspirar confiança nas mudanças.

Como já foi dito anteriormente, a política de comando não representa apenas a vontade pessoal do Comandante. A formulação e a realização de uma política exige a superação de obstáculos e dificuldades, “o que resulta da aceitação e participação de todos, da busca, conquista e justa distribuição de recursos e, ainda, da firmeza de atitudes dos oficiais ou praças com responsabilidade de direção, chefia ou comando” (Políticas do Comando Geral).

O Comandante deverá ser auxiliado pelos oficiais, que cumprirão o seu papel como elite dirigente, procurando combater a desinformação, explicar e orientar quanto aos caminhos a seguir; para esclarecimento das idéias.

Para cada objetivo ou meta deve ser realizado um estudo particular que deve materializar-se em planos de ação (programas) relacionando ações, apontando processos e meios e ordenando os esforços.

## b. *A Realidade Atual*

### 1) *Preâmbulo*

Na primeira parte deste trabalho, tentamos demonstrar que planejar é estabelecer de forma sistemática, a partir do levantamento de necessidades, o que se deseja para um determinado período futuro e as ações e medidas a serem tomadas.

Em conclusão, podemos afirmar que esta função administrativa envolve a determinação de objetivos, a fixação de políticas da organização e a elaboração de programas de ação futura. É um processo intelectual que procura ordenar as ações à luz da realidade e da razão.

Os modernos princípios, técnicas e processos administrativos, logicamente, foram aplicados na formulação das políticas do Comandante-Geral

A metodologia adotada para a formulação das Políticas do Comandante-Geral, inseridas em documento que todos certamente já conhecem, e que a seguir analisamos, apresenta semelhanças com o método até aqui estudado, sem representar, evidentemente, um processo de precisão matemática.

A metodologia descrita indica que a ação política de uma organização decorre, inicialmente, de um diagnóstico político. Esse diagnóstico foi empreendido com a participação de diversos órgãos, especialmente, das Seções do Estado-Maior, dos Comandos, das Diretorias, da Ajudância Geral e da Academia de Polícia Militar.

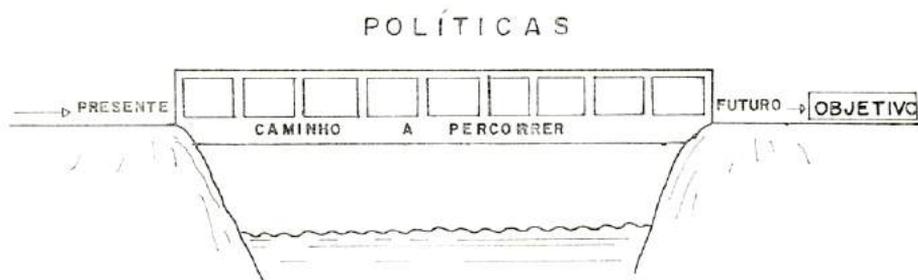
Essa significativa participação dos órgãos citados dá respaldo e consistência às políticas formuladas e garante a sua viabilidade.

As atuais Políticas do Comandante-Geral, examinadas a seguir, mostram que a Corporação procura acompanhar o desenvolvimento social e ajustar-se às circunstâncias impostas pelo contexto sócio-econômico. O documento identifica as causas da criminalidade e da violência, propõe e determina medidas para o melhor equacionamento dos problemas.

Passemos ao exame do documento.

## 2) As Atuais Políticas do Comandante-Geral:

As atuais Políticas do Comandante-Geral atuam como uma ponte entre o presente e o futuro da nossa instituição, retratando os anseios e necessidades básicas da Polícia Militar, da comunidade e do Estado.



A partir de 1981, a filosofia esposada pela Corporação era a do incremento da atividade-fim, a ideologia da operacionalidade. Naquela oportunidade, foi adotada como idéia-força: "tudo e todos voltados para o policiamento".

Preocupara-se, então, com a presença efetiva do policial-militar nas ruas, no trânsito, nas estradas, nas florestas, no combate a incêndios e outras calamidades, nos salvamentos, procurando dar à coletividade a sensação de que havia segurança e, na realidade, tentando assegurá-la.

A idéia-força daquela época levou o Comando da Corporação a extinguir bandas de música, alfaiataria militar, a empregar pessoal empenhado nas atividades administrativas dos Batalhões em atividades de policiamento, a estabelecer uma nova jornada de trabalho com a fixação de uma jornada

mínima semanal de 40 (quarenta) horas. Com o mesmo objetivo, foram extintos os encargos de estafeta e as barbearias, foram empenhados em atividades policiais os alunos dos diversos cursos da Academia de Polícia Militar e o pessoal dos órgãos de direção e apoio, estes como forma de adestramento. Outras medidas foram tomadas dentro da ideologia de colocar o homem na rua a qualquer custo.

Essas medidas deram bons frutos, promoveram o desenvolvimento e a modernização da Polícia Militar, que passou a gozar do prestígio, da estima e do respeito da comunidade mineira.

Foi a partir do reconhecimento do estágio de desenvolvimento e modernização alcançados pela Corporação, que o atual Comando pôde adotar uma nova filosofia de ação calçada na ideologia da EFETIVIDADE — “Proteger e Socorrer com Qualidade e Objetividade”.

Esta é a nova idéia-força.

A ideologia anterior já está arraigada em todos os componentes da Corporação, do Soldado ao Coronel.

Não basta, no entanto, colocar o homem na rua. É preciso fazê-lo, mas dando ao homem qualidade para o exercício do policiamento ostensivo.

É o desejo de se alcançar a perfeição, tanto no relacionamento da organização com a comunidade e na sua integração interna, como na sua modernização administrativa e na sua operacionalidade.

A qualidade de nossas atividades só pode ser conquistada a partir da formação adequada do homem, da sua reciclagem periódica e do emprego lógico dos recursos materiais.

A objetividade inserida na nova ideologia significa que todos os esforços devem estar voltados para o atingimento dos objetivos sociais da Corporação.

As “Políticas do Comandante-Geral”, ao concitarem a todos para que se engajem na nova ideologia, afirmam:

“A Polícia Militar, em si, é uma abstração. Ela é constituída de pessoas. Suas qualidades e capacidades não ultrapassam o somatório das qualidades e capacidades das pessoas que a integram.

É inútil, pois, procurar a grandeza da Corporação, suas qualidades, fora das qualidades dos recursos humanos de que dispõe. A valorização do homem, o equilíbrio entre as aspirações individuais e as necessidades da instituição, a formação, o adestramento, a instrução, a exploração das potencialidades de nosso efetivo resultarão, sem dúvida, no aperfeiçoamento da Instituição e no seu sucesso.

Chegou a Polícia Militar a um admirável estágio de valorização e reconhecimentos públicos, não só pelo seu esforço contínuo e incessante para

proporcionar paz e tranqüilidade à família mineira, mas também pela posição firme e decidida na custódia dos postulados da liberdade, da ordem, da democracia e dos sentimentos patrióticos da gente mineira.

Em meio à adversidade, às mudanças aceleradas em todos os domínios, a Instituição permanece.

Nesses anos de labor indormido, de pesquisa constante e de adestramento cuidadoso, a Corporação já internalizou sua missão de mantenedora da Ordem Pública, cujo objetivo não é outro senão contribuir para a tranqüilidade pública.

A Polícia Militar sabe como bem cumprir sua missão. Mas, a preocupação constante deve ser “fazer melhor”, buscar elevados padrões de qualidade, cumprir a destinação social”.

A idéia-força consubstancia a vontade de todos em alcançar os objetivos sociais da Polícia Militar.

As atuais políticas consolidam os esforços já desenvolvidos e procuram, através de um diagnóstico calcado na realidade, acrescido de um elenco de pressupostos, identificar os objetivos que permitirão à Corporação continuar cumprindo com êxito suas missões institucionais.

As Políticas não nasceram ao acaso. Não representam unicamente a vontade pessoal do Comandante, mas têm origem a partir do exame dos mais variados fatores que afetam diretamente o desempenho da Corporação.

Realizou-se uma minuciosa avaliação dos ambientes interno (específico) e externo à Corporação, com a finalidade de proporcionar um conhecimento da situação atual e futura, estimada em termos prospectivos — tendo sempre em mente a preocupação de conduzir a Corporação a alcançar seus objetivos sociais.

Através de um diagnóstico ambiental levantaram-se os fatores que afetam a Corporação externamente, influenciando o seu comportamento.

Dentro da moderna concepção administrativa, fica evidenciado que o sucesso da Corporação está condicionado à capacidade da Instituição em perceber as transformações do ambiente e de criar objetivos a alcançar, que estejam em consonância com esse ambiente.

A organização que pensa no futuro deve agir em consonância com as demandas ambientais.

A ideologia da EFETIVIDADE, isto é, “proteger e socorrer com qualidade e objetividade”, só poderá ser consolidada quando existir um alto grau de congruência entre os valores do sistema organizacional e os valores da ambiência externa. A eficiência e a eficácia da Polícia Militar serão produtos desta congruência.



As “Políticas do Comandante-Geral” ao analisarem o ambiente, concluíram:

“1. A Polícia Militar de Minas Gerais é, reconhecidamente, uma instituição prestante, operosa, profissional. No ambiente sócio-político sempre teve destacada atuação e, particularmente, a tem aumentada nos dias de hoje, quando a necessidade básica de segurança vem constituindo-se em prioridade das comunidades;

2. A Polícia Militar, integrada na comunidade mineira, vem procurando aperfeiçoar esta integração, alicerçando suas atitudes em elevado espírito público;

3. Desempenha sua missão com serenidade, urbanidade e responsabilidade, exatamente no desaguadouro de ansiedade e tensões, consciente de que se encontra no vértice de causas e efeitos da criminalidade (particularmente a violenta);

4. A Corporação vem superando a fase adversa de desinformação, sem polêmica e com muito trabalho. Mas, reconhece, as informações para o público externo ainda não se constituem em matéria objetiva, de forma a permitir que a própria comunidade conheça e participe do esforço de busca da tranquilidade pública;

5. A comunidade não está informada suficientemente das realizações da Corporação no campo preventivo, dos propósitos que animam seus integrantes, da sua constante busca de aperfeiçoamento, dos seus esforços para estabelecer uma doutrina de emprego em bases científicas, da procura incessante de um desempenho melhor em quantidade, e qualidade, de sua perseguição à eficiência administrativa e à eficácia operacional;

6. O Sistema de Defesa Social não atende às reais necessidades da população. Presa, ainda, a uma definição clássica, a atual Defesa Social diz respeito apenas ao aspecto repressivo (penal). Não obstante, o estágio de desenvolvimento e progresso alcançado pela sociedade brasileira, a Defesa Social não ampliou o seu entendimento de abrangência para o aspecto preventivo (assistencial, educativo e inibidor), hoje, anseio de toda a comunidade;

7. Começam a tomar corpo os debates em torno de medidas que visam a gerar maior e melhor capacidade de resposta a pertinentes anseios sociais, pela redução de sobrecarga na ponta do referido Sistema. Dentre elas:

a. estabelecimento de um novo conceito de Polícia Judiciária — que investiga — com melhor aproveitamento da capacidade e experiência dos Delegados de Polícia;

b. aperfeiçoamento das leis penais processuais, com ênfase para Juizados de Pequenas Causas (Civil e Penal);

c. maior destaque do Ministério Público pela desburocratização e agilização da pré-Instrução Criminal decorrente de maior interação com as Polícias Militares;

d. maior agilidade do Poder Judiciário, visando à oportunidade de providências;

e. criação de uma nova estrutura prisional que, efetivamente, corrija e reedue, sendo instrumento de preservação da dignidade humana”.

O diagnóstico levantou, ainda, os fatores do sistema organizacional, identificando os obstáculos e dificuldades a ele inerentes, como a estrutura, a legislação básica, a política de pessoal, a operacionalidade, etc.

São dificuldades e obstáculos que precisam ser superados, pois eles dificultam ou impedem que a nova ideologia seja implantada e se concretize para o bem da coletividade.

As “Políticas” diagnosticaram diversos aspectos e, dentre eles, destacamos:

— as restrições de natureza econômica e as limitações orçamentárias dificultam o processo de recompletamento dos claros de oficiais e praças e o completamento do Quadro de Pessoal Civil da Corporação, impedindo o incremento de maior efetivo na atividade operacional;

— não têm sido desenvolvidos com oportunidade os esforços para conquistar para as praças, principalmente para Cabos e Soldados, espaços de lazer;

— a necessidade de revisão do Estatuto visando corrigir imperfeições existentes;

— os critérios para avaliação de candidatos a promoção por merecimento não têm a objetividade necessária;

— a estrutura organizacional da Corporação, apesar de todos os esforços, não está ajustada convenientemente às mudanças operadas no organismo social;

— a remuneração é fator da maior importância para manter a dignidade da função policial-militar;

— a maior ênfase à produção de informações de Segurança Pública concorre direta e decisivamente para o êxito das atividades de Manutenção da Ordem Pública, carecendo o Sistema de Informações da Polícia Militar (SIPOM) de maiores recursos;

— a permanente reavaliação dos planos operacionais, com seus dispositivos e conceitos de operação, é fator decisivo para a Polícia Militar contribuir para a tranqüilidade pública;

— a ênfase dos Cursos deve recair, sempre, sobre o aprimoramento profissional, carecendo o ensino profissional de uma reformulação ampla e objetiva;

— é preciso aumentar o intercâmbio com outras organizações, promovendo Cursos e Encontros, para troca de experiências, visando maior aperfeiçoamento e especialização dos nossos quadros;

— a elevação do grau de operacionalidade da Corporação exige maior engajamento do Sistema de Saúde da Polícia Militar, atuando na redução dos índices de indisponibilidade e na preservação da saúde de seus integrantes, e do Sistema Previdenciário, que deve conferir melhor assistência aos policiais-militares da ativa e inativos, assim como seus familiares, propiciando maior tranqüilidade ao policial em serviço;

— não se alcançou, ainda, uma regular renovação da frota, a médio prazo, mediante a substituição racional das viaturas;

— há necessidade de maiores recursos para o aparelhamento das oficinas de manutenção e para as comunicações, face ao incremento da operacionalidade;

— o policial-militar não está suficientemente engajado, como parte integrante e atuante do movimento comunitário. É preciso adotar mecanismos visando obter maior interação entre a Polícia Militar e a comunidade;

— a reformulação da estrutura e dos procedimentos administrativos, visando a modernização administrativa, é medida prioritária, para não afetar a operacionalidade.

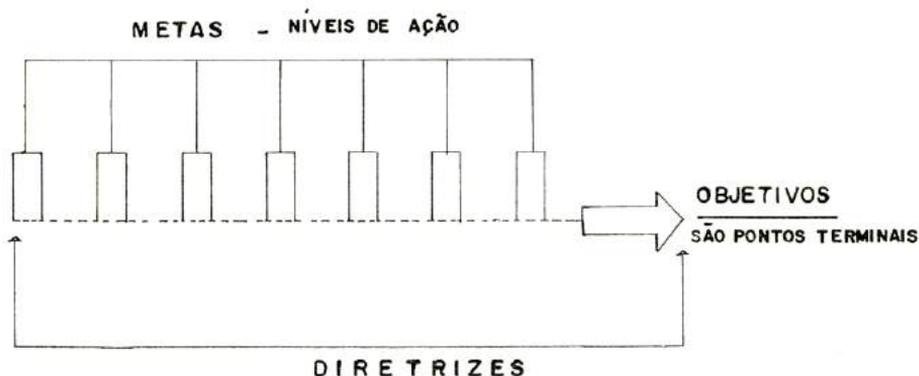
Procurou-se, assim, através de um diagnóstico amplo, visualizar as estruturas e conjunturas, em meio às quais se situa a Corporação e que devem ser avaliadas convenientemente, para o estabelecimento realístico de metas.

As atitudes de inovação, modificação e aprimoramento que visem a corrigir objetivamente os aspectos diagnosticados, constituem-se em matérias de DIRETRIZES DO COMANDANTE-GERAL.

As Diretrizes delimitam uma área dentro da qual se inserem os objetivos, metas e ações pertinentes e asseguram que as decisões sejam compatíveis com os objetivos.

“As Diretrizes são finalísticas, isto é, constituem-se em orientações e, simultaneamente, revelam algumas das necessidades, por serem bem nítidas, que exigirão planejamentos particulares”. (Políticas do Comandante-Geral).

Os objetivos são pontos terminais de ação. As metas são os níveis de ação necessários para se alcançar os objetivos.



Os objetivos, metas e ações que compõem cada DIRETRIZ, direcionam a atividade de planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional.

As Políticas foram escritas para propiciarem maior eficiência administrativa.

No passado, os administradores recebiam que as políticas elaboradas por escrito levassem a uma rigidez administrativa, limitando o pensamento criativo e interferindo no desenvolvimento do pessoal, que estaria alijado do processo inovador.

Hoje, com a moderna concepção administrativa, o uso de políticas escritas tornou-se uma necessidade inquestionável, pois as políticas claramente definidas e divulgadas dão a certeza que os níveis de comando estão atuando com o mesmo fim e em obediência a uma diretriz.

As Políticas escritas liberam o Comandante das decisões repetitivas, podendo concentrar sua atenção em problemas novos, dão maior uniformidade à administração, oferecem aos futuros dirigentes uma herança da organização para promoverem a continuidade de esforços e estimulam os planejamentos nos diversos níveis.

A Política escrita sofre menor distorção e dá maior segurança aos responsáveis pela administração e operações, que passam a conhecer os propósitos da Corporação e a guiar suas condutas dentro de regras pré-determinadas.

Sua formalização não conduz a nenhuma rigidez nem inibe o pensamento criativo. As "DIRETRIZES" são claras quanto a isto ao afirmarem:

"Face à dinâmica de nossa atividade e ao engajamento da Corporação na persecução dos objetivos, novas metas e ações poderão ser estabelecidas, mediante proposta do EM/PM.

O tratamento horizontal, que baliza este documento, visou a permitir aprofundamentos verticais, específicos, em razão do interesse, entusiasmo, inteligência e criatividade de quem está mais próximo das questões, conhecendo-as melhor e, via de consequência, em condições de analisá-las e apresentar propostas corretivas e/ou inovadoras".

As atuais "Políticas do Comandante-Geral", com base na nova ideologia da EFETIVIDADE, agrupam os objetivos, metas e ações do Comando em cinco grandes áreas, retratadas objetivamente em cinco grandes diretrizes:

DIRETRIZ N.º 01 — Integração Comunitária;

DIRETRIZ N.º 02 — Profissionalização;

DIRETRIZ N.º 03 — Integração Interna;

DIRETRIZ N.º 04 — Modernização Administrativa;

DIRETRIZ N.º 05 — Operacionalidade.

Elas se constituem em uma verdadeira carta de navegação e nortearão as ações nas diversas áreas de atuação dos Comandos, promovendo o desenvolvimento e execução de planos, programas e projetos que tornarão realidade os objetivos sociais da Corporação.

### 3) Diretriz N.º 1 — Interação Comunitária.

Esta diretriz conduzirá as atividades da Corporação para obter a integração dessas atividades com a comunidade a que serve, visando a uma convivência harmoniosa, leal e franca.

Todo policial-militar, de serviço ou não, é um agente de relações públicas da Corporação. Todo ato que pratique, no exercício de sua função, é considerado como uma manifestação da instituição a que pertence. Sua vida particular deve ser pautada dentro dos princípios éticos e morais estabelecidos pela Corporação, pois sua postura, correção e atitudes se refletirão sobre a organização.

O policiamento ostensivo deve criar vínculos com a comunidade, de forma que o cidadão confie na Polícia Militar e esta procure, cada vez mais, retribuir essa confiança, prestando mais e melhores serviços.

Esta Diretriz determina providenciar mecanismos para que o policial-militar se engaje na comunidade e exerça um papel educador e formador de uma mentalidade favorável à organização. O policial-militar precisa estar bem orientado e conscientizado de que, com uma boa prestação de serviços, é possível sensibilizar a comunidade e o Estado, com vistas à obtenção de recursos materiais e remuneração compatível.

O setor de Assuntos Cíveis deve procurar obter um nível de relacionamento com a imprensa que permita a manutenção e/ou aperfeiçoamento de uma imagem favorável da Corporação junto à comunidade. As informações e orientações que contribuam para instalação de um ambiente de segurança, pelo reforço a seu aspecto subjetivo, devem ser geradas e veiculadas pela imprensa.

Grande parte das críticas endereçadas à Polícia Militar e veiculadas pela imprensa é fruto da desinformação, do desconhecimento do trabalho da organização.

Os meios de comunicação exercem uma poderosa influência sobre as comunidades criando, modificando e intensificando emoções e sentimentos. É preciso aproveitar essa força a nosso favor.

As Políticas do Comandante-Geral estabelecem:

“A comunidade deverá estar informada, permanente e convenientemente, não apenas sobre o trabalho desenvolvido pela Corporação, mas também sobre as metas que pretende atingir, no campo da manutenção da Ordem Pública. A notícia do crime, sobretudo, o de grande vulto, deve ser acompanhada da informação sobre as providências adotadas pelo policial-militar. O público deve sentir que a Corporação está sempre presente, atenta e vigilante, em todas as fases da ocorrência.”

Convém, ainda, lembrar que, na sociedade atual, a opinião pública se forma e se informa nas idéias, fatos e juízos de valor emitidos, diariamente, pelos órgãos de imprensa. A imagem de determinado órgão, por eles refletida, pode ou não corresponder à realidade, mas é a que prevalece, face ao pressuposto de capacidade de avaliação do veículo.

Portanto, é de se cuidar para que a imagem da Corporação, junto ao público, corresponda à sua verdadeira imagem.

Dentro desta Diretriz de Interação Comunitária, a Corporação pretende atingir aos seguintes objetivos:

- resguardar a caracterização da Polícia Militar (PM) como instituição prestadora de serviços essenciais e basilares;
- manter procedimentos que façam jus à honrosa qualificação de patrimônio do povo mineiro;

— manter e ampliar espaço ocupado pela Instituição PM, ao longo dos séculos, em estrita obediência ao interesse público;

— contribuir para definição do papel da Polícia de Manutenção da Ordem Pública;

— estabelecer indicativos que auxiliem na definição de um novo Sistema de Defesa Social;

— implementar reciprocidade, visando a contribuir para preenchimento de necessidades de comunidades específicas em Segurança, bem como permitir a estas conhecerem melhor sua PM, reduzindo óbices, ensejando um clima de mútua satisfação;

— buscar o ambiente de normalidade da ordem pública, pelo estímulo à Segurança Subjetiva.

Para operacionalizar estes objetivos, a Corporação estimulará debates, interna e externamente, visando a formulação de um novo Sistema de Defesa Social mais eficaz e a compatibilização das aspirações das comunidades com as necessidades reais. Dentro dessa ótica, a Corporação procurará definir formas de representação dos seus interesses na Assembléia Nacional Constituinte, menos preocupada com o espírito de classe do que com o espírito público.

A criação e desenvolvimento de um Sistema de Assuntos Cíveis da Polícia Militar, nesta área, é fator fundamental para o atendimento à política de interação comunitária. Já foi elaborado no Estado-Maior um Plano de Assuntos Cíveis, que se encontra em fase final de análise, para implementação.

O incremento das Operações de Socorrimento Público é outra meta perseguida pela Corporação para a obtenção da interação com a comunidade. Os oficiais e praças estão orientados para auxiliarem as autoridades municipais no planejamento das ações e participarem das atividades preventivas de socorro e de assistência às comunidades atingidas.

#### 4) Diretriz N.º 2 — Profissionalização:

Deve ser preocupação permanente da Corporação a elevação da sua capacidade de ação, aumentando a eficiência e a eficácia de suas atividades, mantendo a ordem pública e, em última análise, oferecendo ao público um ambiente de tranqüilidade.

A melhoria dessa capacidade de ação está diretamente relacionada com a formação e adestramento dos quadros, com a atitude consciente de cada executante, com a atualização da estrutura organizacional e com a obtenção de recursos apropriados em quantidade e qualidade.



O verdadeiro profissional deve estar conscientizado da sua missão e desenvolver esforços para o aprimoramento dos seus serviços.

O homem deve ser a preocupação prioritária da Corporação, porque dele dependem a eficiência e eficácia de nossa prestação de serviços.

A formação do profissional deve promover o desenvolvimento da sua dignidade, da sua consciência profissional e dos valores morais. O ensino profissional precisa sofrer uma reformulação ampla e estar sempre atrelado à prática, com vistas a elevar a qualificação do policial-militar empregado na atividade-fim.

Essa reformulação implica na alocação de novos recursos, na realização de intercâmbios com instituições congêneres, na busca de experiências testadas e comprovadas.

O preparo do profissional não se extingue com o processo de recrutamento, seleção e formação. Vai muito além. O homem precisa ser orientado e treinado durante todo o tempo em que ele presta seus serviços na Corporação.

As Políticas do Comandante-Geral enfatizam a necessidade da reciclagem e especialização do policial-militar para o exercício de todas as atividades inerentes à Corporação, principalmente nas áreas de ensino, informática, informações, administração e operações. Estão sendo elaborados planejamentos específicos para a realização da reciclagem e da especialização para as atividades específicas e complementares.

A incrementação do Quadro Setorial de Pessoal Civil é visto como um mecanismo que contribui para a profissionalização do nosso homem, que fica liberado de atividades administrativas, aumentando, assim, o efetivo da área-fim.

Os critérios para avaliação de candidatos a promoção por merecimento não têm a objetividade necessária, quando deixam de atender aspectos fundamentais. Acrescente-se a este aspecto a reduzida perspectiva de acesso na carreira, o que vem contribuindo para a redução da produtividade do homem.

O Comando-Geral pretende ver concretizada esta Diretriz, tendo como parâmetros a atingir, os seguintes objetivos:

— ter, nos quadros PM, pessoal capacitado, técnica e psicologicamente, para cumprimento da missão institucional de Manutenção da Ordem Pública;

— preparar plenamente e qualificar especialmente os quadros, para desempenho da atividade policial-militar;

— aproveitar ao máximo a capacidade técnica da Corporação, pela aplicação lógica dos recursos humanos, eliminando-se desvios de finalidade;

— aperfeiçoar a doutrina policial-militar, pelo incentivo à pesquisa e à criatividade, dentro do exercício profissional;

— contribuir para estabelecimento do ambiente de segurança, através de comprovada eficiência e plena confiança na capacidade de atuação da Corporação.

Para operacionalizar estes objetivos, a Polícia Militar está promovendo uma revisão do seu sistema de ensino, definindo cursos e estágios, permanentes e eventuais, elaborando e/ou revendo regulamentos e currículos.

A revisão do sistema de admissão (recrutamento e seleção) e de acesso aos cursos e estágios na Corporação está em execução, com a elaboração de regulamentos e regimentos que melhor se ajustem à nova realidade.

Uma das metas acopladas a esta Diretriz e que se destaca, sobremaneira, é aquela que procura absorver e/ou disseminar técnicas operacionais e de apoio. Nossa Corporação não pode ficar alheia ao que acontece em outros Estados e em outros países. Com o objetivo de absorver e disseminar técnicas relacionadas com as nossas atividades, a PMMG vem mantendo intercâmbio com outras organizações, através de visitas de comissões de oficiais e cursos.

Foram visitadas recentemente as Polícias Militares da Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás, Ceará, Pernambuco, Paraná e a Brigada Militar do Rio Grande do Sul. Os resultados desse programa de visitas são os mais expressivos e comprovam o acerto da medida.

Ainda dentro desse programa, a nossa Corporação tem enviado oficiais para a realização de cursos em outras Corporações, com a certeza de que o intercâmbio é necessário e é fator de integração e união entre as Polícias Militares.

O Comando quer aumentar esse intercâmbio e recomendou programar seminários e debates, até nível interestadual.

Há poucos dias, com grande sucesso, realizou-se, sob a égide da nova filosofia de comando, um seminário interno sobre o Sistema de Saúde da PMMG. Foram convidados diversos conferencistas de outras instituições afins e novas idéias surgiram para o melhoramento do Sistema.

Em novembro próximo, será realizado em Belo Horizonte, um Seminário entre os PM3 das Polícias Militares do Brasil, para discussão do tema Integração x Especialização, assunto da mais alta importância para a

execução das operações. Espera-se a participação de todas as Corporações e a envergadura do evento garante, desde já, pleno êxito.

A valorização de trabalhos técnico-profissionais é outra ação enfatizada com a nova política de comando. É preciso incentivar entre os policiais-militares o gosto pela elaboração de manuais, livros e outros documentos de interesse técnico-profissionais, que passam a constituir-se num grande acervo cultural da Corporação. Através de Resolução n.º 1.418, datada de 11 de julho de 1985, o Sr. Comandante-Geral regulou o assunto, e determinou que a Corporação incentivará e colaborará com os policiais-militares interessados em elaborar manuais, ou outros trabalhos técnico-profissionais, de interesse para as atividades policiais-militares, como forma de reconhecimento e valorização pessoal, propiciando-lhes os seguintes benefícios:

— maior disponibilidade de tempo e local adequado para pesquisas e produção, por períodos variáveis, segundo o vulto da obra a ser elaborada. O candidato poderá realizar o trabalho com afastamento das atividades policiais-militares, por prazo determinado ou elaborá-lo extra-expediente, mediante remuneração e orientação pela Academia de Polícia Militar, através da Divisão de Pesquisas, que colocará à disposição do pesquisador local adequado e apoio em recursos materiais e humanos;

— preferência para ministrar aulas da disciplina correlata, na APM;

— garantia de publicação do trabalho, pela Corporação, com a cessão gratuita de 100 (cem) exemplares para o autor;

— consignação de 01 (um) ponto na ficha de promoção;

— lançamento oficial da obra, em solenidade festiva, com ampla divulgação interna e externa;

— outros, a critério do Comandante-Geral.

A medida se constitui em um marco significativo na história da PMMG, e os resultados promoverão, sem dúvida, maior profissionalização do policial-militar. Os primeiros frutos já surgiram, revelando excelente qualidade e objetividade dos trabalhos.

O passo seguinte dentro da política de aprimoramento profissional é a criação de uma biblioteca central que reúna, de forma metódica, coerente e uniforme, publicações que contenham informações sobre a função policial-militar e que contribuam realmente para a profissionalização. Os processos de ensino e instrução não são suficientes para promover a profissionalização do policial-militar, que necessita de se auto-instruir e se atualizar permanentemente.

A ESTRUTURAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS é uma outra meta a atingir dentro desta Diretriz e, para a sua concretização, estão definidas as seguintes ações:

— estabelecer critérios objetivos para conhecimento de necessidades, em pessoal, nas áreas meio e fim, ensejando judiciosa estrutura organizacional e alargamento do vértice piramidal do acesso hierárquico;

— rever e preencher quadro de funcionários civis, visando a liberar pessoal qualificado para as atividades finalísticas da Corporação;

— rever o RPO, particularmente no estabelecimento de critérios mais objetivos de avaliação do candidato a promoção por merecimento;

— rever o RPP, particularmente no estabelecimento de critérios mais objetivos de avaliação do candidato a promoção por merecimento;

— criar mecanismos, com ênfase para cota compulsória de transferência para a reserva, visando à renovação dos quadros, de forma gradual, sucessiva e proporcional, bem como a estimular perspectivas de futuro na carreira;

— consolidar a legislação sobre movimentação de pessoal em regulamento próprio (R-118);

— criar mecanismos que valorizem o PM-profissional, em detrimento do PM-fortuito, pela via de acesso a promoção, a remuneração, ao exercício de funções privativas, além de outros estímulos;

— ampliar o universo para recrutamento, permitindo o ingresso de civis casados;

— elevar o nível de escolaridade para ingresso (1.º grau)

#### 5) Diretriz N.º 3 — Integração Interna:

A Diretriz Integração Interna enfoca a política do Comandante-Geral em relação ao homem, preocupando-se com seus interesses e aspirações e com o seu ajustamento à instituição e à sociedade.

Não basta formar e aperfeiçoar o homem dentro das técnicas profissionais. É preciso oferecer ao homem estímulos que lhe permitam ter tranqüilidade no desempenho de sua árdua missão. Essa tranqüilidade e satisfação só podem ser conseguidas mediante a adoção de uma política de pessoal justa.

Constitui, portanto, objetivo da política de comando o desenvolvimento de adequada política de recursos humanos, com vistas à satisfação dos anseios e aspirações identificados no meio profissional, em busca do aprimoramento e valorização do homem, através da revisão, atualização e correção dos mecanismos reguladores do acesso, recompensas, remuneração.

O Comando buscará elaborar uma lei de remuneração consentânea com o grau de risco que o trabalho diuturno contra a criminalidade enseja e com o alto sentido profissional que se quer dar às ações da Polícia Militar.

Buscar-se-á a equiparação de vencimentos e vantagens com o pessoal do Exército, em valores, época de reajuste e incidência de tributação.

Serão criados mecanismos que propiciem aos servidores mais antigos e com determinados requisitos, a oportunidade de acesso na carreira, visando estimular uma melhor prestação de serviços.

Obedecida a legislação específica e peculiar, o padrão de ensino no Colégio Tiradentes deverá sofrer modificações em seus currículos e cargas-horárias, voltadas para a formação humanística e para a melhoria da qualidade do ensino, preocupando-se fundamentalmente em proporcionar ensino da melhor qualidade aos policiais-militares e seus dependentes.

No que se refere a obras, está sendo retomada a construção do Quartel-Geral, que deverá satisfazer, em espaço físico, as necessidades atuais e futuras, decorrentes do desenvolvimento estrutural da Corporação. Estão sendo desenvolvidas, também, providências para a construção dos quartéis do 17.º (UBERLÂNDIA), 18.º (CONTAGEM), 19.º (TEÓFILO OTONI) e 20.º (POUSO ALEGRE). Em nível de planejamento, estão sendo realizados estudos para promover a transferência da Academia de Polícia Militar (APM) para novas instalações, na área metropolitana de Belo Horizonte.

Dentro da política de valorização dos recursos humanos da Polícia Militar, vários esforços vêm sendo desenvolvidos visando obter uma maior eficiência dos Sistemas de Saúde e Previdenciário.

A sanidade física, o estado moral e psicológico do policial-militar repercutem no seu desempenho e, conseqüentemente, são fatores a considerar para a elevação do grau de operacionalidade da organização. O Sistema de Saúde da PM encontra-se, portanto, inserido inteiramente, no esforço de melhorar a eficiência da Corporação, na medida em que visa reduzir os índices de indisponibilidade, preservando a saúde de seus integrantes.

O Sistema Previdenciário também se integra neste esforço, quando confere assistência aos policiais-militares da ativa e inativos, assim como a seus familiares, proporcionando a necessária tranqüilidade para o trabalho e para a consecução do principal objetivo da Polícia Militar, que é a eficácia operacional.

A assistência médico-hospitalar gratuita continuará a ser prestada aos integrantes da Polícia Militar, através do Sistema de Saúde da Corporação, utilizando todo o potencial do HPM de forma a reduzir os custos previdenciários ao pessoal da ativa e inativos. Embora os Sistemas de Saúde e Previdenciário venham cumprindo bem seus papéis logístico e previdenciário, estamos reexaminando a atual utilização do HPM e Centro Odontológico, principalmente no aspecto referente à jornada de trabalho dos médicos e dentistas, visando imprimir ao Sistema Logístico maior eficiência. Na medida das necessidades deverá ser ampliada a rede credenciada para prestação de atendimento médico-odontológico e hospitalar.

Sempre com a atenção voltada para o objetivo principal da Instituição, o Comando-Geral pretende que se elabore um Plano de Assistência Social, definindo ações para o pessoal da ativa, bem como a forma de colaboração com a Caixa Beneficente e a Ação Feminina de Assistência Social (AFAS). Todo apoio deve ser dado à AFAS e seus núcleos no interior do Estado, no trabalho de auxílio e orientação às famílias dos policiais-militares, promovendo os ajustamentos sociais necessários.

É pretensão do Comando examinar o Convênio com a COHAB/MG, visando a fixar percentual ótimo de participação de policiais-militares na ocupação de conjuntos habitacionais, que venham a ser construídos por aquela Companhia.

Outra ação a ser desenvolvida dentro da meta de melhoria da Assistência Social é a que se refere à revisão e ampliação dos objetivos atuais da Fundação Tiradentes, tornando-a instituição suplementar da Polícia Militar, nas áreas de assistência social e lazer.

Na área do lazer, o Comando procurará colaborar, dentro das possibilidades, com o Clube dos Oficiais e dos Sargentos, procurando torná-los cada vez mais em condições de atender à demanda e viabilizar a criação do Centro Recreativo de Cabos e Soldados, na Região Metropolitana de Belo Horizonte. No Interior, procurar-se-á atender ao pessoal destacado, através de convênios que visem à utilização de recursos locais de lazer, municipais, estaduais ou particulares.

#### 6) Diretriz N.º 4 — Modernização Administrativa:

Dentro da Política de Segurança Pública do Governo do Estado, inserida no IV Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social (IV PMDES), uma das Diretrizes estabelecidas é a de que a Segurança Pública deve envidar esforços para a modernização administrativa, de forma a dotar a Polícia Militar de métodos, processos e recursos físicos e materiais adequados ao seu funcionamento interno e à eficácia de sua atuação.

A Política do Comandante-Geral, na área da modernização administrativa, está em consonância com a política governamental na medida que determina esforços para estabelecer e manter as condições da organização mais adequadas ao atendimento das demandas exigidas pelos ambientes externo e específico.

As "Políticas", a partir da análise ambiental, diagnosticaram:

"A modernização administrativa, como processo dinâmico, sofre, às vezes, solução de continuidade. A reformulação da estrutura e dos procedimentos administrativos, se não tiver prioridade, poderá afetar o aumento do grau de operacionalidade.

A modernização administrativa não se estendeu, ainda, à legislação peculiar em vigor, objetivando sua atualização e complementação, considerando o disposto na Lei n.º 6.624, de 18 de julho de 1975 — Lei de Organização Básica, modificada pela Lei n.º 7.625, de 21 de dezembro de 1979 e seu Regulamento (R-100), aprovado pelo Decreto n.º 18.445, de 15 de abril de 1977”.

Será revisto o Estatuto (Lei n.º 5.301, de 16 de outubro de 1969), para modificações de diversos dispositivos, dentre eles, os que tratam da remuneração, promoções, transferências para a reserva, visando colocá-lo em consonância com as necessidades atuais da Corporação.

A Legislação sobre “Delegação” será revista para promover a agilização da máquina administrativa, eliminando-se os pontos de estrangulamento. Há mecanismos concentradores de autoridade e estranguladores de ação que dificultam a descentralização administrativa e a operacional e que precisam ser neutralizados.

A DIRETRIZ determina, ainda:

— elaborar o Quadro de Organização (QO/85) e o Manual de Procedimentos Administrativos;

— planejar uma nova Lei de Fixação de Efetivo e melhorias no Sistema de Comunicações;

— implementar mecanização de arquivos e microfilmagem;

— consolidar o Sistema de Suprimento e Manutenção de Intendência e o Sistema de Suprimento e Manutenção de Motomecanização;

— estudar revisão e/ou ampliação de convênios com Prefeituras e com órgãos estaduais e federais;

— avaliar a legislação sobre prevenção e demais atividades de bombeiros;

— agilizar providências pertinentes a Projetos FAS;

— baixar normas que permitam elaboração do Orçamento/86 em bases realísticas, através do envolvimento do maior número de pessoas, com autoridade para apresentar propostas;

— rever a legislação pertinente a qualificações policiais-militares;

Uma das melhores formas de aprimorar o Sistema Administrativo e Operacional é investir na pesquisa. Quanto maior o esforço de pesquisa, tanto maior a probabilidade de elevar o grau de eficácia das atividades desenvolvidas pela PM.

A Corporação necessita de implementar a pesquisa para que se adapte a um ambiente de acelerada mudança, no qual está inserida, que exige constantes inovações.

O Comando-Geral resolveu implantar na Academia de Polícia Militar, como fórmula embrionária, uma Divisão de Pesquisa, pois aquele órgão dispõe do ambiente apropriado ao trabalho científico e de infra-estrutura administrativa de apoio já instalada. A pesquisa científica é própria do ambiente educacional e, por isso, afastamos a idéia de implantá-la num ambiente burocrático.

O funcionamento da Divisão de Pesquisa nos indicará, mais tarde, talvez, a necessidade de criação de um órgão exclusivo para esse fim. Por enquanto, tentamos dar um passo simples, mas seguro.

No que se refere ao processamento eletrônico de dados, será desenvolvido um novo Sistema de Administração de Pessoal que permita o atendimento de todas as necessidades relativas à administração de pessoal, com simplificação do processo de alimentação de dados do cadastro. Terão prosseguimento, neste campo, os estudos para o desenvolvimento e implantação do Sistema Mecanizado de Informações de Segurança Pública (SMISP), de forma a permitir respostas mais rápidas e seguras, visando dar aos Comandantes, em todos os níveis, os elementos necessários às decisões adequadas e oportunas de emprego da tropa no policiamento ostensivo.

Dentro desta meta de incrementar uma maior utilização da informática, pretende o Comandante-Geral direcionar as suas ações para a ampliação do apoio tecnológico à Administração de Materiais e Administração Escolar e intensificar o processo de assimilação da tecnologia para um universo maior, preparando oficiais e praças de todos os escalões, não só para serem usuários capazes dos Sistemas que lhes estão afetos, mas também para se conscientizarem de suas responsabilidades pela alimentação de dados adequados, no momento oportuno.

Está em desenvolvimento a conversão, para o ambiente "on line", dos atuais sistemas de acompanhamento da execução financeira e orçamentária, assegurando ao Ordenador de Despesas a obtenção de todas as informações necessárias à coordenação e ao controle.

O Sistema franqueará informações sobre o saldo de crédito de todas as classificações orçamentárias, saldo de empenho, empenhos em aberto, despesa empenhada, realizada ou a realizar e outros dados, em tempo real. Possibilitará, ainda, a emissão diretamente através de terminal dos documentos e formulários pertinentes ao empenho, liquidação, prestação de contas, pagamentos, anulações de empenho ou de pagamento e outros.

A Rede de Teleprocessamento será consolidada brevemente com a instalação de equipamentos nos batalhões do interior, que ainda não foram contemplados com a medida.

#### 7) Diretriz N.º 5 — Operacionalidade:

A Ideologia da EFETIVIDADE — Proteger e Socorrer com qualidade e objetividade — só pode ser concretizada com atingimento dos objetivos sociais da Corporação.

As atuais Políticas do Comandante-Geral são claras quando estabelecem que a meta principal da Polícia Militar é e sempre foi a de aumentar o seu grau de operacionalidade. A presença ostensiva do policial-militar nos locais de risco, a qualquer hora, inibe a ação do delinqüente. A ação de presença reduz os riscos e estabelece um clima de confiança no seio da comunidade.

A experiência revela que o policiamento ostensivo tem o poder e a força necessários para dificultar a prática do crime e reduzir a violência, sobretudo, quando executado com inteligência e oportunidade, por profissionais conscientes.

O Comandante-Geral deseja aumentar o grau de operacionalidade da Corporação, estabelecendo os seguintes objetivos a atingir:

— aplicar e/ou inovar técnicas e táticas que conduzam à antecipação de necessidades de Segurança ou, no mínimo, a um operoso atendimento pertinente;

— buscar constante melhoria do rendimento operacional, particularmente pelo judicioso emprego dos recursos materiais e humanos;

— estabilizar e/ou reduzir índices que contribuam para o clima de insegurança, particularmente o índice de violência;

— minimizar riscos, contribuindo para estabelecimento do ambiente de Segurança, pelo incremento da Segurança Objetiva.

A operacionalidade desses objetivos será possível através do agrupamento de ações a desenvolver dentro de duas metas: Integração Operacional e Rendimento Operacional.

#### a) *Integração Operacional:*

A Corporação, para tornar-se apta a combater a criminalidade e eliminar tensões sociais resultantes desta, garantindo um ambiente de tranqüilidade pública, precisa ajustar-se às mudanças ambientais e promover a revisão e atualização da estrutura organizacional, articulando-se de forma coerente e atualizada.

O objetivo dessas mudanças e inovações é o de dar maior agilidade às Unidades Operacionais e evitar a superposição de comandos.

O dispositivo operacional da Corporação precisa ser espelhado de uma forma mais objetiva, mais consentânea com a realidade do Estado.

O Plano de Articulação está sendo revisto e será consolidado em duas fases. A primeira fase, já aprovada pelo Ministério do Exército, depende apenas de uma nova Lei de Fixação de Efetivos para entrar em vigor. As principais mudanças empreendidas nesta fase são a criação de três CPA, desativação do CPI e outras alterações em frações de menor porte.

A segunda fase, cujas propostas já estão sendo formuladas, e que será mais abrangente, prevê a criação de dois BPM na Capital e mais um no Interior, o redimensionamento das áreas dos BPM, ampliação do EM/PM e dos Estados-Maiores dos CPA, criação de dois Grupos de Incêndio no Interior e frações de bombeiros, dentre outras.

A integração do policiamento ostensivo será planejada, por constituir-se em um aspecto dos mais importantes. Antes de tomar uma decisão definitiva, a PMMG pretende aguardar os resultados do Seminário, que patrocinará em novembro deste ano, quando será discutido entre todos os PM3 do Brasil o tema Integração x Especialização.

Dentro, ainda, desta meta, o Sistema de Informações da Polícia Militar — SIPOM — será revisto visando dar ênfase à produção de informações de Segurança Pública, inclusive informações técnicas, para uso das Unidades de Bombeiros.

#### b) *Rendimento Operacional:*

A atividade de "Guarda de Cadeia" será revista na tentativa de se obter uma solução para o assunto, já que o emprego do policial-militar nessa atividade imobiliza grande efetivo, com prejuízos para a ação de presença.

As mudanças aceleradas dos novos tempos impõem uma revisão completa dos conceitos de operação do CPC, CPI e CCB. Esforços neste sentido já estão em andamento por recomendação do Comandante-Geral.

Como resultado dessa decisão do Comandante, já está sendo analisado no EM/PM um novo Conceito de Operação para a Região Metropolitana de Belo Horizonte, elaborado pelo CPC, e, preliminarmente, afirmamos que propõe mudanças substanciais nas operações e que estas mudanças significam, com certeza, um aperfeiçoamento muito significativo.

Dentre as inovações principais podemos apontar:

— o emprego dos oficiais das Subunidades nas respectivas Subáreas, liberando-os da escala de Coordenador de Policiamento da Unidade (CPU), que fica a cargo dos oficiais integrantes da Companhia Tático Móvel. A medida propiciará maior aproximação dos oficiais e praças com a comunidade a que servem, promovendo maior interação comunitária. O Comandante de Companhia passa a ser, de fato, o responsável pela solução dos problemas policiais de sua Subárea e pela definição de prioridades de lançamentos de homens em seu espaço físico;

— o estabelecimento de um Pelotão Tático Móvel em cada Cia/Subárea, como força de manobra do Comandante de Companhia, organizado em grupos, transportados em KOMBIS, dará grande dinamismo às operações, permitindo manobras sucessivas durante cada turno;

— o estabelecimento da jornada de trabalho em 06 (seis) horas, eliminando os turnos desgastantes, respeitará o ciclo biológico do homem e redundará em maior produtividade do policial-militar;

— implementação do uso de motocicletas no policiamento ostensivo como forma mais ágil de recobrimento de vulnerabilidades;

— inúmeras outras inovações estão sendo propostas dentro da filosofia do atual Comando, que pretende ver sua Corporação atuando com maior EFETIVIDADE.

### 3. CONCLUSÃO

Nosso objetivo era estabelecer uma discussão em torno do conceito de política de comando.

Apelamos para a Teoria da Administração e, a partir de princípios da Escola Clássica e da Escola do Comportamento, chegamos à Escola da Teoria de Sistemas, que passou a considerar importante a fixação da missão e dos objetivos das organizações.

Para fixar objetivos concluímos que era necessário perscrutar o futuro. Estávamos falando então do processo de planejamento.

Destacamos a dimensão social do planejamento e da formulação das políticas de comando da Polícia Militar, que devem ter por base a satisfação das necessidades de segurança da comunidade.

Mostramos a metodologia usada na formulação das políticas para, ao final, particularizando a situação da PMMG, discutir amplamente as atuais Políticas do Comandante-Geral.

Nossa pretensão era demonstrar que o documento que oficializou as Políticas do Comandante-Geral não é e não pode ser considerado uma mera peça promocional. É documento que se impõe no atual estágio de desenvolvimento da organização, ciente de sua responsabilidade com o presente e com o futuro.

Dentro de uma concepção individualista, o Comandante poderia guardar para si mesmo o seu Programa de Comando ou seu Plano Diretor, dividindo-o apenas com seus auxiliares e colaboradores imediatos, até a sua implementação.

Teria a seu favor a vantagem da iniciativa e do impacto das medidas desencadeadas, a cada novo lance no cenário político-administrativo do Estado ou no cenário institucional da Corporação.

Mas, ao definir, por escrito, as políticas da Organização, o Comandante-Geral procurou aproveitar-se das "vantagens da formulação de políticas organizacionais" a que se referem LOUIS CASSELS e RAYMOND L. RANDALL (1), a saber:

---

(1) Planejamento Estratégico, Formulação, Implantação e Controle, de PAULO DE VASCONCELOS e ANTÔNIO DE MATOS VIEIRA MACHADO — Fundação João Pinheiro.

### *A. Delegação*

Certo de que os escalões subordinados conhecem o seu pensamento fica mais fácil transferir responsabilidade de decisão aos escalões subordinados.

### *B. Administração por Exceção*

Especificando com antecipação como devem ser tratados os problemas que surgem ficam o Comandante-Geral e o Alto Comando liberados das decisões repetitivas que consomem tempo valioso.

### *C. Consistência*

O relacionamento do Comando com o público interno e externo fica facilitado quando o pensamento do Comandante e sua orientação são conhecidos.

A prévia definição de rumos normaliza os procedimentos e fortalece a organização porque todos sabem o que fazer e o que esperar em cada situação.

### *D. Continuidade*

A publicação de políticas permite ao Comandante transferir conhecimento, experiência e realizações bem sucedidas aos seus sucessores, da mesma forma que lhes permite evitar algumas dificuldades que foram superadas anteriormente.

### *E. Planejamento*

Procurando antecipar o futuro, as políticas visam estimular o planejamento estratégico para vencer os obstáculos existentes, preencher falhas, corrigir incoerências e definir os meios a utilizar para realizar as intenções expostas.

### *F. Trabalho de Equipe*

As políticas de comando facilitam a compreensão dos objetivos e a sua aceitação. Torna-se fácil, assim, obter a participação e a colaboração espontânea de todos os executantes no sentido de realização do propósito comum.

### G. *Entendimento*

As idéias escritas estão menos sujeitas a interpretações diferentes ou divergentes do sentido real que as idéias transmitidas verbalmente.

Uma decisão transmitida verbalmente pelos diversos membros de uma Cadeia de Comando nem sempre chega ao executante exatamente como foi colocada originalmente pelo comandante.

### H. *Treínamento*

Especialmente para os jovens oficiais, as políticas escritas, se estudadas com cuidado e atenção, podem economizar bastante tempo na preparação para o exercício de suas funções.

### I. *Boas Relações Humanas*

As pessoas se sentem mais seguras quando sabem exatamente o que se espera delas. Em conseqüência, seu trabalho é mais bem realizado.

Atitudes instáveis, inseguras ou extravagantes de alguns comandantes excêntricos, deixaram de ter curso livre, porque não encontram mais respaldo nas políticas e programas de comando publicadas nos últimos tempos.

Os oficiais não podem alegar desconhecimento ou ignorância das diretrizes do Comandante-Geral, porque a eles tem sido destinados exemplares desses documentos.

A opção pela redação das Políticas de Comando asseguram, portanto, a convergência dos esforços e a ação sinérgica que o momento e o estágio de evolução da sociedade e da Corporação estão a exigir.

Costumamos repetir que a nossa Corporação é pujante hoje porque sempre soube viver a sua época. Protegeu eficazmente os "Caminhos de Minas"; combateu aguerridamente nos "fronts" interno e externo quando isso se fez necessário e sempre foi o agente da segurança e da tranqüilidade do povo mineiro.

Viver a sua época não significa, porém, agir sempre do mesmo modo; usar as mesmas técnicas.

Policimento ostensivo é hoje uma atividade complexa, que deve ser tratada com ciência e arte e nunca de forma improvisada ou empírica.

É claro que não podemos desconsiderar a experiência, a prática e o senso comum. Mas também não podemos "viver sobre o louro das vitórias" passadas, imaginando que, com bom senso, apenas, tudo se pode resolver.

Para nos sobrepormos às modernas técnicas criminais e à violência, que ganham notoriedade através dos órgãos de comunicação social, para protegermos e socorrermos com qualidade e objetividade (ideologia da efetividade) é indispensável que nos antecipemos aos eventos, é necessário que conheçamos os próximos lances dos adversários.

Acreditamos que já ficou evidenciado claramente que a ênfase do desenvolvimento da instituição está na evolução doutrinária e na preparação dos recursos humanos — quadro e tropa, dirigentes e executantes.

Precisamos eleger o futuro que desejamos e trabalhar para alcançá-lo. E as Políticas são a melhor forma para desencadear o processo.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 — AFFONSO, Leonel Archanjo, Cel PM/PMMG. *Políticas do Comandante-Geral*. Belo Horizonte, 1985.
- 2 — BEAUFRE, Gal. *Estratégia de Ação*.
- 3 — CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*.
- 4 — COSTA, Carlos Augusto da, Cel PM/PMMG. *Diretrizes Setoriais da Polícia Militar*. Belo Horizonte, 1976.
- 5 — ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA — ESG. *Fundamentos Teóricos*. 1983.
- 6 — —————. *Manual Básico*. 1983.
- 7 — ESTADO-MAIOR E ORDENS — IP 101 — 5.
- 8 — FILHO, Paulo Vasconcellos & MACHADO, Antônio de Matos Vieira. *Planejamento Estratégico*. Belo Horizonte, Fund. João Pinheiro.
- 9 — MOTA, Vicente Gomes da, Cel PM/PMMG. *Programa de Ação de Comando*. 1973.
- 10 — —————. *Diretrizes para Ação de Comando*. 1973.
- 11 — NASCIMENTO, Kléber Tatine do. *Implicações do Moderno Conceito de Administração para a Formulação de uma Estratégia de Reforma Administrativa*.