

A POLÍCIA MILITAR VISTA COMO EMPRESA*

JOSÉ BRAGA JÚNIOR

Coronel PM QOR, ex-Comandante-Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

Resumo: *Demonstra-se que, com a velocidade das transformações sociais, as instituições que estão mais próximas dos cidadãos são as primeiras a serem criticadas. Ressalta-se que a liberdade, vista antes como participação no poder do Estado, nos nossos dias se avalia na medida em que o indivíduo se afirma diante desse poder, com crescentes exigências de respeito à cidadania. A Polícia Militar, como instituição pública de proteção e socorro, deve se preparar para essa nova postura e para fazer face ao futuro e às modificações que trará. Tal preparo só será possível através de sensibilidade profissional aguçada e de modernidade empresarial.*

1 INTRODUÇÃO

Ao adentrarmos a análise do tema em questão, abre-se-nos imenso campo para estudo, em função das características das organizações policiais e privadas, sua singularidade e sua reação, diante de fatores sócio-culturais.

A extensa lista que enseja uma relação das empresas públicas e privadas, classificadas por sua tipologia, leva-nos à verdade contida na advertência de Perrow segundo a qual *"tipos de organizações – em termos de suas funções na sociedade – variam tanto dentro de cada tipo quanto entre os tipos."*¹

Creemos, entretanto, que a característica de modernidade e, especialmente, a busca de cientificidade no processo de investigação de

* Aula inaugural proferida no CSP/88.

1 PERROW, Charles, *A framework for the comparative analysis of organizations*. American Sociological Review. Washington, 1967.

demandas e no seu atendimento, alcançada a eficiência, marca tanto uma quanto outra empresa.

Assim, desde já é possível estabelecer paralelo entre elas, para buscar-se a aplicação, numa instituição de serviço público, como a Polícia Militar, de instrumentos que vêm possibilitando à empresa privada ser mais eficiente e, em consequência, sobreviver às crises.

Costuma-se ouvir dos administradores que *"nada é mais perigoso do que o êxito anterior"*.

Vive-se na certeza de que o amanhã é inevitável, e existe sempre uma maneira de fazer melhor as coisas, a custos mais baixos, com menos dispêndio e com maior eficiência.

Sabe-se que no passado a permanência constituía o ideal. Como disse Simeira Jacob, presidente do Grupo Fenícia, prefaciando o livro *Planejamento e Controle*, de Vasconcelos Filho, os administradores *"gostariam de contar com sistemas estáveis e definitivos para enfrentar os desafios que surgem na vida de suas empresas."*

Mas, como nos mostra Alvin Tofler,

*"No passado a permanência constituía o ideal. Empenhado em fazer um par de botas como artesanato, ou na construção de uma catedral, todas as energias criativas e produtivas do homem eram dirigidas para tornar máxima a durabilidade de seus produtos. O homem construía para durar. Tinha de fazê-lo. Enquanto a sociedade que o rodeava era relativamente estática, cada objeto tinha claramente as suas funções definidas, uma lógica econômica ditava a política da permanência. Mesmo se tinham de ser, vez por outra, consertadas, as botas que custavam cinquenta dólares e que duravam dez anos eram menos caras que as que custavam dez dólares e duravam apenas um ano."*²

Com estas preliminares e advertências conclui-se pela imperiosa necessidade de as organizações se dimensionarem no sentido de fazerem face às mutações sociais.

VISÃO DE FUTURO

De ver-se, por isso, que o administrador eficaz nem sempre é aquele capaz de gerir com proficiência e zelo **pessoas, dinheiro, mate-**

2 TOFLER, Alvin, *O Choque do Futuro* — Ed. Artenova. 1973 — p. 44.

riais, etc., mas o que, linceando o futuro,³ em face das realidades fácticas, é capaz de conduzir o seu empreendimento de forma a atingir plenamente os fins colimados.

Se, no caso, trata-se de empresa do serviço público, a maneira de definir seus objetivos é enquadrá-los dentro do caráter político da administração pública.

Numa ligeira retrospectiva histórica da Polícia Militar de Minas Gerais encontramos, por exemplo, em substanciosa pesquisa da lavra do professor Antônio de Paiva Moura⁴, em que enfatiza a violência em nosso Estado nos períodos colonial, monárquico e republicano, até 1930, a corporação empenhada no combate de uma criminalidade mais lírica, com matizes bem diferentes da que hoje enfrenta.

Seria de se indagar, naquela época, qual a necessidade de um sistema computadorizado de despacho de patrulhas (nos moldes existentes no COPOM) e outros tipos de criminosos quase em extinção, substituídos que foram pelo criminoso violento, organizado e que, sob o efeito de drogas, mata, rouba, extorque e violenta sexualmente.

A imprensa escrita, falada e televisada, na segunda quinzena de julho de 1988, fez intensa divulgação da operação MOSAICO II, encetada pela Polícia Federal, coadjuvada pelas Polícias Militar e Civil do Estado do Rio de Janeiro, em que, de uma organização criminosa ligada ao tráfico de drogas, foram mortas oito pessoas e presas trinta e duas, em mais de cem ações simultâneas para cumprimento de cento e vinte e oito mandatos de prisão, fruto de um inquérito com oitenta e cinco indiciados, iniciado a partir de meados de fevereiro de 1988, quando foi morto o tristemente famoso traficante Toninho Turco, no curso da operação MOSAICO I. Merece destaque a rapidez com que se processaram o planejamento e a execução, com pleno êxito, da segunda operação. Em verdade, em face do elevado número de indiciados, houve necessidade de a polícia contar com a ajuda de computadores para ordenar e analisar toda a documentação apreendida, quando foram listados cerca de dois mil nomes.

Com efeito, pode-se afirmar que o sucesso da operação, a par do adestramento dos homens que a executaram, se deveu ao uso da tecnologia, fruto da evolução do organismo policial, no seu afã de se adequar às exigências da evolução da criminalidade.

Em termos ideais, as organizações do serviço público, como diz Siqueira,

3 *Concebemos o futuro, aqui, em face da análise fenomenológica, o que significa entendermos tanto o futuro quanto o passado como horizontes temporais do presente. O presente, então, recebe uma posição especial por causa de sua função integradora do tempo e da realidade. Não se trata, pois, de simples concepção cronológica.*

4 MOURA, Antônio de Paiva. *História da violência em Minas*. Belo Horizonte, 1983.

*"Definem suas metas em função dos objetivos da sociedade e tomam decisões considerando custos e benefícios sociais, estando pois vinculadas à função multidimensional das preferências sociais."*⁵

Isto ocorre no caso da instituição policial?
Eis a pergunta que, ao final, desejamos ver respondida.

O CENÁRIO

"Como se define o mundo em que vivemos, cenário da vida das atuais gerações humanas? É um mundo de tendências variadas, algumas vezes divergentes, dinâmico, permeado de tendências opostas e contradições agudas. É um mundo de mudanças sociais fundamentais, de revoluções tecnológicas e científicas extremamente abrangentes, de problemas globais cada vez mais sérios e de mudanças radicais quanto à informação. É um mundo no qual convivem, lado a lado, as mais fantásticas possibilidades de desenvolvimento e progresso e a pobreza mais abjeta, o atraso e o medievalismo. Um mundo que abriga vastos campos de tensão".⁶

A propósito das idéias renovadoras esposadas pelo líder soviético, capazes de despertar a atenção de todo o resto do mundo para o avanço das mudanças que pretende ver implantadas em seu país, podemos admitir que não há mais lugar para posicionamentos estanques, para resistências a reformulação ditada pelo avanço tecnológico, social, econômico e outras conquistas no mundo da cultura. Tal assertiva decorre do fato de que *"a única característica que é imutável no homem é a própria imutabilidade"*.

Assim, sendo o homem um ser em ascensão, ávido de progresso, máxime no plano material, todo o resto que o cerca há de o acompanhar em sua marcha evolutiva.

A Polícia Militar — como agência de prestação de serviços públicos de proteção e socorro — não pode permanecer indene e contemplativa em face da progressão da sociedade no sentido de seus elevados desígnios.

5 SIQUEIRA, Moema Miranda de. *Administração Pública Brasileira: Velhas questões, novos tempos.*

6 GORBACHEV, Mikhail. *Perestroika. Ed. Best Seller. 14ª Ed. p. 155/156.*

“Viver em sociedade, em contato constante com os semelhantes, não é para o homem uma simples contingência de ordem material — é sobretudo condição de sua existência”. Por esta razão o ideal de toda sociedade é a inexistência de transgressão às normas jurídicas que decorrem do próprio convívio social.

Os dias atuais são de incerteza, crises, convulsões sociais e outros senões que dificultam e/ou inviabilizam o progresso das organizações empresariais, levando a constantes e permanentes revisões das políticas formuladas, sob pena de desaguar num processo de entropia. Assim, o planejamento, a organização, a direção e o controle se tornam a pedra angular para que a organização possa atingir os objetivos e metas estabelecidos.

Neste cenário, a instituição policial é permanentemente cobrada pelos usuários de seus serviços, que dela exigem decisões adequadas, exequíveis, aceitáveis e, sobretudo, capazes de propiciarem prontas respostas ao avanço vertiginoso da criminalidade, que constitui uma ameaça à tranqüilidade indispensável à sua própria sobrevivência.

É o que denominaríamos a formação de um **clima de necessidade de intervenção**, em face da necessidade pública que passa a exigir do poder público a colocação, em vigor, de práticas adequadas à solução das questões.

Neste aspecto, surge a questão da definição governamental, das políticas públicas, que envolvem, como afirma Andrade⁷, questões de liberdade e igualdade, distribuição de riqueza e renda, democracia formal, democracia substantiva, capacidade de comprometimento e participação da sociedade.

Neste enfoque, podemos dizer que qualquer organização há que adequar o seu negócio com a realidade do momento, procurando antecipar-se à eclosão dos fatos, sob pena de ver lançado por terra todo um trabalho desenvolvido ao longo dos anos, mas comprometido pela falta de uma visão gerencial (conceitual).

DOIS EXEMPLOS

A título de ilustração, reportamo-nos à palestra intitulada *Trânsito — um problema de policiamento*, que proferimos em junho do fluente ano, como contribuição ao fórum internacional sobre segurança de trânsito no Brasil, patrocinado pela Shell do Brasil e Organizações Globo, com apoio da Confederação Nacional dos Transportes Terrestres e IBOPE.

⁷ ANDRADE, Luiz Aureliano Gama de. *Os dilemas de planejamento na Nova República*. Revista *Análise e Conjuntura*, Vol. 2, nº 2, Ago 87, Fundação João Pinheiro—MG.

Naquela oportunidade, além de apresentarmos um diagnóstico atual da segurança de trânsito, oferecemos nada menos que oito propostas em face do problema, chegando ainda a algumas conclusões, das quais ressaltamos algumas frases como:

“Trânsito é problema de segurança pública.

Segurança no trânsito é bem jurídico de incalculável valor.

O policiamento ostensivo, realizado com qualidade e objetividade nas cidades e rodovias, é um dos fatores que possibilitam reduzir a violência do trânsito, como ficou comprovado pelas estatísticas apresentadas...

É chegada, pois, a hora de atitudes profundas e abrangentes que solucionem os cruciais problemas de trânsito em nosso País...”

Para nosso deleite, em particular, e da Corporação, em geral, assistimos, no dia 21 de julho de 1988, ao pronunciamento do Exm^o Senhor Ministro de Estado da Justiça acerca das medidas implementadas pelo Governo Federal sobre segurança no trânsito, que objetivaram extirpar a violência no trânsito no Brasil, em que grande parte de nossa advertência se viu consubstanciada na colocação, em prática, de efetiva política para o setor.

Com pronunciamento em tempo oportuno pudemos nos antecipar ao fato, marcando ponto positivo para a instituição.

A visão do futuro é essencial ao administrador. Isto se torna, entretanto, complexo, no cenário de indefinições. Complexo, mas não impossível, eis que, mesmo diante de inúmeras variáveis contextuais, é possível, com certa habilidade, passar a limpo situações que se realçam como as mais prováveis e mais requeridas, em especial se se trata de fatos que, de um lado, captam a atenção dos governantes, legisladores e de outros setores interessados e, de outro, classifica-se como **necessidade social**.

No caso da questão **segurança pública e Polícia Militar**, envolvendo os debates perante a Assembléia Nacional Constituinte, tivemos exemplo típico quando, no final do ano passado, atravessamos momento de crise em que se votaria no Congresso a missão preventiva da criminalidade que a Polícia Militar objetiva desenvolver, em seu atuar diário.

Na época, em plena comemoração do aniversário da PMMG, tivemos oportunidade de pronunciar, perante a Assembléia Legislativa de Minas, discurso que iniciamos com a advertência de que a visão analítica do mundo atual é o esforço de se compreender o comportamento da sociedade humana, enquanto criadora de realidade contemporânea.

Pudemos, ao longo do discurso, mostrar que os legisladores, no processo de levantar pontos para as graves questões de segurança pública, estão próximos daqueles que, nas ruas, exercitam o Poder de Polícia, participando diretamente das tensões sociais e que, por isso, devem ser ouvidos.

Naquela circunstância, não seria possível que a sensibilidade aguçada dos representantes do povo, passando a limpo as novas regras de convivência social, haveria de perceber que a missão da Polícia Militar era de proteção e socorro, e que ali estava, com seus integrantes, ajustada aos reclamos sociais que a desejavam pronta e eficiente a serviço do cidadão e da comunidade.

A votação, que veio alguns dias depois, em face do trabalho concomitante desenvolvido por representantes de todas as co-irmãs, em Brasília, veio consagrar a instituição como responsável pela "*Polícia ostensiva e de preservação da ordem pública*", e que permanece no texto atual.

Em ambos os casos, pudemos atuar estrategicamente, com pronunciamentos adequados, em momento oportuno e para o público que, de uma forma ou de outra, poderia atuar no sentido de valorizar nossa posição.

EMPRESA X ORGANIZAÇÃO POLICIAL-MILITAR

As circunstâncias aventadas nos permitem inferir a existência de simbiose entre ambas as organizações, no sentido de que, teoricamente, seu produto final responde, direta ou indiretamente, pelo bem-estar coletivo.

Respeitados os seus campos de atuação e os fins a que se destinam, podemos identificar uma adequação espontânea entre o **modus vivendi** de ambas, como sistemas expostos às mesmas ambiências sociais, que lhes exigem permanentemente reformulação de suas políticas que devem se ajustar à ética exigível pela sociedade.

Na verdade, não é o lucro que retirará, da empresa privada, a responsabilidade de seu papel social.

Ao contrário.

Quando exagerada tal finalidade e esta cause danos ao patrimônio coletivo e não se ajuste aos valores do grupo, deve ser repensada.

No caso das organizações do serviço público, estão elas sujeitas a uma "*avaliação social constante e a uma série de críticas*", sendo "*grande parte dos erros que lhe são imputados nem sempre de ordem administrativa, mas frutos de políticas*"; por outro lado, "*os controles*

*necessários ao uso da coisa pública aparecem como causadores de disfunções burocráticas ou lentidão injustificável.*⁸

Com efeito, a sobrevivência e o crescimento de uma organização estão condicionados à sua habilidade de interagir com as influências de seu ambiente e à qualidade de transações que realiza com seus públicos.

Isso porque a atividade organizacional está sujeita a influências externas, muitas das quais não se pode controlar ou prever.

Estas constatações sugerem a perspectiva de abordagem da organização como um sistema aberto e dinâmico, lembrando-se que um sistema é considerado aberto na medida em que está exposto, em graus variados, aos acontecimentos que ocorrem no seu meio ambiente.

De plano, parece ser indispensável a ambos "*criarem condições para o desenvolvimento integral*", compreendendo o desenvolvimento dos recursos humanos e levando as pessoas a "*assumirem novos padrões de comportamento, revisão de processos e tecnologias em uso, bem como alteração na estrutura organizacional*"⁹ em função do diagnóstico do ambiente interno e externo.

A conceituação da natureza das relações entre a organização e o seu meio ambiente torna-se razoavelmente simplificada a partir da distinção entre o que lhe é interno ou externo.

No nível externo da organização estão as variáveis (macroambientais e o seu ambiente operacional). O macroambiente é constituído de forças que condicionam as oportunidades e ameaças empresariais. Entre as forças que compõem o macroambiente destacam-se: demografia, economia, natureza, tecnologia, política e cultura.

O ambiente operacional é composto por públicos que contribuem de forma positiva para o desempenho das tarefas empresariais. Entre estes tem-se concorrentes, fornecedores, órgãos governamentais, imprensa, associação, etc.

MISSÃO EMPRESARIAL

A definição da missão, ou objetivo estratégico, deve corresponder à expectativa da organização em satisfazer alguma necessidade do

8 *As observações são de Luciano Zagdsnazder, em seu trabalho "A Administração pública numa encruzilhada histórica."* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 18(4), 88-89 - Out-Dez-1984.

9 PATROCÍNIO, Zéder Gonçalves do. *Reforma e/ou Modernização Administrativa. Belo Horizonte, O Alferes, nº 8, p. 8, 9.*

ambiente externo. A missão é, portanto, o papel ou o espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais. A definição da missão de uma empresa começaria com a célebre pergunta: *qual é o nosso negócio?*

A definição de missão começa pelos desejos ou necessidades que satisfaz quando o usuário utiliza seus serviços. Satisfazer ou atender a necessidade da clientela é missão básica de todo negócio.

A primeira responsabilidade da alta administração é não só questionar e responder à pergunta "*qual é o nosso negócio?*", mas sim, assumir responsabilidade por ela.

A resposta a esta questão permite o posicionamento da empresa em, pelo menos, dois sentidos:

NOSSO NEGÓCIO É

Trens de ferro	ou Transporte
Livros e Revistas	ou Informação, Cultura, Educação
Computadores	ou Solução de problemas
Elevadores	ou Transportes verticais
Preservação da ordem pública	ou Atuação como agente de defesa social, aí compreendidas: manutenção e desenvolvimento da ordem pública, defesa contra sinistros, proteção e socorro comunitários.

A definição de missão implica olhá-la de fora para dentro, lançando mão, principalmente, da competência distintiva, entendida como os requisitos para o sucesso, isto é, coisas que se podem fazer especialmente bem devem ser determinadas por conhecimento da demanda, *Know how*, recursos, interpretação da história da empresa, percepção e *feeling* da alta administração.

REVISÃO CONSTANTE

A missão da organização poderá ser constantemente redefinida em função das oportunidades e pressões externas. A IBM definiu inicialmente seu negócio como processamento de dados. Isto significava cartões perfurados e equipamentos para classificá-los. Quando surgiu o computador, a IBM percebeu que processamento de dados significava

computadores e não mais cartões perfurados. Essa mudança corresponde também à questão: *Qual deveria ser o nosso negócio?* Respondendo a esta questão, a IBM chegou à sua missão que é solução de problemas. A IBM visualizou as oportunidades que estavam se abrindo ou que poderiam ser criadas.

A contínua leitura, conhecimento e interpretação do ambiente externo e interno é indispensável para indicar o momento mais adequado ao início do processo de mudanças. Chegando a um sólido sentido de sua missão, a organização terá condições de buscar oportunidades, neutralizar ameaças e utilizar sua competência no sentido de explorá-las.

Lembremo-nos aqui da questão do envolvimento da Polícia Militar no socorro ao cidadão, com as recentes Patrulhas de Assistência Médica. Abriu-se-nos um campo, motivado pela demanda crescente das ocorrências tipo **assistência**, a ponto que a comunidade passou a exigir da organização um envolvimento mais completo na questão, que a rigor não estaria enquadrada em nossa missão.

LUCRO E OPERACIONALIDADE

Sempre que é lembrado o paralelo entre empresa e organização policial, levanta-se o ponto referente à meta principal da primeira que é a obtenção de lucros, visando, conseqüentemente, ao crescimento e ao desenvolvimento do **negócio**, tendo como meta a remuneração do capital, através da rentabilidade, indicador que mede o resultado de tais negócios. No que tange à Polícia Militar, cabe-lhe a prestação de serviços na segurança pública (que é um fim comum, sem idéia de remuneração material), através da promoção do bem comum que propicia a paz social.

Neste raciocínio, se buscamos avaliar a rentabilidade da empresa que objetiva lucro, esta pode ser traduzida através de indicadores capazes de se expressar, em diferentes circunstâncias, por variáveis com índices econômicos, que dirão se o negócio vai bem ou não. Trata-se de indicadores claros e precisos, traduzidos em números que mostrarão a *performance* da alta administração.

Em se tratando da organização policial-militar, os critérios para aferir o seu desempenho já se relacionam, sobretudo, com a quantidade e a qualidade de ocorrências policiais atendidas, bem assim o grau de tranquilidade pública em determinado período.

Sintetizando, podemos afirmar que o rendimento da prestação de serviço policial-militar se caracteriza por sua elevada **operacionalidade**, nos exatos termos preconizados pela doutrina.

Elevada operacionalidade pode ser definida como o resultado de uma administração das operações que se desenvolva com eficiência e eficácia mas que, sobretudo, saiba incorporar o ingrediente qualidade em seu conjunto de ações.

A consciência do fator qualidade foi, segundo a análise do fenômeno japonês, a grande força motriz que levou o Japão a ocupar uma posição ímpar e invejável no cenário das demais, embora a natureza lhe tenha sido adversa. Na verdade, o Japão de hoje é o dono da tecnologia mais sofisticada nos campos da eletrônica, informática, química fina, etc., graças ao binômio produtividade-qualidade que tem regido a sua caminhada.

ÂMBITO DE "NEGÓCIO"

A definição de âmbito de negócio da organização serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definição de objetivos e escolha das decisões estratégicas. Por exemplo: não ofereça roupas, ofereça uma aparência bonita; não ofereça livros, ofereça horas de prazer e o benefício do conhecimento; não ofereça discos, ofereça lazer e sonoridade da música.

Sintetizando: o âmbito de atuação da Polícia Militar é no campo da segurança pública, dever do Estado e responsabilidade de todos, através da *"polícia ostensiva e de preservação da ordem pública,"* tendo como objetivo a tranquilidade pública, que é o estágio em que a comunidade se encontra em um clima de convivência harmoniosa e pacífica, representando, assim, uma situação de bem-estar social.

Vale frisar que a produtividade está para uma empresa de produção de bens, assim como a operacionalidade está para a Polícia Militar. A empresa desenvolve produção. A Polícia Militar desenvolve operações, como polícia de segurança pública, oferecendo proteção e socorro ao cidadão e à comunidade.

POLÍTICA EMPRESARIAL

A política significa quase sempre um conjunto de regras ou enunciados como diretrizes positivas ou negativas de ação. Quando negativas, servem de confinantes à faixa permissível de tomada de decisão.

As políticas servem à consecução dos objetivos e não criar-lhes embaraços.

Servem, assim, de confinamentos ou incentivos para tomada de decisões em termos operacionais e táticos:

- . enfatizar as prioridades
- . orientar as pessoas para o sentido fundamental de seus esforços
- . tomada de decisão
- . julgamento de acontecimentos e avaliação dos responsáveis.

Em sua memorável obra *A Era da Incerteza*, um dos grandes mestres e pensadores deste século, professor J. K. Galbraith, mostra, com meridiana clareza, aspectos que devem ser ponderados no estabelecimento de uma política empresarial, senão vejamos:

"A moderna empresa vive suspensa entre a ficção e a verdade. O mito empresarial é o de um órgão bem disciplinado, eficaz, empenhado e altamente recompensado de homens que atuam sob as ordens de um dirigente dinâmico. Este reflete os interesses dos donos da empresa por cuja determinação ele age. Seus subalternos executam suas ordens ou transmitem-nas, por sua vez, àqueles que trabalham sob seu comando. Assim é a organização. Sua finalidade, como a de todas as empresas industriais, grandes e pequenas, é a de ganhar dinheiro fazendo coisas — lucrar, fazendo bem feito. A empresa sai-se melhor quando atende aos interesses do público. Isto é conseguido através do mercado, ao qual a empresa está totalmente subordinada. O que o consumidor mais quer, o mercado, em preços e vendas, dá melhores compensações.

Uma vez que a empresa se dedica inteiramente a servir o consumidor, ela não pode servir a si mesma; estando sujeita ao poder do público, ela não pode ter um poder próprio de importância. Diversas gerações de estudantes aprenderam com Paul A. Samuelson, antigo ganhador do Prêmio Nobel de Economia e o mais proeminente professor da matéria em sua época. O seu compêndio coloca a coisa em sua devida posição com clareza e simplicidade: o consumidor, segundo se diz, é soberano... cada um deles é um eleitor que usa o seu dinheiro como voto para conseguir aquilo que ele quer que seja feito. Qualquer um que esteja sujeito a uma vontade soberana não pode ter vontade própria".¹⁰

A Polícia Militar, como empresa de prestação de serviços públicos, tem, como corolário, que atender, no seu desempenho, aos interesses do público. Tal certeza se evidencia no fato de, sendo ela um órgão

10 GALBRAITH, John Kenneth. *"A Era da Incerteza"*. 2ª Ed., Editora Pioneira, 1980. p. 259.

da administração direta do Estado, ser mantida através de tributos recolhidos aos cofres públicos pelos contribuintes, usuários de seus serviços e a quem incumbe julgar o seu desempenho.

A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO

A sociedade brasileira está hoje composta por um cenário de pluralidades políticas, econômicas e sociais, que não pode ser desconhecido nos processos de desenvolvimento de gerentes nas organizações.

É neste cenário que atua o profissional de segurança pública, administrador da organização policial-militar, razão pela qual deve repensar, e com muita urgência, o seu papel no amplo cenário da segurança pública, de forma a suprir a demanda por segurança, que faz com que a sociedade vá lhe exigindo, cada vez mais, a intervenção do poder público neste campo.

Esta será uma década de profundas mudanças no meio e, como conseqüência, com sérias implicações sobre as empresas e seu papel no mundo atual.

A sociedade contemporânea tornou-se pluralista, o que torna os tradicionais programas de gerenciamento, com visão dualista, discutíveis ou ultrapassados.

A visão de certo e errado, que continua sendo apresentada por alguns dos programas de aperfeiçoamento gerencial, já não serve para que o nosso administrador enfrente as solicitações que recebe nas suas interações organizacionais.

O planejamento há muito deixou de ser moda para se converter em necessidade. Mas esta necessidade se traduz em exigências concretas, e as soluções devem ser encontradas de maneira econômica e eficaz. Estas soluções estão, na maioria das vezes, dentro da própria empresa.

A falta de credibilidade provocada pela incerteza e constantes mudanças nas orientações sociais, políticas e econômicas deve fortalecer os vínculos dos gerentes com as organizações: por outro lado, poderá se acentuar um comportamento de passividade, traduzido pelo receio de correr riscos na organização, que torna o processo decisório lento, e a criatividade, manifestação rara dentro das empresas.

O gerente tem hoje uma missão muito mais abrangente e desafiadora e não poderá resolvê-la com as simples receitas maniqueístas. Ele precisará interpretar o contexto de uma sociedade pluralista em que está vivendo.

Considerando este quadro de novas exigências do ambiente organizacional, é importante pensar em alternativas que possibilitem respostas dinâmicas para a atuação gerencial.

Em conseqüência, os sistemas de administração, que direcionem o esforço na busca de melhores resultados, deverão ser estimulados.

A grande preocupação que deve nortear todo o trabalho neste sentido é uma busca adequada de padrões mais altos de operacionalidade (produtividade). E neste mister, o planejamento, visando ao aumento da operacionalidade, é fundamental e não deve ter caráter ameaçador, do tipo a elevar o nível de tensões, mas ter em meta, basicamente, dentre outros, quatro aspectos: criatividade, melhoria dos resultados (qualidade), motivação e comprometimento.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tendo em vista a diagnose da situação atual de uma determinada realidade e a formulação de uma filosofia ou doutrina, o planejamento estratégico estabelece os objetivos, define e seleciona os cursos de ação ou alternativas, estima os recursos disponíveis e identifica as restrições ou antagonismos, visando à consecução de mencionados objetivos.

O planejamento estratégico é um imperativo da hora atual, principalmente para a instituição policial-militar.

Com efeito, o atuar diário do integrante da instituição deverá estar pontificado pelos princípios de moderna doutrina de segurança pública, moldada, segundo a Constituição, como *"dever do Estado, direito e responsabilidade de todos"* e que deve ser exercida, pelos órgãos policiais, com objetivo de *"preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio."*

A dimensão dos trabalhos de segurança pública agora atribuídos à Polícia Militar dá-lhe inédito enfoque, a partir do pressuposto de que segurança é, hoje, uma necessidade social e que se consubstancia no bem-estar da comunidade.

É de se refutar, na ampla análise desta questão, já que a segurança se volta para as pessoas e a comunidade, uma tendência filosófica que se observa no mundo moderno, de se compreender a conduta humana em padrões matemáticos ou a construção de um tipo de ciência físico-matemática, a partir de racionalização de comportamentos.

A natureza da questão da segurança pública liga-se ao grande problema do Direito e da Justiça, e é por isso que nos apegamos à **lógica do razoável** para formular uma racional e eficaz prestação de serviços, com amplos reflexos na redução dos índices de criminalidade, na contenção da violência, e agora, dentro de uma visão nova de que cabe reconhecer a instituição como competente para, junto com outros órgãos, prevenir conflitos entre o delinqüente e a sociedade, participando, inclusive, na educação dos cidadãos e assessoramento dos poderes Executivo e Legislativo, em matéria de profilaxia criminal.

Segundo Chiavenato,

“O planejamento é uma das melhores maneiras de se introduzir, deliberadamente, mudanças e inovações dentro de uma empresa, sob uma forma previamente definida, escolhida e devidamente programada.”

De plano, percebe-se que o estabelecimento de objetivos caracteriza o planejamento prospectivo, que se preocupa com o futuro e, como tal, deve orientar o processo decisório, dando-lhe maior racionalidade e segurança.

NOVOS TEMPOS – CONCLUSÃO

Desde a promulgação da nova Carta, tenham todos certeza de que novos tempos chegaram.

Se a percepção dos cidadãos já exigia mudanças com relação aos objetivos da instituição policial, com muito maior razão a *“Carta dos direitos individuais e sociais”* afetar, sem dúvida, suas normas de funcionamento, certamente exigindo-lhe maior transparência das decisões de nível estratégico e responsabilidade social dos resultados.

Defendemos, ao longo do processo constituinte, a estrutura de hierarquia e disciplina militar, como básica para nossas instituições. É preciso, com os novos tempos, que tal estrutura não conduza a Polícia Militar ao extremo de se caracterizar como **sistema fechado**, amarrando-a no enfoque primitivo de organização.

Se esta se acha inserida no macroambiente empresarial e se é a visão de futuro que caracteriza sua alta administração, fica evidente que não mais nos ateremos aos preceitos da escola clássica e nos comportemos com grau de interação negativo, num comportamento à moda *“dinossauro”*, pois aí, fatalmente seremos atropelados.

Não nos esqueçamos do processo de evolução da sociedade brasileira, que em processo de rearticulação, vem reivindicando o resgate da liberdade e de justiça social.

Há que se ter suficiente habilidade profissional para que trabalhem numa instituição policial onde se caracterizará o dever do Estado como provedor de direitos sociais, em direção, como salienta Moema de Siqueira, à universalização da cidadania, bastando se ver, para isso, o elenco de direitos e garantias do texto da nova Carta.

A percepção desta nova realidade certamente desenhará contornos para a Polícia Militar do futuro, tarefa que está a cargo de meus prezados alunos deste curso de pós-graduação.

Somente assim a filosofia do planejamento que ora propugnamos retratará o mais alto nível de interação da Corporação com a sociedade.

Este Comandante espera que, durante este curso, os meus prezados alunos saibam, com o auxílio das ferramentas da metodologia de pesquisa, se aprofundar no campo da ciência e tecnologia, buscando abrir, como novos bandeirantes destes novos tempos, os caminhos para o sucesso da Polícia Militar, no campo da segurança pública.

Lembrem-se todos da frase de Samuel Johnson, segundo a qual *"nada será jamais empreendido, se todas as possíveis objeções tiverem que ser primeiro eliminadas"*, o que implica dizer, em nosso caso, que, sendo dinâmico o campo de segurança pública, muito se há de pesquisar a respeito, para melhor entendê-lo e melhorá-lo.

Abstract: Military Police as enterprise. *This paper demonstrates that the speed of social transformations has brought about harder criticism of those institutions which are closer to the citizens. The concept of freedom, once related to participation in state power, is nowadays connected to the individual's importance in face of that power, with growing demand of respect for citizenship. The Military Police, a public institution in charge of protecting and helping citizens, must be prepared to assume that new stance and face the future and subsequent changes. Such will be possible only with a high degree of professional awareness and modernization of the enterprise.*

Artigo recebido em 20-05-91

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- TOFLER, Alvin. *O choque do futuro*. Ed Artenova, 1973.
- GIEGOLD, William C. *Administração por objetivos: uma abordagem de Instrução Programada*; Tradutor Auriphado Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- GORBACHEV, Mikhail. *Perestróika*, Ed. Best-Seller, 14 ed.
- MOURA, Antônio de Paiva. *História da Violência em Minas*. Belo Horizonte, 1983.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo e MACHADO, Antônio de Mattos Viera. *Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A.
- ROWCHI, Luciano. *Planificação e estratégia das empresas: uma introdução do estudo a longo prazo*. Tradução de Francisco Valle.