

Wanderlei Ferreira Dias

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO DE
TRÂNSITO RODOVIÁRIO: UMA ANÁLISE ATUAL NA POLÍCIA MILITAR
DE MINAS GERAIS.

Belo Horizonte

2010

Wanderlei Ferreira Dias

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO DE
TRÂNSITO RODOVIÁRIO: UMA ANÁLISE ATUAL NA POLÍCIA MILITAR
DE MINAS GERAIS.

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais
como requisito para obtenção do título de Especialista em Segurança
Pública.

Orientador: Ten Cel PM Armando Leonardo Linhares de A. F. da Silva.

Belo Horizonte

2010

**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

ATA DA APRESENTAÇÃO PÚBLICA DE MONOGRAFIA

Aos quatro dias do mês de novembro do ano de 2010, às 14h30min, na sala 18 do Centro de Pesquisa e Pós-graduação, na Academia de Polícia Militar, presentes todos os membros da banca examinadora, foi realizada a apresentação pública da monografia intitulada “ **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO DE TRÂNSITO RODOVIÁRIO: UMA ANÁLISE ATUAL NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS.**” elaborado pelo **CAP PM WANDERLEI FERREIRA DIAS** como requisito para obtenção do título de pós-graduação do Curso de Especialização em Segurança pública – CESP/2010, da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia de Polícia Militar. Após a apresentação do trabalho, o discente foi argüido pelos membros da Banca Examinadora, composta pelo orientador **TEN CEL PM ARMANDO LEONARDO LINHARES A.F. DA SILVA** e pelos avaliadores **TEN CEL PM CÉSAR RICARDO DE OLIVEIRA GUIMARÃES E PROFESSORA KAMILA PAGEL**.

Após reunião a banca examinadora considerou que a monografia **ATENDE OS OBJETIVOS DO CURSO DE FORMA SATISFATÓRIA**, e decidiu por **UNANIMIDADE** pela **APROVAÇÃO**.

Este documento expressa o que ocorreu durante a avaliação e vai assinado pelos membros da banca examinadora.

Orientador: **TEN CEL PM ARMANDO LEONARDO L. A. F. DA SILVA-EMPM3**

Ass: _____

Titulação: _____

Avaliador: **TEN CEL PM CÉSAR RICARDO DE OLIVEIRA GUIMARÃES-EMPM4**

Ass: _____

Titulação: _____

Avaliadora: **PROFESSORA KAMILA PAGEL - FJP**

Ass: _____

Titulação: _____

Dedico este trabalho aos policiais rodoviários de todo o Estado de Minas Gerais que atuam diuturnamente, nas estradas mineiras permitindo que as pessoas cheguem aos seus destinos com segurança.

Primeiramente, agradeço a DEUS, onipotente e onipresente, sempre me encorajando e sendo a fonte de toda a sabedoria que me capacitou vencer todas as provações.

Agradeço imensamente à minha querida esposa companheira fiel, incansável e paciente por ter ultrapassado comigo todos os obstáculos.

Aos meus pais minha gratidão pelas raízes firmes e peço desculpas pela minha ausência durante a confecção deste trabalho e horas de estudos.

Ao meu maravilhoso filho, João Vitor, pelo apoio e suporte técnico na área de informática.

Ao meu Orientador, Tenente Coronel PM Armando Leonardo Linhares de A. Ferreira da Silva, que não mediu esforços para o sucesso do trabalho. Repassou-me conhecimentos importantes e orientou-me com segurança na elaboração do trabalho.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram na confecção deste trabalho, em especial aos integrantes da DMAT e colegas de curso.

“ Determinação coragem e auto confiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

Dalai Lama

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é uma análise da atual estrutura organizacional da atividade de policiamento de trânsito rodoviário adotada pela Polícia Militar de Minas Gerais, especialmente no que se refere a implementação do modelo caracterizado pela subordinação direta das Companhias Independentes de Meio Ambiente e Trânsito (Cia PM Ind MAT) aos Comandos Regionais de Policiamento. Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva para a qual foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários a todos os comandantes de Cia PM Ind MAT e todos os chefes das P3 das RPM (Regiões de Polícia Militar), além da análise e interpretação de dados coletados. Baseou-se ainda nas informações obtidas através de entrevistas com pessoas-chave da Polícia Militar. Sobressai-se desta pesquisa que o modelo atual oferece condições favoráveis para a gestão e controle do efetivo da PMMG empregado na atividade de policiamento de Trânsito Rodoviário. Além disso, verificou-se que os recursos logísticos previstos atendem satisfatoriamente a estrutura do policiamento de trânsito rodoviário nas demandas operacionais. Conclui-se que a atual estrutura organizacional da atividade de policiamento de trânsito rodoviário adotada pela PMMG é a mais indicada no momento, entretanto, carece de alguns ajustes, especialmente no que se refere ao efetivo previsto.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, Policiamento rodoviário, Trânsito, Polícia Militar de Minas Gerais.

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the actual structure organizational activity of road traffic policing adopted by the Polícia Militar de Minas Gerais, especially in concerning the implementation of the direct model characterized by subordination Companhia Independente de Meio Ambiente e Trânsito of the Comandos Regionais de Policiamento. This is a descriptive research for which a search was conducted in the field, with application of questionnaires to all the commanders of the Companhia Independente de Meio Ambiente e Trânsito and all heads of sections and planning Regions of operations of the Military Police, along with analysis and interpretation data collected. Was based also on information obtained through interviews with key people from the military police. Stands out this research than the current model offers favorable conditions for effective management and control of the Polícia Militar de Minas Gerais employee in policing activity Transit Road. Moreover, it was found that the logistical resources provided meet satisfactorily the structure of policing in road traffic operational demands. It is concluded that the current organizational structure the activity of policing adopted by the Road Traffic Polícia Militar de Minas Gerais is the most suitable at the moment, however, lacks some adjustments, especially as regards the effective schedule.

Keywords: Organizational structure, Road policing, Traffic.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	Batalhão de Polícia Militar
BPRv	Batalhão de Polícia Rodoviária
BPTran	Batalhão de Polícia de Trânsito
Cia PMRv	Companhias de Polícia Militar Rodoviária
Cia PM MAT	Companhia PM de Meio Ambiente e Trânsito
Cia PM Ind MAT	Companhia Independente de Meio Ambiente e Trânsito
Cia PRv	Companhias de Policiamento Rodoviário
CPE	Comando de Policiamento Especializado
CRP	Comando Regional de Policiamento
CRPM	Comando Regional de Polícia Militar
CPI	Comando do Policiamento do Interior
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
DD/QOD	Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais
DER	Departamento de Estradas de Rodagem
Detran-MG	Departamento de Trânsito de Minas Gerais
DMAT	Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito
EMPM	Estado Maior da Polícia Militar
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PMPR	Polícia Militar do Paraná
PMSP	Polícia Militar de São Paulo
RPM	Região de Polícia Militar
UEOp	Unidade de Execução Operacional
UPR	Unidade de Policiamento Rodoviário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.1 Importância da estrutura organizacional.....	16
2.2 O desenvolvimento organizacional.....	18
2.3 A centralização e a descentralização administrativa.....	19
2.4 A eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional.....	20
2.5 A mudança ambiental e as organizações.....	21
2.6 A estrutura organizacional e o processo decisório.....	23
3 POLÍCIAMENTO RODOVIÁRIO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	25
3.1 Surgimento do policiamento rodoviário no Estado de Minas Gerais.....	25
3.2 Histórico do policiamento rodoviário na PMMG.....	26
3.3 O policiamento rodoviário em outros Estados.....	30
4 ATUAÇÃO DA PMMG NO POLÍCIAMENTO RODOVIÁRIO.....	39
4.1 Missão constitucional e aspectos legais da atuação.....	39
4.2 Relevância do policiamento rodoviário na segurança pública.....	40
4.3 A estrutura do policiamento de trânsito rodoviário na PMMG.....	42
5 METODOLOGIA.....	44
6 ANÁLISE DO MODELO DE POLÍCIAMENTO RODOVIÁRIO NA PMMG.....	49
6.1 Chefes de seções de operações (P3) das RPM.....	49
6.2 Comandantes da Cias PM Ind MAT.....	53
6.3 Entrevista realizada ao Subdiretor da DMAT.....	58
6.4 Entrevista realizada ao chefe da seção de recursos humanos do EMPM.....	61
6.5 Entrevista realizada ao Assessor das atividades especializadas da PM/3 do EMPM.....	64
7 CONCLUSÃO.....	67

REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICES.....	76
APÊNDICE A – Questionários.....	76
APÊNDICE B – Roteiros de entrevistas.....	82

1 INTRODUÇÃO

O trânsito é atualmente um assunto discutido nos diversos segmentos não só da sociedade brasileira, mas também em outros países. No Brasil, segundo entidades que lutam por um trânsito menos violento, o número de mortes já ultrapassou a incrível e triste marca de 60 mil nos últimos anos. Isto equivale dizer que morrem 165 pessoas por dia nas vias públicas do Brasil (DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM, 2010).

Fazendo um paralelo comparativo pode-se afirmar que morrem no trânsito o mesmo número de pessoas com uma queda de um avião *Boeing* a cada dia. Este dado impressiona a todos nós. A imprudência é a principal causa do número assustador destas mortes violentas no trânsito.

Muitos são os esforços direcionados para uma redução nestes números, como campanhas educativas que são cuidadosamente preparadas levando-se em conta dados estatísticos que mostram as principais causas de acidentes na malha rodoviária. O objetivo dessas campanhas é conscientizar os usuários quanto à importância das condições das rodovias, manutenção do veículo, regras de trânsito, estabelecer roteiros de viagens, dentre outras importantes dicas de segurança (MINAS GERAIS, 2010a). Outras iniciativas estão voltadas para a melhoria da infra-estrutura das vias trazendo maior segurança para os usuários dessas vias. Neste contexto, a Polícia Militar busca desenvolver ações que propiciem condições favoráveis à adoção de novas estratégias para a execução do policiamento e da fiscalização de modo a produzir melhores resultados.

A realidade brasileira que se apresenta no cenário de trânsito não é nada confortadora. Assim, as diversas entidades e segmentos envolvidos com o assunto trânsito devem desenvolver esforços e intervenções visando a redução no número de vítimas nas estradas.

Considerando que a maior parte da malha viária existente dentro do Estado de Minas Gerais está sob responsabilidade da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), se faz necessária a constante atualização e melhoria no policiamento rodoviário que é o setor da Polícia Militar responsável pela guarda e monitoramento das rodovias estaduais e também,

mediante delegação, algumas rodovias federais.

Sob esta perspectiva, o tema deste trabalho aborda a estrutura organizacional da atividade de policiamento de trânsito rodoviário, através de uma análise atual da Polícia Militar de Minas Gerais, o que se relaciona à necessidade de se buscar melhorar e atualizar o desempenho nesse setor, visando a redução do número crescente de vítimas em acidentes de trânsito rodoviário.

Chandler (*apud* ALMEIDA, 2006), ao pesquisar quatro grandes empresas americanas constatou que as estruturas dessas empresas eram continuamente ajustadas às suas estratégias e demonstrou a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional.

Considerando esta afirmativa, verifica-se que é necessário estudar continuamente a estrutura do policiamento de trânsito rodoviário na Polícia Militar para promover a sua atualização com ajustes necessários para melhoria na gestão e controle do efetivo empregado nesta atividade.

A atualização das informações sobre a estrutura em funcionamento torna possível compará-la com as de outros modelos adotados em outros Estados do Brasil. Ao se verificar a funcionalidade da atual estrutura, busca-se oferecer informações que possibilitem a sua adequação assegurando que ela esteja pronta para fazer frente à crescente demanda relacionada à segurança nas estradas do Estado de Minas Gerais.

Para a realização desta pesquisa delimitou-se o tema na análise da estrutura organizacional da atividade de policiamento de trânsito rodoviário na Polícia Militar de Minas Gerais, após a implementação do modelo caracterizado pela subordinação direta aos Comandos Regionais.

Delimitado o tema foi possível estabelecer o objetivo geral desta pesquisa de verificar se o atual modelo oferece condições favoráveis para a gestão e controle do efetivo da PMMG empregado na atividade de policiamento de trânsito rodoviário.

Outros objetivos mais específicos também foram estabelecidos visando analisar a atual estrutura da PMMG na atividade de policiamento de trânsito rodoviário identificando

os impactos quanto a adaptação da organização às mudanças no contexto de segurança pública.

Buscou-se ainda a verificação se os recursos humanos e logísticos previstos atendem a estrutura do policiamento de trânsito rodoviário, nas demandas administrativas e de emprego operacional.

A presente pesquisa procurou alinhar-se ao previsto no planejamento estratégico da PMMG, no triênio 2009 a 2011 onde consta como o objetivo de nº 1 da Polícia Militar: “reduzir a violência, a criminalidade, a desordem e a sensação de insegurança, nas áreas urbanas, rurais e nas rodovias” (MINAS GERAIS, 2009a).

O desenvolvimento da presente pesquisa baseou-se na seleção e estudo de autores contemporâneos visando uma abordagem recente relacionada à importância das estruturas organizacionais.

Para isto, abordou-se conceitos de vários autores relacionados a aspectos como a necessidade de adequação da estrutura organizacional de uma empresa acompanhando as mudanças externas, bem como os seus reflexos no âmbito interno da organização. Abordou-se também a relevância de elementos como a eficiência e a eficácia na gestão organizacional.

O desenvolvimento do estudo foi dividido em sete seções. A primeira seção destinou-se a uma introdução, onde foram apresentados o tema e os objetivos, além da justificativa da pesquisa.

Na segunda seção buscou-se apresentar informações importantes sobre a necessidade de avaliar e atualizar constantemente a estrutura organizacional da organização, bem como estabelecer uma conceituação teórica sobre a estrutura organizacional.

A terceira seção entendeu-se adequado apresentar a linha de evolução no decorrer dos anos da estrutura do policiamento rodoviário no Estado de Minas Gerais. Apresenta também como é composta a estrutura de policiamento de trânsito rodoviário nas polícias militares dos Estados de São Paulo e Paraná.

Foram apresentados, na Quarta seção, aspectos jurídicos que atribuem à PMMG a competência para atuar no policiamento de trânsito rodoviário dentro do Estado de Minas Gerais, além de mostrar a importância desta modalidade de policiamento especializado no âmbito da segurança pública.

A metodologia da pesquisa esta inserida na quinta seção quando são apresentados os métodos e procedimentos empregados no desenvolvimento da pesquisa.

A análise e a interpretação dos dados coletados nos questionários e entrevistas, apresentar-se-á na sexta seção sempre em consonância com os objetivos propostos.

Expõem-se na sétima seção as considerações finais sobre o trabalho, seus resultados e sugestões para o aprimoramento da estrutura organizacional do policiamento de trânsito rodoviário na PMMG.

O trabalho é completado com as referências consultadas e com os apêndices referentes às pesquisas de campo.

2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção abordar-se-á aspectos ligados à estrutura organizacional. Serão apresentados conceitos que mostram a necessidade de se estruturar bem uma organização e que ela deve estar em permanente desenvolvimento e reorganização de sua estrutura, de acordo com as mudanças ocorridas no ambiente externo onde atua, visando atingir a eficácia e a eficiência esperada pelos seus públicos. Também aspectos relacionados à relevância da boa gestão da informação no processo de tomada de decisão.

2.1 Importância da estrutura organizacional

Para se abordar sobre a necessidade da atualização das estruturas organizacionais é necessário, inicialmente, conceituar os termos estrutura e a organização com precisão e também com a amplitude com que serão utilizados nesta pesquisa.

Simeray (1974) conceitua a estrutura como a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependências ou cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em uma sucessão de conjuntos mais complexos que constituirá a empresa em si mais particularmente às pessoas em suas relações de interdependência.

Barusy (*apud* SIMERAY, 1974) conceitua a estrutura de uma empresa como sendo o esqueleto sobre o qual se apóiam todas as forças que a fazem viver: inspirações criadoras, informações, instruções ordens, ligações e execução. Uma estrutura deve ser motivo de atenção permanente por parte de seus dirigentes, de modo a adaptar-se aos imperativos que decorrem da utilização dos valores humanos.

Observa-se com estes conceitos que a estrutura é responsável pela sustentação da empresa. Deve ser verificada periodicamente para adequações e ajustes visando o melhor aproveitamento das qualidades das pessoas que a compõem.

Lerner (1978) conceitua organização como sendo o quadro estrutural de cargos, definidos pelos respectivos títulos, atribuições básicas, responsabilidades, relações formais e

nível de autoridade dentro da empresa.

Chiavenato (*apud* GUALAZZI, 2002) define organização como a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Afirma ainda que as contribuições de cada participante à organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições pela organização.

Para Chiavenato (1999, p.409-410) a organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um.

Para que os objetivos possam ser alcançados[...] as atividades precisam ser adequadamente agrupadas de maneira lógica e a autoridade deve ser distribuída de maneira que sejam evitados conflitos e confusões. A organização consiste em:

1. Dividir o trabalho, ou seja, determinar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos planejados(especialização).
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. Designar as pessoas para sua execução (cargos e tarefas).
4. Alocar os recursos necessários.
5. Coordenar os esforços.

Constata-se que uma Organização se apresenta como sendo uma ordenação estudada e planejada para o melhor aproveitamento do talento individual das pessoas que a compõem buscando atingir seus objetivos.

Conceituadas as palavras estrutura e organização, passa-se ao estudo da expressão formada pela união destes dois vocábulos que é a estrutura organizacional. Alguns autores destacam a importância da estrutura não só para a organização, mas também para os próprios membros da organização.

Segundo Luporini e Pinto (1990) as organizações vistas sob a luz do conceito de sistemas devem prover-se de uma estrutura organizacional (técnica e administrativa) que seja compatível com seus objetivos. O autor afirma ainda que de uma forma geral, independente do tamanho ou do tipo da organização, a alta administração envolve-se na tarefa primordial de relacionar a organização com o meio ambiente, identificando as áreas onde a empresa deve atuar, com vistas na sua sobrevivência e crescimento.

Neste sentido, Motta (1976) afirma que seria ingenuidade imaginar que em uma época de mudanças e valorização dessas mudanças, as estruturas que compõem a sociedade não precisassem mudar. A mudança nas estruturas organizacionais é condição para sua sobrevivência e condição para o desenvolvimento econômico, social e político.

Uma organização pública dinâmica como é a Polícia Militar de Minas Gerais, reorganiza a sua estrutura periodicamente e, nessas ocasiões, surgem dúvidas e questionamentos quanto ao modelo de gestão a ser implementado. A seguir apresentar-se-á a importância do Desenvolvimento Organizacional no acompanhamento das mudanças ocorridas no ambiente que envolve a organização.

2.2 O desenvolvimento organizacional

O mundo globalizado impõe às organizações modernas a necessidade de reordenação de seus processos adequando suas estruturas organizacionais às demandas existentes, buscando a contínua sintonia com o ambiente que a circunda.

Há certas condições organizacionais que exigem aplicações e esforços de Desenvolvimento Organizacional. Porém, a condição essencial de qualquer programa de mudança é a de que alguém numa posição estratégica da organização sinta a necessidade de modificação (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Silva (2009) a organização é um sistema aberto e dinâmico que se relaciona com o meio ambiente, que também, é um sistema aberto e dinâmico. Um sistema dinâmico muda com o tempo, assim como o ambiente. Isto força a mudança da organização que, para se adaptar, deve mudar a sua estrutura. Sob o ponto de vista de Simeray (1976, *apud* SILVA, 2009, p. 27) as estruturas organizacionais devem seguir três princípios:

- a) A melhor estrutura é aquela que permite a redução de despesas com pessoal em nível de chefia;
- b) Os procedimentos correlacionados diretamente à estrutura devem ser os mais simples possíveis; e
- c) A estrutura deve facilitar a integração dos homens de modo a garantir o pleno emprego de suas capacidades.

Mintzberg (1979, *apud* SILVA, 2009, p.29-30) complementa que devem ser observadas cinco partes básicas na estrutura de uma organização:

- a) Núcleo Operacional – Inclui os operadores que efetuam o trabalho básico relacionado diretamente à produção;
- b) Ápice Estratégico – São os cargos responsáveis pelo direcionamento efetivo da organização na realização de sua missão, além de prover as necessidades dos operadores e controlar a organização;
- c) Linha Intermediária – Faz a ligação entre o ápice estratégico e o núcleo operacional por meio de gerentes com autoridade formal;
- d) Estrutura Técnica – Onde se encontram os analistas que servem à organização dando suporte ao trabalho dos outros, padronizando os resultados;
- e) Assessoria de Apoio – Dão suporte à aparência da organização, operando o fluxo de trabalho.

Verifica-se nos conceitos que as estruturas organizacionais devem ser enxutas, simples, flexíveis para promoverem a interação de seus setores direcionando as pessoas da organização para a realização da missão.

2.3 A centralização e a descentralização administrativa

A concentração ou a dispersão nas organizações ocorrem geralmente devido a necessidades de expansão por áreas geográficas ou por aumento nas funções.

Segundo Albers (1973, p.182), “[...] a centralização e a descentralização caracterizam a maneira pela qual são divididas as responsabilidades de decisão entre os executivos, nos diferentes níveis hierárquicos[...]”. A hierarquia administrativa pode representar tanto uma centralização quanto uma descentralização da tomada de decisão. Uma descentralização da decisão ocorre por delegação dos níveis mais altos para os níveis mais baixos.

Ainda Segundo Albers (1973, p.182), “[...] é necessário haver alguma centralização na tomada de decisão para que se coordene administrativamente o esforço e se consiga a unidade de objetivos [...]”.

A tomada de decisão é importante para uma organização. Portanto, nos processos de descentralização deve-se ter o cuidado de transferir não só a responsabilidade

que se dá a um subordinado, mas também a autoridade para que ele possa decidir, dentro da competência necessária, no processo de execução de um trabalho ou atividade (KAST, 1976).

Analisando esta abordagem constata-se que algumas decisões consideradas importantes para a organização devem ser mantidas sob o controle do nível superior. Considera-se como decisões importantes aquelas que podem interferir nos objetivos traçados pela organização. As decisões relacionadas às metas específicas de um setor podem ser avaliadas e decididas naquele nível administrativo.

2.4 A eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional

Dentre as principais funções de um gestor estão o cumprimento de metas, dentro dos prazos estabelecidos, da melhor forma possível e com o menor registro de erros. Para o perfeito cumprimento dos objetivos neste processo é necessário que sejam observados três critérios fundamentais: eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Drucker (1976, p. 94), “[...] a eficácia revela-se um ponto crucial para o auto desenvolvimento de um indivíduo; o desenvolvimento da organização e a realização e viabilidade da sociedade moderna [...]”. Neste sentido, a eficácia é um padrão ou um parâmetro para se mensurar a atuação de um administrador. Drucker (1976, p. 95) enfatiza que:

As necessidades das grandes organizações têm que ser satisfeitas por pessoas comuns, atingindo desempenho incomum. À medida que os administradores trabalham procurando tornar-se eficientes, elevam o nível do desempenho de toda a organização. Eles ampliam a visão, não só de si mesmos como dos outros.

Em suma percebe-se que pessoas comuns podem ser eficientes quando motivadas e bem conduzidas pelos administradores. Uma estrutura organizacional bem organizada oferece condições favoráveis aos administradores para uma melhor coordenação, controle e motivação de seus colaboradores refletindo diretamente na sua eficiência e efetividade.

Drucker (1976, p. 95) acrescenta que:

As organizações não são mais eficazes por terem pessoas melhores. Dispõem de pessoal mais capacitado pela motivação que criam para o autodesenvolvimento através de seus padrões, de seus costumes, de seu ambiente. Estes fatores, por sua vez, resultam do autotreinamento sistemático, orientado e objetivo dos indivíduos para se tornarem administradores eficientes.

Para Baterman (1998, p. 58), “[...] a eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo[...]”. A eficácia seria a relação entre os resultados alcançados e os objetivos inicialmente previstos.

Na administração pública observa-se que a questão da distribuição e do uso dos recursos públicos torna-se um assunto central para as reformas administrativas. A busca por eficiência e efetividade nas organizações públicas leva à necessidade de se refazer todo o aparelho de Estado, considerado como um conjunto com privilégios de monopólio de mercados públicos e tolerantes à ineficiência por não sofrerem quaisquer tipos de concorrência (PETRUCCI e SCHWARZ *apud* BRESSER PEREIRA, 1997) .

Analisando estes conceitos verifica-se que ser eficiente é fazer a coisa certa ou esperada dentro de um processo ou procedimento qualquer. É procurar fazer o máximo possível utilizando o recurso estritamente necessário. Já a eficácia seria o atingimento das metas propostas, aproveitando as oportunidades oferecidas.

2.5 A mudança ambiental e as organizações

As organizações são sistemas abertos que são afetados e, por sua vez, afetam seus ambientes externos. Por ambientes externos entende-se todas as forças relevantes além dos limites da empresa (BATERMAN, 1998).

Entende-se por ambiente organizacional como todos os elementos e forças que existem fora dos limites da organização e que tem o poder de afetá-la como um todo ou parte

dela. As condições ambientais são complexas e mudam constantemente criando uma necessidade maior de coletar informações e de reagir com base nelas (DAFT, 2006).

Segundo Baterman (1998, p. 77) “[...] administrar significa mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes: pode significar modificar ou moldar o ambiente da organização [...]”. As organizações podem atuar de maneira proativa atendendo prontamente às necessidades geradas pela mudança do ambiente em que atuam. As organizações devem acompanhar e analisar as mudanças do ambiente externo para promover as adequações em seus ambiente internos visando atender às expectativas de seu público alvo. A análise ambiental permite a criação de um mapa desses públicos interessados e o modo como eles podem influenciar a organização.

É importante identificar as ameaças, bem como as oportunidades potenciais surgidas no ambiente externo. A análise ambiental é tão importante que “após definir a missão e a visão, o segundo componente do processo de administração estratégica é a análise do ambiente externo. A administração estratégica bem sucedida depende de uma avaliação ambiental acurada e completa” afirma Baterman (1998, p. 127).

Uma análise de ambiente não deve se limitar apenas ao ambiente externo. É primordial que se faça também uma análise interna pois ela fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização (BATERMAN, 1998).

Baterman (1998, p.499) afirma que:

Attingir excelência, qualidade total e melhoria contínua, tudo isso implica mudar a organização para melhor. Todas as mudanças importantes devem ser cuidadosamente administradas. A mudança bem-sucedida não ocorre naturalmente; resulta de ações inspiradas, referentes tanto a problemas quanto a oportunidades, de motivar as pessoas a mudar e de fazer uma abordagem estratégica para implementar a mudança [...].

Observa-se que as empresas devem estruturar-se de forma a propiciar condições favoráveis à adoção de novas estratégias, potencializando suas ações de modo a produzir melhores resultados.

2.6 A estrutura organizacional e o processo decisório

Segundo Choo (2003, p.27-29) existem três arenas distintas onde a criação e o uso da informação podem desempenhar um papel estratégico para o crescimento e a capacidade de adaptação de uma empresa. A primeira arena seria que a organização “[...] usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo [...]”. Isto se deve ao fato da organização viver em um mundo dinâmico e incerto e, esta dinâmica influencia e molda o desempenho das organizações. É tarefa do administrador identificar as mudanças mais significativas, analisá-las e estabelecer respostas mais adequadas a elas.

A Segunda arena do uso estratégico da informação é “[...] aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado [...]”. O conhecimento é tão significativo quanto o capital e o trabalho. Em algumas organizações o conhecimento e a experiência se encontram dispersos ou concentrados em alguns indivíduos ou setores de trabalho.

A terceira arena do uso estratégico da informação é “[...] aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes [...]”. Assim, pode-se afirmar que uma decisão deve ser tomada de forma racional, baseada nas informações e alinhada com os objetivos organizacionais, principalmente quando ocorre as mudanças no ambiente.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o grande fator gerador do sucesso das empresas japonesas está em sua competência para a construção do conhecimento organizacional. A constatação de que o conhecimento é o novo recurso competitivo atingiu o Ocidente como um relâmpago. A construção do conhecimento é alcançada quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o explícito dentro de uma organização. Para se conseguir a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito devem ser elaborados processos de socialização da informação capazes de criar novos conhecimentos.

Seguindo essa linha, Chiavenato (2002, p.144) afirma que o processo decisório envolve a análise e escolha entre algumas alternativas disponíveis para se alcançar objetivos.

Segundo o autor:

A decisão envolve seis elementos:

1. Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
2. Objetivos: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
3. Preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. Estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor.
5. Situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam a escolha.
6. Resultado: é a conseqüência ou resultante de uma dada estratégia.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) as organizações devem ser capazes estrategicamente de explorar, acumular, compartilhar e criar novos conhecimentos continuamente, em um processo dinâmico, subsidiando os diversos níveis gerenciais na tomada de decisão.

Apresentou-se nesta seção que a mudança e atualização contínua das estruturas das organizações é necessária sob pena das organizações fracassarem no atingimento de seus objetivos. A mudança e reorganização nas estruturas funcionam como um desenvolvimento planejado das organizações. O desenvolvimento deve ser acompanhado da conversão de informação em conhecimento evitando surpresas provocadas pelo ambiente externo e ao mesmo tempo fortalecendo a organização perante ao seu público alvo.

3 POLICIAMENTO RODOVIÁRIO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Apresentar-se-á nesta seção a linha de evolução no decorrer dos anos da estrutura e organização do policiamento rodoviário no Estado de Minas Gerais. Serão apresentadas também como se compõe a estrutura de policiamento de trânsito rodoviário nas polícias militares dos Estados de São Paulo e Paraná.

3.1 Surgimento do policiamento rodoviário no Estado de Minas Gerais

Segundo Barbosa (1992), tudo começou a ser formalizado através do Decreto Estadual n. 1 831, de 24 de março de 1946, que criou a Polícia Rodoviária em Minas Gerais. Após a sua criação, um longo tempo foi gasto para que a sua implementação fosse efetivada o que só ocorreu em 28 de março de 1955. Nesta época ficou conhecida como a Polícia Rodoviária Estadual do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER/ MG). O seu primeiro comandante foi o Coronel PM Vicente Torres.

Em 2 de julho de 1969, o Decreto-lei Federal n. 667, reorganizou as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros e, através do Decreto-lei Federal n. 1 072, de 30 de dezembro de 1969, uma nova alteração definiu acerca da missão das Polícias Militares.

Com a aprovação do Decreto-lei Federal n. 66 862, de 8 de julho de 1970 foi aprovado o Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros (R-200) e definiu o policiamento ostensivo como sendo:

Ação policial em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, armamento ou viaturas. São considerados tipos desse policiamento a cargo das Polícias Militares, ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, os seguintes:

- ostensivo normal, urbano e rural;
- de trânsito;
- florestal e de mananciais;
- ferroviário;
- **rodoviário, nas estradas estaduais;**
- portuário [...].

Diante deste cenário e visando cumprir a legislação federal a Polícia Rodoviária do DER/MG foi extinta, sendo que o encargo do policiamento nas rodovias

estaduais passou para a PMMG. Esta transferência de responsabilidade ocorreu através do Decreto Estadual n. 13 747, de 19 de julho de 1971. Este decreto destacava a possibilidade de opção do pessoal do DER/MG que atuava no policiamento rodoviário em se transferir para a PMMG. Esta mudança acarretou na criação da Unidade de Policiamento Rodoviário (UPR) que era composta por policiais militares da organização e pelos patrulheiros do DER que fizeram opção pela PMMG (FERNANDES, 2000).

Desta forma, o Governador do Estado de Minas Gerais, ao assinar o Decreto Estadual n. 13 747, passa o encargo do Policiamento Rodoviário Estadual à Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

3.2 Histórico do policiamento rodoviário na PMMG

O aumento da frota circulante nas rodovias gerou demanda para ampliação da estrutura da UPR. Então, o Decreto Estadual n. 15 049, de 12 de dezembro de 1972, criou a Companhia de Polícia Rodoviária. Devido aos resultados satisfatórios alcançados à época foi tomada uma decisão estratégica pelo comando da corporação pela elevação da Companhia de Polícia Rodoviária a Batalhão de Polícia Rodoviária (BPRv), através do Decreto Estadual n. 22 088 de 04 de junho de 1982.

A década de oitenta foi marcada como um período de descentralização administrativa com grandes mudanças na estrutura organizacional da Polícia Militar. O Estado de Minas Gerais foi dividido em oito grandes regiões sendo criados na PMMG um Comando Regional de Policiamento (CRP) para cada região. O CRP era responsável pelo emprego, a coordenação e controle de todas as unidades operacionais sediadas dentro de sua faixa territorial.

Conforme relata Cunha (2002), o BPRv, em um primeiro momento, manteve a sua autonomia subordinando-se diretamente ao Chefe do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM) tendo em vista que sua área de atuação abrangia todo o Estado de Minas Gerais. A partir de 2 de junho de 1982, com a resolução n. 1 013 estabeleceu-se através do Plano de Articulação da Polícia Militar, que o BPRv subordinar-se-ia ao Comando de Policiamento do Interior (CPI).

Do ponto de vista de Barbosa (1992) os militares que compunham o efetivo do BPRV, se encontravam distribuídos por todo o Estado, só se subordinavam hierarquicamente ao CRP da região onde atuavam. Assim, os comandantes regionais de policiamento ficavam, de certa forma, alheios à atuação dos militares do BPRV, no que se refere à missão policial militar que eles exerciam.

Surgem então algumas “pressões” para mudanças e melhorias da estrutura que foram concretizadas com a publicação do Decreto Estadual n. 30 798, de 28 de dezembro de 1989 que extinguiu o BPRV e criou oito Companhias de Policiamento Rodoviário (Cia Prv), vinculadas aos oito Comandos Regionais de Policiamento, sendo cada uma subordinada à região respectiva de sua área de atuação.

Em março de 1996 o Comando Geral da PMMG criou a Diretoria de Atividades Especializadas – DAE, atribuindo-lhe a missão de gerenciar tecnicamente, no nível tático, as atividades de Trânsito, de Bombeiros e de Meio Ambiente sem, contudo, alterar a articulação das companhias. A criação da DAE serviria, também, para diminuir atribuições da Terceira Seção do Estado-Maior (PM3), até então responsável por tais assessoramentos.

O Diretor de Atividades Especializadas não tinha autoridade de linha sobre os comandantes de Cia PM MAmb e de Cia PM Rv, subordinadas aos comandantes regionais. Por isto, não conseguia rapidez e efetividade nas questões afetas ao policiamento de meio ambiente e de trânsito, porque precisava se reportar, sempre, ao comando regional, não podendo se dirigir diretamente às Frações executoras na atividade de linha. Esta situação obstou a continuidade da diretoria que se transformara em mais um elo na cadeia de comunicação, sem que efetivos resultados práticos fossem observados.

Em agosto de 1998 a DAE foi extinta, retornando para o nível estratégico (PM3) as atribuições de assessoramento técnico de trânsito, de bombeiros e de meio ambiente.

Em 2001, a resolução n. 3 597, de 13 de junho de 2001, transformou em Regiões da Polícia Militar (RPM) os Comandos Regionais de Policiamento (CRPM).

Outra mudança ocorrida foi a alteração na designação de Companhia de Policiamento Rodoviário (Cia PRv) para Companhias de Polícia Militar Rodoviária (Cia PMRv). Esta alteração foi implementada pela Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 01/2002-CG, datada de 27 de março de 2002.

Devido à necessidade de melhor coordenar e controlar os policiamentos de meio ambiente e de trânsito rodoviário, pela Resolução nº 3.669 de 21Ago02, foram extintas, na 1ª Região de Polícia Militar (1ª RPM), a 1ª Companhia de Polícia Militar Rodoviária (1ª Cia PM Rv) e a 1ª Companhia de Polícia Militar Meio Ambiente (1ª Cia PM Mamb), instalando-se em cada Batalhão de Polícia Militar – BPM da Região uma Companhia Especializada (Cia Espz), incumbida dos policiamentos de trânsito rodoviário e de meio ambiente na área da Unidade, conforme Ordem de Serviço nº 31.056.1/EMPM3, de 21Ago02.

Neste novo modelo integrantes dos policiamentos de trânsito rodoviário e de meio ambiente passaram a trabalhar juntos, unindo esforços operacionais para melhorar a atuação e os resultados na atividade de linha, considerando que o crime contra o meio ambiente passa pelas rodovias e que é atribuição da fiscalização de trânsito rodoviário colaborar para a preservação ambiental, conforme disposições do Código de Trânsito Brasileiro – CTB (Lei nº 9.503/97).

Após avaliar resultados da integração operacional na 1ª RPM, com indicadores de sucesso da medida, em ato de aprovação publicado no BGPM nº 04, de 16Jan03, o Comando-Geral da Corporação determinou a integração operacional nas demais RPM, excetuando a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), onde foram mantidas a 7ª Cia PM Rv e a 7ª Cia PM Mamb.

A integração das Frações dos policiamentos de trânsito rodoviário e de meio ambiente aos BPM teve por objetivo aglutinar esforços operacionais que guardam entre si semelhanças que lhes permitem desempenho conjugado. Para isto subordinou-se esses policiamentos aos Comandos de Batalhão de Polícia Militar (BPM), com presumida economia de recursos materiais, talentos humanos, despesas com aquartelamentos (aluguéis) e melhores ações de coordenação e controle.

Através da Resolução n. 3 827, de 31 de agosto de 2005, foi criada, no mesmo nível que os Comandos Regionais, a Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT) com a competência de gerenciar os convênios e o planejamento operacional do policiamento de meio ambiente e de trânsito. Devido ao registro de muitos problemas relacionados a desvios de função no emprego do efetivo do policiamento rodoviário para atuar no Policiamento Ostensivo Geral que era prioridade dos Comandantes de Unidade de Área, mais uma vez a estrutura da PMMG foi alterada voltando a subordinação do Policiamento Rodoviário diretamente às RPM.

Através da Resolução n. 3 881, de 6 de setembro de 2006, as Cias PM MAT passam a ser denominadas como Companhias Independentes de Meio Ambiente e Trânsito (Cias PM Ind MAT).

No dia 22 de janeiro de 2009, ocorre a aprovação da Resolução n. 4 004, que alterou o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais (DD/QOD), criando na estrutura organizacional da Instituição, o Batalhão de Polícia Militar Rodoviária (BPRv), com sede em Belo Horizonte e subordinado ao Comando de Policiamento Especializado (CPE).

Algumas Cias PM Ind MAT foram criadas acompanhando as mudanças na articulação da PMMG, através da criação de novas Regiões de Polícia Militar (RPM) com redistribuição das áreas de responsabilidade.

Com o advento da Resolução n. 4 062, de 13 de janeiro de 2010, a PMMG atualiza seu Plano de Articulação Operacional, ficando estruturada no que se refere ao policiamento de trânsito rodoviário, conforme especificado no quadro 3.1.

Quadro 3.1: Articulação das Cia PM Ind MAT na Polícia Militar – Belo Horizonte - jan. 2010.

RPM	Unidade Responsável	Localização da Sede
1 RPM		
2 RPM		
3 RPM	BPM Rv	Belo Horizonte
4 RPM	4ª Cia PM Ind MAT	Juiz de Fora
5 RPM	5ª Cia PM Ind MAT	Uberaba
6 RPM	6ª Cia PM Ind MAT	Lavras
7 RPM	7ª Cia PM Ind MAT	Bom Despacho
8 RPM	8ª Cia PM Ind MAT	Governador Valadares
9 RPM	9ª Cia PM Ind MAT	Uberlândia
10 RPM	10ª Cia PM Ind MAT	Patos de Minas
11 RPM	11ª Cia PM Ind MAT	Montes Claros
12 RPM	12ª Cia PM Ind MAT	Ipatinga
13 RPM	13ª Cia PM Ind MAT	Barbacena
14 RPM	14ª Cia PM Ind MAT	Curvelo
15 RPM	15ª Cia PM Ind MAT	Teófilo Otoni
16 RPM	16ª Cia PM Ind MAT	Unaí
17 RPM	17ª Cia PM Ind MAT	Pouso Alegre
18 RPM	18ª Cia PM Ind MAT	Poços de Caldas

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar, Estado Maior. **Resolução n. 4 062/10-EMPM**. Plano de Articulação Operacional da PMMG, Belo Horizonte, 2010a.

A Polícia Militar de Minas Gerais atua em 31 469 km de rodovias sendo 7 695 rodovias federais delegadas e 23 774 rodovias estaduais. A atuação ocorre em regime de plantão contando com, aproximadamente, 90 Grupamentos Rodoviários em atuação nas estradas proporcionando segurança e tranquilidade para os usuários das vias.

3.3 O policiamento rodoviário em outros Estados

A Polícia Militar de Minas Gerais com o objetivo de conhecer as estruturas e atividades desempenhadas pelo policiamento de trânsito rodoviário nas Polícias Militares dos Estados do Paraná e de São Paulo, designou uma equipe de Oficiais, para realizar uma visita técnica aos Estados mencionados no período de 29 de novembro de 2009 a 4 de dezembro de 2009.

A equipe foi composta pelo Tenente Coronel PM Comandante da Oitava Companhia PM Independente de Meio Ambiente e Trânsito (8ª Cia PM Ind MAT), pelo Major

PM Assessor de Meio Ambiente e Trânsito do Estado Maior de Polícia Militar (EMPM) e pelo Capitão PM Chefe da Seção Apoio Operacional da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT).

A Ordem de Serviço n. 2 471.3/2009 – DMAT regulou os procedimentos da visita e determinou a elaboração de um relatório dos aspectos observados em cada Corporação. Neste relatório, produzido pela equipe, observa-se-á aspectos relevantes a serem considerados para o desenvolvimento desta pesquisa (MINAS GERAIS, 2009).

a) Batalhão de Polícia Rodoviária do Paraná

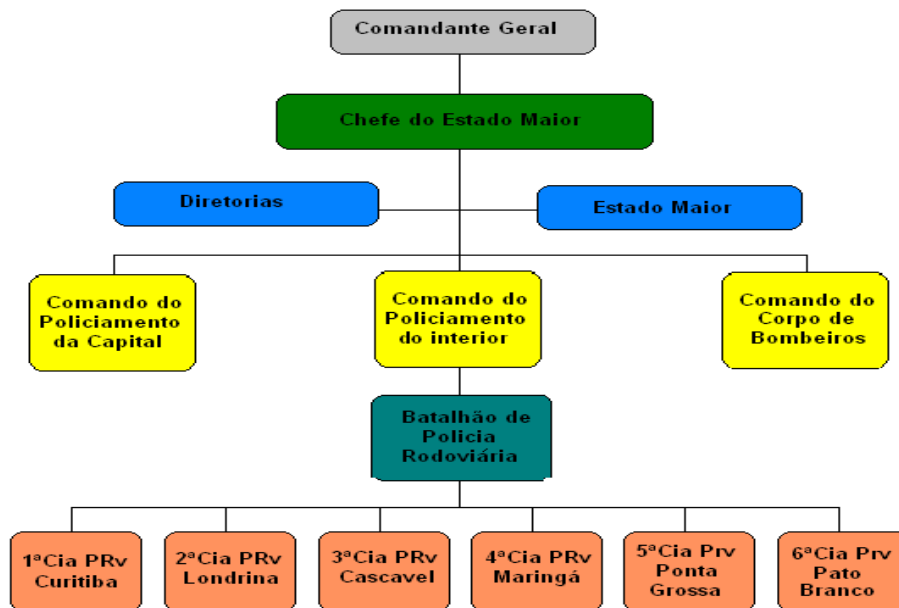
A Polícia Militar do Paraná (PMPR) possui em sua estrutura organizacional um Batalhão de Polícia Rodoviária. Este batalhão que é uma unidade especializada, estrutura-se em seis companhias sediadas nos mais importantes troncos rodoviários do Estado do Paraná.

É o órgão encarregado do policiamento ostensivo visando fazer cumprir as regras e normas de tráfego rodoviário, estabelecidas pelo Departamento de Estradas de Rodagem (DER) e de acordo com o Código de Trânsito Brasileiro (CTB).

Com sede em Curitiba, desenvolve atividades preventivas nas rodovias estaduais trabalhando diuturnamente com a comunidade, tendo como objetivo proporcionar segurança, através da educação, orientação, fiscalização.

Constata-se na figura 3.1 que o Batalhão de Polícia Rodoviária subordina-se ao Comando do Policiamento do Interior (CPI) e está dividido em seis Companhias de Policiamento Rodoviário sediadas nas cidades de Curitiba, Londrina, Cascavel, Maringá, Ponta Grossa e Pato Branco.

Figura 3.1: Organograma da Polícia Militar do Paraná – Curitiba – Ago. 2010



Fonte: PARANÁ. Polícia Militar. **Organograma**. Curitiba [2010]. Disponível em: <www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=10>. Acesso em 13Ago2010.

O Batalhão possui um efetivo total de 930 policiais rodoviários em todo Estado e adota a escala de serviço básica em cada posto de policiamento de 24 X 48 horas.

A Coordenação e Controle é feita de forma centralizada na sede da UEOp, por meio de preenchimento de diversas planilhas informatizadas, enviadas por cada posto à Companhia e esta por sua vez, encaminha ao Batalhão. Foi criado um sistema *software* próprio. Acompanhamento “*on line*” em tempo real, do efetivo e viaturas empregados em cada posto, operações geradas e ocorrências atendidas. São realizadas também supervisões nas frações, tendo como desvantagem, a distância da sede para algumas, o que às vezes, prejudica a atividade de coordenação e controle.

A malha viária corresponde a 11 575 Km de rodovias estaduais. Atualmente não há rodovias federais sob responsabilidade da PMMG no Paraná.

Com relação a logística, a Unidade possui uma frota total de 285 viaturas. As viaturas são adquiridas pelo DER e cedidas a PMPR. Possui 49 etilômetros e 14 radares

fotográficos distribuídos nos postos de fiscalização.

No que diz respeito aos Convênios, possui com o Departamento de Estradas e Rodagem (DER), com repasse de materiais, equipamentos e viaturas. Não há repasse financeiro.



Foto 3.1 : Equipe de oficiais da Polícia Militar na sede do Batalhão de Polícia Rodoviária (BPRV) - Curitiba /PR – dez. 2009

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar, Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito -DMAT. **Relatório de visita técnica realizada na Polícia Militar do Paraná e Polícia Militar do Estado de São Paulo**, Belo Horizonte, 2009.



Foto 3.2 : Uniforme utilizado no patrulhamento rodoviário na Polícia Militar do Paraná – Curitiba – dez. 2009.

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar, Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito -DMAT. **Relatório de visita técnica realizada na Polícia Militar do Paraná e Polícia Militar do Estado de São Paulo**, Belo Horizonte, 2009.

b) Comando de Policiamento Rodoviário de São Paulo

O Comando de Policiamento Rodoviário é um segmento especializado da Polícia Militar do Estado de São Paulo sendo responsável pelo policiamento ostensivo de trânsito e pela preservação da ordem pública em todas as rodovias estaduais dentro do Estado de São Paulo.

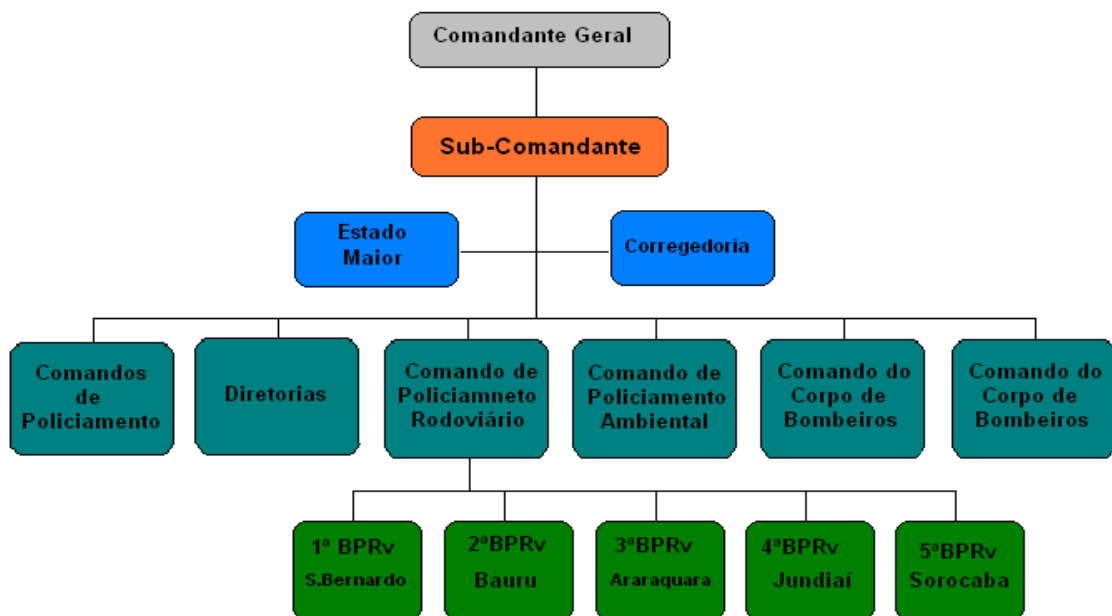
Diuturnamente, cerca de 4 000 policiais atuam na segurança dos usuários das rodovias com o objetivo de garantir o compromisso organizacional com a defesa da vida, da integridade física e da dignidade da pessoa humana.

Através do Decreto Estadual n. 53 733, de 27 de novembro de 2008, houve uma reestruturação na Polícia Militar do Estado de São Paulo no que se refere ao policiamento de trânsito rodoviário. Dentre outras mudanças ocorridas em âmbito

corporativo, o Comando de Policiamento Rodoviário implantou uma nova Unidade, o 5º Batalhão de Polícia Rodoviária.

Verifica-se na figura 3.2 que diferentemente do Estado do Paraná, na estrutura da Polícia Militar de São Paulo existe um Comando único para o policiamento de trânsito rodoviário em todo o Estado.

Figura 3.1: Organograma da Polícia Militar do Estado de São Paulo – São Paulo – Ago. 2010



Fonte: SÃO PAULO. Polícia Militar. Organograma. São Paulo. Disponível em: <www.polmil.sp.gov.br/paginas_pm/mnu_institucional/organograma_maior.html>. Acesso em 13Ago2010.

Outro aspecto interessante na estrutura é a existência de um Gabinete de Treinamento dentro Comando de Policiamento Rodoviário. Este gabinete é responsável pelo planejamento, organização, direção, controle e execução de atividades de ensino voltadas para a formação, treinamento especializado e aperfeiçoamento do policial rodoviário. Nele são desenvolvidos vários cursos e atividades complementares para que a atuação do policial rodoviário seja pautada pela legalidade e pela técnica, viabilizando a uniformidade e qualidade na prestação de serviços aos usuários das rodovias paulistas.

Com relação às atividades de Coordenação e Controle, o Comando de Policiamento Rodoviário estabelece a doutrina, padroniza condutas operacionais e administrativas, além de gerenciar as atividades exercidas pelo policiamento rodoviário em todo o Estado. Não há intervenção dos outros Comandos de Policiamento Ostensivo existentes no mesmo espaço territorial, sendo a convivência bastante harmônica. Quando da realização de eventos que reflitam nas atividades do policiamento ostensivo e que necessitem da participação do policiamento especializado, ou vice-versa, os planejamentos são realizados em conjunto, sendo expedida uma Nota de Serviço, assinada pelo Chefe do Estado Maior da Polícia Militar de São Paulo (PMSP).

As metas para redução de acidentes de trânsito rodoviário e também as referentes à produtividade de cada fração, são estabelecidas pelas próprias Unidades, sem a intervenção do Comando.

A malha viária estadual corresponde a 18 500 Km de rodovias estaduais. Não há rodovias federais delegadas. As rodovias são de boa pavimentação com um percentual expressivo de concessionadas. As viaturas das concessionárias são locadas e repassadas a PMSP.

Os integrantes da comissão da visita técnica afirmaram no relatório que percebe-se, através de entrevistas realizadas com oficiais e praças das unidades visitadas, a qualidade dos serviços prestados pela PMSP no que tange ao policiamento rodoviário. Ressalta-se o nível de conhecimentos dos profissionais que ali labutam, sendo fruto da especialização e padronização de condutas e treinamentos, o que facilita o trabalho prestado, dando ênfase a uma melhor gestão, coordenação e controle da atividade.



Foto 3.3 : Sede do 1º Batalhão de Polícia Rodoviária na Rodovia Anchieta – São Paulo – dez. 2009.

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar, Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito -DMAT. **Relatório de visita técnica realizada na Polícia Militar do Paraná e Polícia Militar do Estado de São Paulo**, Belo Horizonte, 2009.



Foto 3.4 : Operação visibilidade Polícia Militar – São Paulo – dez. 2009.

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar, Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito -DMAT. **Relatório de visita técnica realizada na Polícia Militar do Paraná e Polícia Militar do Estado de São Paulo**, Belo Horizonte, 2009.



Foto 3.5 : Centro de Comando de Operações em eventos rodoviários - Polícia Militar – São Paulo – dez. 2009.

Fonte: MINAS GERAIS. Polícia Militar, Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito -DMAT. **Relatório de visita técnica realizada na Polícia Militar do Paraná e Polícia Militar do Estado de São Paulo**, Belo Horizonte, 2009.

4 ATUAÇÃO DA PMMG NO POLICIAMENTO RODOVIÁRIO

Na seção anterior foram mostrados os fatos relacionados às mudanças na marcha de evolução e atualização da estrutura organizacional no que se refere ao Policiamento de Trânsito Rodoviário na PMMG, bem como na Polícia do Estado do Paraná (PMPR) e Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP). Abordar-se-a nesta seção aspectos jurídicos que atribuem competência à PMMG para atuar no policiamento rodoviário dentro das fronteiras do Estado de Minas Gerais.

4.1 Missão constitucional e aspectos legais da atuação

Como foi abordado na seção 3, o Decreto n. 667 de 2 de julho de 1969 foi um marco para a regulamentação das polícias estaduais no Brasil. Este decreto com pequenas alterações trazidas pelo Decreto n. 1 072 de dezembro de 1969 determinava a competência aos militares estaduais o policiamento ostensivo, identificado pela farda, com a finalidade exclusiva do cumprimento da lei e manutenção da ordem pública.

A partir da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 atribuiu-se às polícias militares a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública conforme previsão no artigo 144:

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

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - policiais civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL, 2010, p. 102).

A Constituição Estadual de Minas Gerais de 1989, em seu artigo 142, ratifica as atribuições previstas na Constituição Federal e especifica as atribuições da PMMG:

Art. 142 – A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, [...] competindo:

I – à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança de **trânsito urbano e rodoviário**, de florestas e de mananciais [...] além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos especialmente das áreas fazendárias, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural (MINAS GERAIS, 2010, p. 66).

Com o advento da lei n. 9 503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro (CTB) delimitou a atuação das polícias militares em relação à fiscalização de trânsito. Conforme previsto no artigo 23 do CTB: “Compete às Polícias Militares dos estados e do Distrito Federal [...], III – executar a fiscalização de trânsito, quando e conforme convênio firmado, como agente do órgão ou entidade executivos de trânsito ou executivos rodoviários, concomitantemente com os demais agentes credenciados...” (BRASIL, 1997, p.19).

O Código de Trânsito Brasileiro integrou as polícias militares ao Sistema Nacional de Trânsito considerando a responsabilidade pelo policiamento ostensivo de trânsito estabelecido no Anexo I “Policiamento Ostensivo de Trânsito - função exercida pelas Polícias Militares com o objetivo de prevenir e reprimir atos relacionados com a segurança pública e de garantir obediência às normas relativas à segurança de trânsito, assegurando a livre circulação e evitando acidentes.” (BRASIL, 1997, p. 127).

Para alinhar os documentos internos da Polícia Militar com as determinações introduzidas pelo CTB, a Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP) nº 1 do Comando Geral da PMMG alerta para que sejam observados os limites da atuação da Polícia Militar na fiscalização de trânsito e ressaltando que o exercício do poder de polícia administrativa de trânsito deve ocorrer mediante delegação por parte do órgão detentor da competência (MINAS GERAIS, 2002).

Diante do exposto, fica demonstrado a legalidade e a competência da Polícia Militar para realizar o policiamento de trânsito rodoviário nas rodovias estaduais de Minas Gerais.

4.2 Relevância do policiamento rodoviário na segurança pública

Quando se aborda o tema Segurança Pública as pessoas pensam logo nos crimes violentos cometidos pelos homicidas. Frequentemente, na mídia, acompanha-se notícias de crimes horríveis que assustam a população e refletem na intranqüilidade nas casas dos mineiros.

Apesar de não provocar o mesmo incômodo na população, ao observar os números das vítimas nos acidentes de trânsito constata-se na tabela 4.1 que este número se aproxima do número de mortes violentas por arma de fogo.

Verifica-se que em 2009 foram registradas pela Polícia Militar de Minas Gerais 2 966 mortes em acidentes de trânsito (urbano e rodoviário). Mais de 25 367 acidentes de trânsito rodoviário. Destes, 1 130 acidentes com vítimas fatais nas rodovias sob a responsabilidade da Polícia Rodoviária Estadual. Trata-se de um número elevado de pessoas que tem sua vida ceifada com uma morte violenta e repentina trazendo reflexos graves para as suas famílias.

Tabela 4.1 : Comparação do número de homicídios e acidentes de trânsito atendidos pela Polícia Militar – Minas Gerais - 2009.

DESCRIÇÃO	TOTAL
Trânsito urbano	186.161
Acidentes sem vítimas	107.063
Acidentes com vítimas não fatais	77.262
Acidentes com vítimas fatais	1.836
Trânsito rodoviário	25.367
Acidentes sem vítimas	13.062
Acidentes com vítimas não fatais	11.175
Acidentes com vítimas fatais	1.130
Homicídios Consumados	3.449

Fonte: Polícia Militar. Adaptado do armazém do Sistema Integrado de Defesa Social/SM20.

Segundo dados do Departamento de Trânsito de Minas Gerais (Detran-MG), no decorrer de 2005, cerca de 17 636 pessoas sofreram algum tipo de lesão em acidentes de trânsito e 3 615 pessoas foram atropeladas, somente na cidade de Belo Horizonte.

Os órgãos de trânsito que tem a responsabilidade de garantir e proporcionar um trânsito seguro aos usuários nas vias públicas envidam ações e esforços na busca da redução no número de pessoas vitimadas em acidentes automobilísticos.

Os dados apresentados mostram a importância de se trabalhar com mais atenção as questões ligados ao trânsito. Ressalta-se ainda que nos acidentes rodoviários as lesões sofridas pelas vítimas são de maior gravidade devido à maior velocidade que os veículos deslocam.

Prado (2007, p. 24) observa que a gravidade do problema não se revela na mesma proporção que a preocupação e o desenvolvimento de ações concretas. Destaca ainda que:

[...] um exemplo marcante da inoperância governamental é o descumprimento da exigência do Código de Trânsito Brasileiro (CTB), no tocante a criação de disciplinas específicas de trânsito nas escolas e que até o momento não foram implementadas. Os setores ligados à educação, no máximo aceitam a ideia de que o tema deve integrar o conteúdo programático de outras matérias, contudo que seja repassado de forma subsidiária e não como cadeira obrigatória [...].”

É latente que ferramentas de prevenção e combate a condutores infratores devem ser colocadas em prática seja pela educação nas escolas ou pela presença real dos policiais que compõem o efetivo atuante nas rodovias do Estado de Minas Gerais.

4.3 A estrutura do policiamento de trânsito rodoviário na PMMG

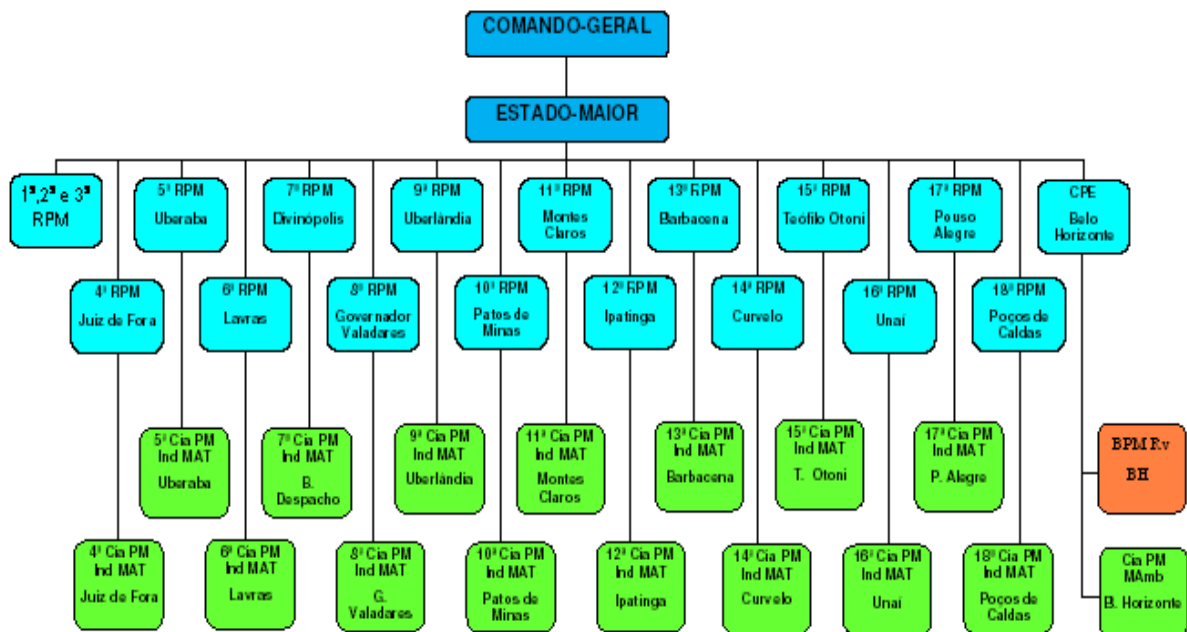
Na seção 3 foi apresentada a evolução histórica do policiamento rodoviário. Registrou-se naquela seção que com o advento da Resolução n. 4 062, de 13 de janeiro de 2010, a PMMG realizou a atualização de seu Plano de Articulação Operacional, ficando estruturada, no que se refere ao policiamento de trânsito rodoviário, conforme figura 4.1.

Verifica-se no organograma que na estrutura operacional não aparece a Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT). Isto se deve ao fato da DMAT não ter autoridade funcional em relação às Cia PM Ind MAT, apenas técnica. Assim, para repassar qualquer determinação, no que se refere a execução do policiamento de trânsito rodoviário tem que recorrer ao Chefe do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM). Ressalta-se que tecnicamente a DMAT pode expedir notas técnicas de comportamento, quanto ao trânsito.

Observa-se ainda que na Primeira, Segunda e Terceira Regiões de Polícia

Militar o policiamento de trânsito rodoviário ficou sob a responsabilidade do Batalhão de Polícia Rodoviária (BPRv) que tem subordinação direta ao Comando de Policiamento Especializado (CPE). O restante da estrutura baseia-se em 15 (quinze) Companhias de Polícia Militar Independentes de Meio Ambiente e Trânsito (Cia PM Ind MAT). Estas companhias, considerando esta estruturação, subordinam-se operacionalmente e administrativamente, às respectivas Regiões de Polícia Militar (RPM) e atuam dentro das áreas de responsabilidades de cada Região tendo a responsabilidade de realizar todas as atividades relacionadas ao policiamento de trânsito rodoviário.

Figura 4.1 Organograma operacional da Polícia Militar – Belo Horizonte – jan. 2010



Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS. Polícia Militar. Estado Maior. **Resolução n. 4 062/10 -EMPM.** Plano de Articulação Operacional da PMMG, Belo Horizonte, 2010d.

5 METODOLOGIA

Nesta seção, buscou-se detalhar a metodologia utilizada no presente estudo e as técnicas usadas para o levantamento de dados. Cumpre-se explicar sobre o método, que corrobora com a hipótese da pesquisa e leva o pesquisador a conhecer a realidade investigada, alcançando seus objetivos.

A formulação do problema teve por objetivo estabelecer a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa, conforme Lakatos e Marconi (2006, p.103). Assim, a pesquisa partiu do questionamento se a estrutura atual de policiamento de trânsito rodoviário, baseada na subordinação direta aos Comandos Regionais, existente na Polícia Militar de Minas Gerais, permite uma boa coordenação e controle do efetivo empregado neste tipo de policiamento, ensejando um serviço eficiente, eficaz e efetivo.

Estabelecido o problema partiu-se para a investigação e constatação da hipótese levantada.

Como hipótese básica estabeleceu-se que a estrutura baseada na subordinação das Companhias PM Independente de Meio Ambiente e Trânsito (Cias PM Ind MAT) aos Comandos Regionais da Polícia Militar de Minas Gerais, permite a coordenação e controle do efetivo, buscando a efetividade através de um serviço eficiente e eficaz no policiamento trânsito rodoviário.

A pesquisa realizada neste trabalho científico foi feita por base o tipo descritiva pois teve como objetivo primordial a descrição de um processo na organização policial militar através de levantamento de informações com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, conforme menciona Lakatos e Marconi, 2010.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa. Recorreu-se à utilização de questionários com perguntas mistas (abertas e fechadas), além de entrevistas. As perguntas buscaram estimular os entrevistados a pensarem sobre o tema da pesquisa, registrando suas percepções e entendimentos sobre o problema pesquisado.

Como método de abordagem adotou-se o dedutivo. Este método foi utilizado por possuir características que partem de teorias mais gerais para a ocorrência de fenômenos particulares (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 106). Apesar deste método não oferecer conhecimento novo, a dedução permite organizar e especificar o conhecimento que já se possui. Assim, buscou-se nesta pesquisa apresentar de forma racional conclusões verdadeiras e concretas sobre a estrutura de policiamento rodoviário na PMMG, mediante as informações obtidas nos questionários aplicados e nas entrevistas realizadas.

O método de procedimento monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, instituições, condições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações (LAKATOS e MARCONI, 2003, p.108). Neste sentido, na investigação do tema delimitado foram observados todos os fatores que o influenciam sob os seus vários aspectos. Para tanto, foi desenvolvida a pesquisa através da busca de informações, via questionários (Apêndice A), constituídos por uma série ordenada de perguntas mistas (abertas e fechadas), além de entrevistas com roteiros pré-estabelecidos (Apêndice B).

Como forma de se buscar o melhor entendimento do questionário e, também buscando o envolvimento do indivíduo que o respondeu, foi elaborada uma carta explicando a natureza da pesquisa e a sua importância. Assim, obteve-se uma melhoria na qualidade das respostas.

Segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 107) as técnicas adotadas em uma pesquisa “[...] são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; [...] a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática da coleta de dados.”. Assim, num primeiro momento foi realizado um levantamento junto à primeira seção do Estado Maior da Polícia Militar de Minas Gerais (PM1) onde buscou-se informações sobre a estrutura organizacional das Regiões de Polícia Militar que possuem a Cia PM Ind MAT como unidade subordinada.

Neste levantamento constatou-se que a Primeira, a Segunda e a Terceira Regiões de Polícia Militar, todas localizadas na Capital e região metropolitana de Belo Horizonte, não possuem em suas estruturas a Cia PM Ind MAT. Assim, estas regiões não foram alvos da nossa pesquisa.

Feito este levantamento passou-se para a segunda etapa que foi desenvolvida através de documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica) conforme Lakatos e Marconi (2006) onde buscou-se informações sobre o tema em documentos e diretrizes normativas produzidas pela Polícia Militar.

Em uma terceira etapa classificada por Lakatos e Marconi (2006) como de documentação direta extensiva foram aplicados questionários com questões dos tipos abertas e fechadas. A pesquisa foi desenvolvida baseando-se no tipo censitária com dois questionários (Apêndice A).

O primeiro questionário foi enviado a todos os Comandantes de Cia PM Ind MAT no estado de Minas Gerais e que são unidades especializadas em policiamento de trânsito e de meio ambiente, portanto, fonte importante de informações para a coleta de dados, pois são as pessoas diretamente ligadas na execução do policiamento de trânsito rodoviário. De um total de 15 questionários distribuídos, recebeu-se o retorno de 13 Comandantes de Cia PM Ind MAT;

O segundo questionário foi encaminhado a todos os oficiais chefes da seção de operações das Regiões da Polícia Militar (RPM) que possuem em sua articulação como unidade subordinada a Cia PM Ind MAT, ou seja, foram encaminhados para 15 regiões da Polícia Militar sendo que recebeu-se a resposta de 13 Regiões.

A tabela 5.1 demonstra o número de questionários que obteve-se resposta. Assim, fica demonstrada a relação entre o número de questionários enviados e recebidos.

Nota-se que os índices percentuais de questionários respondidos e devolvidos ao pesquisador foram favoráveis pois apresenta-se acima dos 86 % dos questionários distribuídos.

Tabela 5.1: Questionários enviados e recebidos – Belo Horizonte – jun. 2010

Policiais Militares	Questionários		
	Enviados	Recebidos	
		Abs.	%
Comandantes de Cia PM Ind MAT	15	13	86,67
Chefes de Seção de Operações das RPM	15	13	86,67

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: RPM (Região de Polícia Militar)

É importante frisar que os questionários foram compostos, predominantemente, por perguntas abertas com o objetivo de buscar informações qualitativas, quantitativas e percepções profissionais daqueles que compõem o público alvo da pesquisa.

A aplicação dos questionários ocorreu por ocasião do Seminário de Gestores do Emprego Operacional organizado pela Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT) e terceira Seção do Estado Maior da Polícia Militar. Este seminário teve como objetivo:

[...] proporcionar aos oficiais chefes de terceira Seção das unidades de direção intermediária e integrantes da segunda e terceira seções das unidades especializadas em policiamento de trânsito e de meio ambiente conhecimento e competências para o exercício das respectivas atribuições, de acordo com o arcabouço doutrinário existente, plano estratégico e mudanças recém implementadas na estrutura da PMMG. (MINAS GERAIS, 2009c).

A aplicação dos questionários durante o evento permitiu ao pesquisador tirar dúvidas daqueles que respondiam às perguntas, além de proporcionar contatos e diálogos, isolados e em pequenos grupos, com os participantes do evento. Alguns registros e observações importantes relacionadas ao tema foram assinalados durante o evento.

Após a aplicação dos questionários passa-se a quarta etapa da pesquisa sendo realizadas entrevistas com pessoas que compõem a estrutura organizacional de trânsito na Polícia Militar de Minas Gerais. Foram entrevistadas (Apêndice B) as seguintes autoridades:

- a) Tenente Coronel PM Subdiretor da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT);
- b) Tenente Coronel PM Chefe da Primeira Seção do Estado Maior da Polícia Militar (PM 1);

c) Major PM Chefe da Assessoria de Meio Ambiente e Trânsito da Terceira seção do Estado Maior da Polícia Militar (PM 3).

Ao ser realizada a coleta de dados envolvendo todos os Comandante de Cias PM Ind MAT e também com todos os chefes da seção de operações de todas as regiões de Polícia Militar, acredita-se que as informações levantadas possuem a representatividade necessária para a verificação da hipótese, bem como responder ao problema estabelecido nesta pesquisa.

Na próxima seção será apresentada a análise dos dados coletados através das entrevistas e questionários no desenvolvimento desta pesquisa.

6 ANÁLISE DO MODELO DE POLICIAMENTO RODOVIÁRIO NA PMMG

6.1 Chefes de seções de operações (P3) das RPM

Verifica-se que 69 % dos Chefes de seções de operações pesquisados exercem a função a mais de 18 meses.

A maioria dos investigados apontam a atual estrutura de policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia PM Ind MAT subordinada diretamente à RPM como melhor que a anterior que previa a subordinação aos Batalhões. Ressalta-se apenas que o efetivo precisa ser aumentado considerando a extensão da malha viária existente no Estado.

Ao se identificar como os chefes de seção de operações (P3) das RPM tem percebido a execução do policiamento rodoviário dentro da área de responsabilidade dos Batalhões Operacionais, todos os pesquisados afirmam que a estrutura funciona bem. A atuação em rodovias possui suas especialidades e características próprias. Como foi apontado nos questionários a atual subordinação das Cias PM Ind MAT às RPM “[...] reduziu o desvio de função do policiamento rodoviário para o POG (Policiamento Ostensivo Geral) [...]” que era registrado no modelo anterior.

Constata-se que para 100% dos pesquisados os recursos logísticos destinados às Cias PM Ind MAT são maiores daqueles destinados aos Batalhões Operacionais. Estes recursos têm sua origem nos convênios firmados pela DMAT com outros órgãos como DER, FEAM entre outros.

Os dados da tabela 6.1 mostram que 92,3 % dos pesquisados afirmam que a estrutura atual do policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia Ind MAT subordinada diretamente à RPM é satisfatória no que se refere à funcionalidade.

Ao se buscar informações dos procedimentos realizados pelas RPM no acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas Cia PM Ind MAT constata-se que a coordenação e controle são executadas através de supervisões programadas e análise dos resultados apresentados nos relatórios enviados à RPM.

Tabela 6.1: Funcionalidade da atual estrutura do policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia Ind MAT subordinada diretamente à RPM na visão dos Chefes da Seção de Operações – Belo Horizonte – jun. 2010

RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS	
	Absoluta	%
Totalmente satisfatória	6	46,15
Parcialmente satisfatória	6	46,15
Satisfatória	-	-
Pouco satisfatória	1	7,7
Totalmente insatisfatória	-	-
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Quanto à participação de militares da Cia Ind MAT em operações de trânsito rodoviário conjuntas com frações de área verifica-se que as RPM acompanham efetivamente os planejamentos conjuntos feitos pelas Cia PM Ind MAT e os Batalhões de área. A maioria das RPM (77 %) monitoram os empenhos conjuntos evitando-se os desvios de finalidade. Apenas 23 % das RPM afirmam dar autonomia aos Comandantes de Batalhões para solicitarem diretamente o apoio das Cias PM Ind MAT para a realização de operações conjuntas.

Observa-se que quando ocorrem as “dúvidas” operacionais na área específica de policiamento de trânsito rodoviário 84,6 % das RPM buscam soluções para estas dúvidas operacionais através da DMAT. O restante dos pesquisados afirmam que as Cias PM Ind MAT buscam as informações diretamente na DMAT sem passarem pelas RPM.

As opiniões dos Chefes das seções de operações sobre qual seria a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG dividem-se entre a elevação das Cias Ind MAT a Batalhão e a criação de uma nova Cia PM Independente separando as áreas de trânsito e ambiental, conforme consta na tabela 6.2. Salienta-se que em ambas propostas mantendo-se a subordinação direta aos Comandos Regionais. Enfatiza-se que a subordinação das Cias PM Ind MAT às RPM é bem aceita pela totalidade dos pesquisados. Ressalta-se ainda que nenhum dos pesquisados optou

pela proposta de retorno à estrutura anterior com subordinação aos Batalhões Operacionais.

Tabela 6.2: Escolha dos Chefes da seção de operações sobre a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG – Belo Horizonte – jun. 2010.

RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS	
	Absoluta	%
Manter a estrutura atual com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais	3	23,08
Elevação das Cias Ind MAT a Batalhão, mantendo-se a subordinação direta aos Comandos Regionais	4	30,77
Manter a estrutura atual, com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos Comandos Regionais, entretanto criar a função do subcomandante, considerando ser uma unidade especializada com duas áreas distintas de atuação (trânsito e meio ambiente)	1	7,69
Criar uma nova CIA PM Independente e separar as áreas de trânsito e ambiental, ambas com subordinação direta aos Comandos Regionais	4	30,77
Voltar à estrutura anterior, integrando o efetivo aos Batalhões a criando uma Companhia de Policiamento Rodoviário em cada BPM	-	-
Não respondeu	1	7,69
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Verificando os resultados apresentados na tabela 6.3 constata-se que apenas 7,69 % dos pesquisados concordam que a estrutura organizacional da PMMG oferece boas condições de assessoramento ao Comando Regional na tomada de decisões seguras e ágeis em assuntos relacionados ao policiamento de trânsito rodoviário. Observa-se que o maior óbice está na dificuldade de se encontrar um auxiliar de Meio Ambiente e Trânsito para atuar na P3 da RPM que possua conhecimentos de trânsito e de meio ambiente ao mesmo tempo e com a profundidade necessária para o assessoramento na tomada de decisão. Destaca-se que buscase sempre o assessoramento técnico junto à DMAT.

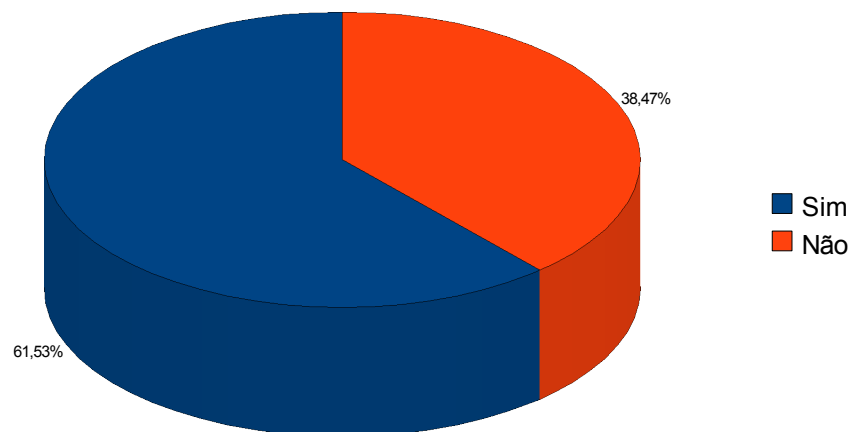
Tabela 6.3: Avaliação dos Chefes da seção de operações se a estrutura organizacional da PMMG oferece condições de assessorar ao comando regional na tomada de decisões em assuntos relacionados ao policiamento de trânsito rodoviário – Belo Horizonte – jun. 2010

RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS	
	Absoluta	%
Concordo totalmente	1	7,69
Concordo parcialmente	4	30,77
Concordo	1	7,69
Discordo parcialmente	4	30,77
Discordo totalmente	3	23,08
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 6.1 verifica-se que 61,53 % das P3 das RPM não possuem nenhum profissional com formação ou experiência na área de policiamento de trânsito rodoviário. Verifica-se nos comentários das respostas que apenas duas RPM possuem um profissional com formação específica no “Curso de Especialização em trânsito”.

Gráfico 6.1: Resposta dos chefes da seção de operações quanto a existência na seção de militar possuidor de algum curso/experiência profissional na área de policiamento de trânsito rodoviário – Belo Horizonte – jun. 2010.



Fonte: Dados da pesquisa.

6.2 Comandantes das Cias PM Ind MAT

Constata-se que 91,67% dos pesquisados não possuem nenhum curso relacionado à atividade de policiamento de trânsito rodoviário. Apenas um dos pesquisados possui o Curso de Policiamento de Trânsito e de identificador veicular realizado no Batalhão de Polícia de Trânsito (BPTran). É extremamente preocupante este dado que mostra a falta de qualificação técnica específica na área de policiamento de trânsito rodoviário entre os Comandantes de Cia PM Ind MAT.

Verifica-se na tabela 6.4 que 75 % dos pesquisados discordam da atual previsão de efetivo para as Cias PM Ind MAT. Destaca-se algumas discrepâncias entre o efetivo previsto e a extensão de malha viária sob a responsabilidade da Cia PM Ind MAT. Ressalta-se que para a distribuição do efetivo é importante considerar as características de trânsito e de tráfego.

Tabela 6.4: Avaliação dos Comandantes Cia PM Ind MAT quanto ao efetivo previsto na estrutura da Cia está adequado com as demandas administrativas e operacionais – Belo Horizonte – jun. 2010.

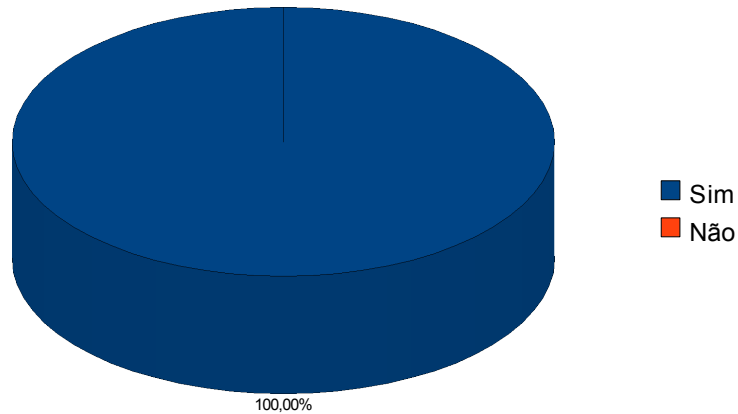
RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS	
	Absoluta	%
Concordo totalmente	-	-
Concordo parcialmente	1	8,33
Concordo	2	16,67
Discordo parcialmente	3	25
Discordo totalmente	6	50
TOTAL	12	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Ao se verificar se a atividade especializada exige um conhecimento específico dos policiais todos os pesquisados concordam que o policiamento rodoviário exige uma formação específica e técnica do policial designado para esta atividade. Registra-se a afirmativa de um pesquisado: “[...]como todo policiamento especializado, há necessidade de se buscar uma qualificação melhor para o policial rodoviário, até porque os cursos de formação dão pouca ênfase às atividades especializadas [...]”.

Gráfico 6.2: Resposta dos Comandantes de Cia PM Ind MAT quanto a necessidade do policial militar receber um treinamento ou qualificação específica nesta área para atuar no policiamento rodoviário – Belo Horizonte – jun. 2010.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 6.5 constata-se que 75 % dos pesquisados concordam que a atual estrutura é funcional e oferece uma maior proximidade ao Comando Intermediário permitindo melhoria na coordenação e controle. Apenas 25 % dos pesquisados discordam da afirmativa e apontam problemas como a falta de doutrina “local / regional” ocasionada pela falta de suporte técnico na P3 da RPM.

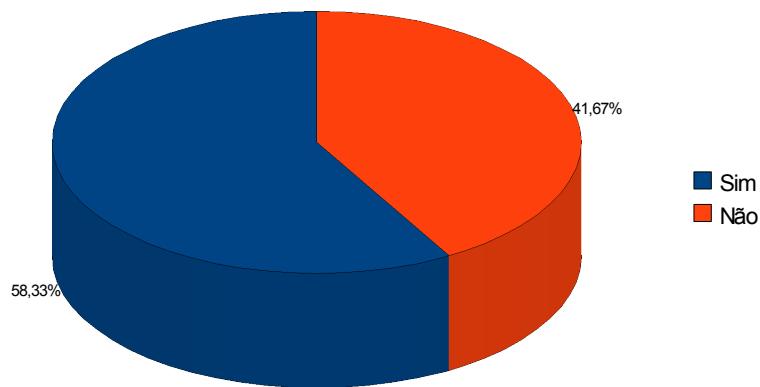
Tabela 6.5 : Avaliação dos Comandantes de Cia PM Ind MAT quanto a funcionalidade da estrutura, composta pela Cia PM Ind MAT subordinada diretamente à RPM, para o exercício da atividade de policiamento de trânsito rodoviário – Belo Horizonte – jun.2010.

RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS	
	Absoluta	%
Concordo totalmente	5	41,66
Concordo parcialmente	2	16,67
Concordo	2	16,67
Discordo parcialmente	1	8,33
Discordo totalmente	2	16,67
TOTAL	12	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao verificar se os recursos, logísticos e de pessoal, destinados para a Cia PM Ind MAT são compatíveis com a demanda operacional e administrativa constata-se um equilíbrio nas respostas, conforme gráfico 6.3. Entretanto, analisando os comentários dos pesquisados, verifica-se que a parte logística tem sido bem atendida pela DMAT. Já os recursos humanos são insuficientes além das Unidades especializadas perderem seus integrantes ao saírem para cursos e não retornarem após a conclusão.

Gráfico 6.3: Resposta dos Comandantes de Cia PM Ind MAT se os recursos destinados para a Cia PM Ind MAT são compatíveis com a demanda operacional e administrativa – Belo Horizonte – jun. 2010.



Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os pesquisados afirmaram que a coordenação e controle são realizadas por meio de supervisões programadas e inopinadas, além do acompanhamento dos relatórios produzidos para o Acordo de Resultados e DMAT.

Salienta-se que 91,67% dos Comandantes de Cia PM Ind MAT afirmam não haver conflitos de competência gerados pela presença de militares executando, nas rodovias, o policiamento rodoviário dentro das áreas de responsabilidade dos BPM, sem estarem funcionalmente subordinados aos Comandantes daquelas UEOp. Registra-se que: “[...] Está bem delineado que rodovias é área de competência e atuação do policiamento rodoviário dado às próprias peculiaridades do logradouro.”

Nota-se que 83,33 % das Cias PM Ind MAT buscam soluções para as dúvidas operacionais através da DMAT não passando pela RPM. Enfatiza-se que há uma ligação

direta entre as Cias PM Ind MAT e a DMAT quando se trata de assessoria na parte técnica.

Observa-se na tabela 6.6 que a maioria dos pesquisados (66,67%) apontam a elevação das Cias Ind MAT a Batalhão, mantendo-se a subordinação direta aos comandos regionais, como a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário. Ressalta-se que a subordinação das Cias PM Ind MAT às RPM está sendo bem aceita. Destaca-se o fato de que nenhum dos pesquisados optou pela proposta de retorno à estrutura anterior com subordinação aos Batalhões Operacionais.

Tabela 6.6: Escolha dos Comandantes de Cia PM Ind MAT sobre a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG – Belo Horizonte – jun. 2010

RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS	
	Absoluta	%
manter a estrutura atual com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais	1	8,33
elevação das Cias Ind MAT a Batalhão mantendo-se a subordinação direta aos Comandos Regionais	8	66,67
manter a estrutura atual com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais, entretanto criar a função do subcomandante considerando ser uma unidade especializada com duas áreas distintas de atuação (trânsito e meio ambiente)	-	-
criar uma nova CIA PM Independente e separar as áreas de trânsito e ambiental, ambas com subordinação direta aos comandos regionais	1	8,33
voltar à estrutura anterior, integrando o efetivo aos batalhões a criando uma Companhia de Policiamento Rodoviário em cada BPM	-	-
Outra proposta	2	16,67
TOTAL	12	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Observa-se na tabela 6.7 que o principal óbice encontrado pelos Comandantes de Cia PM Ind MAT na gestão do policiamento de trânsito rodoviário está relacionado ao efetivo previsto que não tem atendido à demanda. Constata-se também a necessidade de se repensar a articulação das frações. Observa-se ainda que a falta de assessoria técnica qualificada nas RPM levam as Cias PM Ind MT a recorrerem diretamente à DMAT para solução de dúvidas operacionais.

Tabela 6.7: Principais óbices relacionados à estrutura organizacional encontrados na atividade de gestão do policiamento de trânsito rodoviário sob a ótica dos Comandantes de Cia PM Ind MAT – Belo Horizonte - jun. 2010.

RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA DAS RESPOSTAS
Necessidade de se aumentar o efetivo (Oficiais e praças)	9
A articulação é deficiente e carece de melhorias	4
Falta de uma assessoria técnica qualificada nas RPM	3
Falta uma melhor qualificação específica para os policiais rodoviários	2
Falta assessoria técnica qualificada no EMPM	1
TOTAL	19

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na tabela 6.8 que 83,33 % dos pesquisados concordam que a atual estrutura permite aos Comandantes de Cia PM Ind MAT boa agilidade no esclarecimento de dúvidas operacionais e tomada de decisões seguras. Alguns comentários registrados pelos pesquisados destacam que a estrutura é boa. Entretanto, às vezes, falta qualificação específica para as pessoas que atuam nas funções de assessoria técnica.

Tabela 6.8: Opinião dos Comandantes de Cia PM Ind MAT se a estrutura organizacional da PMMG permite o fluxo rápido de informações e esclarecimentos de dúvidas operacionais, oferecendo condições para a tomada de decisões rápidas e seguras em assuntos relacionados ao policiamento de trânsito rodoviário – Belo Horizonte - jun. 2010.

RESPOSTAS APRESENTADAS	FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS	
	Absoluta	%
Concordo totalmente	2	16,67
Concordo parcialmente	7	58,33
Concordo	1	8,33
Discordo parcialmente	2	16,67
Discordo totalmente	-	-
TOTAL	12	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

6.3 Entrevista realizada ao Subdiretor da DMAT

A avaliação da estrutura de policiamento de trânsito rodoviário pode ser realizada a partir de um diálogo com profissionais, altamente qualificados e experientes nesta área especializada. A entrevista realizada com o Subdiretor da DMAT é um exemplo desta assertiva. A vasta experiência do entrevistado que atuou no Batalhão de polícia de trânsito como comandante de companhia, comandou a companhia de trânsito de Contagem, foi assessor de trânsito da Diretoria de Atividades Especializadas (DAE), atuou como assessor de meio ambiente e trânsito no EMPM proporcionou subsídios valiosos para a construção deste trabalho.

O entrevistado afirmou que a atual estrutura organizacional da PMMG é deficiente no que refere ao cumprimento das missões atribuídas à DMAT. A estrutura não atende de forma satisfatória às demandas administrativas e operacionais, especialmente, em decorrência da escassez de efetivo. Além disso, não estão previstos alguns cargos que na opinião do pesquisado seriam necessários para atender às demandas sob a responsabilidade da DMAT.

Salienta-se que as deficiências de efetivo na DMAT se agravaram devido à saída de alguns Oficiais que foram transferidos para a reserva. Há previsão de saída para este ano de 5 oficiais (Diretor, Subdiretor, Chefe da Seção Técnica de Meio Ambiente, Chefe da Seção Administrativa e Chefe da Seção de Logística) que possuem larga experiência nas funções desempenhadas pela DMAT.

Segundo o entrevistado a Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito é uma Diretoria atípica se comparada às demais, pois exerce atividade a nível estratégico, tático e operacional devido ao gerenciamento das funções vinculadas aos convênios. Assim, percebe-se a necessidade da criação de uma “Assessoria de Inteligência Operacional” que atuaria na análise de estatística com o objetivo de acompanhar os resultados finalísticos dos órgãos conveniados e da própria Polícia Militar. A finalidade seria acompanhar relatórios, verificar o cumprimento de metas, além de outras correlacionadas com manuseio de dados estatísticos.

Constata-se que é competência da DMAT organizar, planejar e executar

treinamentos na área de meio ambiente e de trânsito. Então, sugere-se a criação de uma “Assessoria de Treinamento”, pois a formação do Soldado deve ser básica e padronizada para todos os integrantes da corporação. Entretanto, a especialização deve ser feita em complementação à formação básica e deve ocorrer em lugar específico, após cumprir o pré-requisito básico que hoje é o CTSP (Curso Técnico em Segurança Pública).

Observa-se que a estrutura da PMMG tem sofrido mudanças como a criação de pelotões MAT em algumas regiões que têm trazido prejuízos para o desempenho na atividade especializada. A composição do pelotão MAT dificulta para o tenente coordenar todos os trabalhos da área Ambiental e de Trânsito, tendo pouca assessoria. As áreas de Meio Ambiente e Trânsito possuem especificidades que exigem uma melhor estrutura de assessoria do que a prevista para o nível de Pelotão. A estrutura existente nas Cias PM Ind MAT é melhor embora ainda seja deficitária.

O entrevistado cita três aspectos positivos observados na atual estrutura composta pela Cia PM Ind MAT subordinada diretamente à RPM:

- 1) Um ponto positivo é proporcionar uma boa coordenação e controle devido a aproximação do comando com a unidade;
- 2) As unidades especializadas recebem um bom apoio operacional das unidades de área já que subordinam ao mesmo comando;
- 3) Atendimento às necessidades regionais que são diferentes em cada espaço físico (Região).

Citou também dois aspectos negativos observados:

- 1) Negativo seria o fato de que as Regiões de Polícia Militar (RPM) se preocupam e priorizam sempre o Policiamento Ostensivo Geral (POG). Seria importante que as RPM dessem uma maior atenção às atividades especializadas seja no melhor aporte de efetivo, bem como na participação da coordenação e controle;
- 2) Existência de uma dicotomia entre as frações de área e as frações ligadas à atividade de Meio Ambiente e Trânsito, especialmente na área logística. As condições de diárias, armamentos, equipamentos e apetrechos policiais das frações de Meio Ambiente e Trânsito, devido aos convênios, são muito melhores que as frações de área, gerando um certo desconforto;

Afirmou que a posição ocupada pela Cia PM Ind PM “num mesmo patamar” de Batalhão, não é a ideal mas, mudar a estrutura das Cia PM Ind PM para Batalhão, consumiria um efetivo muito grande em detrimento da atividade operacional. O Batalhão

melhora significativamente a coordenação e controle.

O entrevistado ressaltou que as unidades especializadas reportam à DMAT para esclarecimento das dúvidas operacionais. A postura adotada é a resposta da DMAT endereçada para o Comandante da CIA PM IND MAT para que ele avalie as questões locais e defina junto à sua tropa qual o procedimento operacional deve ser adotado como padrão. Algumas situações não são padronizadas devido à especificidade de cada região ou localidade. Esta informação não passa pela RPM, especialmente porque nem toda Região dispõe da assessoria de trânsito e meio ambiente junto à seção de operações (P3).

A missão de padronizar a doutrina operacional de policiamento de trânsito rodoviário é da PM/3 do EMPM com a assessoria técnica da DMAT. Esta atividade é prejudicada pela ausência de efetivo qualificado tecnicamente. O esclarecimento de dúvidas, bem como o estabelecimento da doutrina operacional é deficiente pela falta de pessoas qualificadas e de cargos na estrutura da PM3 e também da DMAT.

A estrutura da DMAT não permite realizar um trabalho focado nas suas atribuições previstas na Resolução n. 3 799 de 11 de fevereiro de 2005. Apesar disso, a DMAT tem se desdobrado na análise com qualidade dos assuntos encaminhados para emissão de pareceres. Assim, tem conseguido realizar bem o trabalho de assessoria ao comando da corporação graças ao esforço e dedicação de seus integrantes.

A assessoria jurídica da DMAT é composta por uma só pessoa que atua nas duas áreas (trânsito e ambiental). Isto também dificulta o trabalho considerando que são áreas com características distintas devido às suas especificidades.

Outro grande problema é o fato da articulação da PMMG ser diferenciada dos diversos órgãos de trânsito e meio ambiente (DER, FEAM, PM, PC...). A estruturação estabelecida pela Secretária de Estado de Defesa Social (IGESP, RISP, AISP...) dificulta uma estruturação mais viável no momento para a área de policiamento de Trânsito Rodoviário.

Na visão do entrevistado a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG seria a criação do Comando

Independente de policiamento de trânsito e ambiental. Entretanto, falta no momento a existência de “cargos” para esta criação.

O policiamento de Trânsito não segue a articulação dos órgãos conveniados. Isto facilitaria a gestão, o controle e coordenação dos convênios evitando-se questionamentos por parte dos órgãos conveniados com relação à destinação dos recursos.

A criação do Comando independente proporcionaria uma melhor formação daqueles militares que atuam nas áreas específicas de policiamento de trânsito ou meio ambiente. Criar-se-iam cursos “técnicos” específicos para cada atividade. Após a conclusão do CTSP, os militares frequentariam um curso específico para a atividade onde se qualificariam melhor refletindo diretamente em seu desempenho.

Constata-se que hoje os Comandantes de área se preocupam, especialmente com o Policiamento Ostensivo Geral (POG) ficando as atividades especializadas em segundo plano.

A idéia é que o “Comando Especializado” seria composto pelas duas atividades (Trânsito e Meio ambiente). Seriam criados na estrutura organizacional da PMMG alguns Batalhões de Policiamento Especializado também com responsabilidade pelas duas atividades, sendo que a partir do nível de Companhias as atividades seriam separadas com Trânsito e Ambiental permitindo melhorar o foco na atividade específica com a especialização de seu efetivo.

6.4 Entrevista realizada ao chefe da seção de recursos humanos do EMPM

O entrevistado trata-se de um profissional que atua a vários anos em funções relacionadas à gestão do efetivo da PMMG. Atua como Chefe da Seção de Recursos Humanos do EMPM (PM/1) desde abril de 2010. Como oficial superior foi Assistente Militar do Chefe do Estado-Maior em 2009; Chefe de Gabinete do Comandante Geral em 2006 a 2008; Comandante da 15ª Cia Ind PM na Cidade de Sabará (2005/2006); Chefe da Adjuntoria de Promoção, Condecoração e Movimentação da DRH – DRH.2 (2004).

Durante a entrevista afirmou que a atual construção do DDQOD relativo às Cias PM Ind MAT não possui padrões científicos. Como as Cias PM Ind MAT atuais vieram das Cias MAT subordinadas aos Batalhões, a previsão de efetivo veio de acordo com a necessidade que os Comandantes de Batalhões entendiam como necessários para aquela área.

Em virtude disso, a partir do Seminário de Gestores do Emprego Operacional organizado pela Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT) e terceira Seção do Estado Maior da Polícia Militar ocorrido no mês de junho de 2010, foram estreitados os contatos com os Comandantes das Cias PM Ind MAT e DMAT no sentido de que demandassem sugestões de parâmetros para a construção do DDQOD das unidades especializadas. Assim, que estas sugestões forem encaminhadas ao EMPM pretende-se criar um DDQOD com parâmetros mais adequados para as Cia PM Ind MAT.

Observa-se que o entrevistado tem entendimento de que as funções administrativas da Unidade sejam concentradas em um Centro e o efetivo da parte operacional seja adequado com a realidade de cada região, após análise das propostas e argumentos enviados pelas Cias PM Ind MAT e DMAT. Pretende-se que a definição de critérios para fixação de efetivo possa mensurar a quantidade de homens necessária, de acordo com a atividade (função) exercida, observando-se as variáveis de população, características do local quanto a Meio-Ambiente e Trânsito.

O entrevistado comentou que não há uma explicação técnica para o fato que o efetivo previsto para as Cias Independentes do POG serem maiores que o previsto para as Cias PM Ind MAT. Há única justificativa para esta diferença está no fato de que os efetivos previstos nas Cias PM Ind PM estão de acordo com o que se pensava historicamente como necessário pelos Comandantes de Batalhões na estrutura anterior. Não há nenhuma forma de preconceito ou coisa do gênero em relação ao policiamento especializado. Com certeza aconteceu uma falha quando da reestruturação e criação das Cias PM Ind MAT com subordinação às RPM.

Verifica-se que a estrutura atual com as Cias PM Ind MAT subordinadas diretamente aos Comandos Regionais apresenta-se como uma estrutura satisfatória, pois quem entende e conhece os problemas locais é quem vive e trabalha na Região. Cada Região tem

uma cultura e características diferentes com dimensões equiparadas a alguns países. A proximidade do Comando Regional com as Cias PM Ind MAT facilita a coordenação e controle.

Outro aspecto positivo deste formato é que o planejamento operacional das unidades da Região fica mais fácil tendo em vista que o Comando Regional pode interferir quando necessário em virtude da posição hierárquica superior às demais unidades especializadas e de área pertencentes à aquela região. Assim, é mais fácil a realização de operações conjuntas próximas às rodovias sendo o planejamento e o acompanhamento determinado pela Região.

Nota-se que o entrevistado tem conhecimento da existência de propostas de alterações do efetivo e da estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário. Algumas propostas como a elevação das Cias Ind MAT a Batalhão, criação de Estado Maior pleno nas Cias PM Ind MAT ou ainda, a separação das áreas de trânsito e meio ambiente tem surgido, mas entende como necessário no momento a manutenção da atual estrutura com o aumento de efetivo empregado na atividade-fim e sem a criação de Estado Maior pleno, pois isto demandaria um grande efetivo na atividade administrativa.

Como relação à formação e à capacitação técnica, o entrevistado entende que o policial militar para atuar no policiamento de trânsito rodoviário com certeza necessita de um treinamento específico. O CTSP não prepara totalmente o militar para a atuação no Policiamento de Trânsito Rodoviário, nem de Meio Ambiente. Estes policiamentos especializados exigem um conhecimento específico. Por isto, há necessidade de um treinamento complementar.

Percebe-se que o militar deve possuir um perfil psicológico específico para a atividade considerando o poder que tem nas mãos de aplicar multas, as facilidades e possibilidades de corrupção pelas características da atuação nas rodovias. A coordenação e o controle deste militar é mais difícil. Portanto, deve-se pensar na estruturação operacional da Unidade com foco na coordenação e controle.

Em síntese observa-se que a subordinação direta das Cias PM Ind MAT aos Comandos Regionais, com orientação técnica por uma Diretoria (DMAT) é satisfatória com relação a articulação. Na verdade, o grande problema vivido pelos Comandantes é a falta de efetivo, que é fruto da forma empírica como foram criadas as Companhias, bem como o pouco tempo de existência da estrutura atual. Assim, aumentando-se o efetivo e incrementando cada dia mais o ensino e treinamento especializado, a Polícia Militar conseguirá melhorar sua prestação de serviço nesta área de atuação tão importante.

6.5 Entrevista realizada ao Assessor das atividades especializadas da PM/3 do EMPM

O entrevistado exerce a função de assessor das Atividades Especializadas na Terceira Seção do Estado Maior da Polícia Militar (PM3) deste fevereiro de 2010. É possuidor do Curso de Especialização em Trânsito Urbano realizado através de parceria do Batalhão de Polícia de Trânsito com a Fundação João Pinheiro. É integrante da PMMG a 21 anos o que proporciona uma grande experiência profissional.

Verifica-se que para o cumprimento das missões atribuídas à seção a qual o entrevistado atua conta apenas com o auxílio de uma Praça. Salienta-se que o auxiliar não possui nenhum curso relacionado às áreas especializadas (Trânsito e Meio Ambiente). Constata-se que o entrevistado também não tem nenhum curso específico na área de policiamento de Trânsito Rodoviário e nem de Meio Ambiente.

Observa-se que a Assessoria de Atividades Especializadas deveria ser melhor estruturada devido à especificidade das duas áreas que a compõe. Acrescenta-se que o entrevistado tem acumulado duas assessorias e com pouco conhecimento nas áreas de trânsito rodoviário e meio ambiente. Isto dificulta o trabalho de assessoria. Entretanto, conta com o apoio técnico da DMAT na elaboração de pareceres técnicos, e tem conseguido atender a demanda. Acrescenta-se que a classificação de um oficial e de um praça com experiência na área de trânsito e Meio Ambiente com certeza traria melhoria na qualidade da assessoria prestada pelo EMPM.

Na visão do entrevistado, a atual estrutura de subordinação das Cias PM Ind MAT às RPM é uma boa conformação. Ressalta que para o momento é o modelo mais

adequado. Apresenta como ponto positivo o fato deste modelo de estrutura com subordinação às RPM permitir que os problemas ligados ao policiamento de Trânsito Rodoviário e de Meio Ambiente sejam tratados de maneira local, ou seja, respeita as características locais. Outro ponto positivo é a manutenção da responsabilização territorial que é extremamente importante.

Salienta o entrevistado que o modelo anterior com subordinação aos Batalhões não foi aprovado pois foram percebidos muitos desvios de função no emprego do efetivo do policiamento rodoviário para atuar no Policiamento Ostensivo Geral (POG) que era prioridade dos Comandantes de Unidade de Área. Com a criação da Cia PM Independente MAT para cuidar das atividades especializadas (trânsito rodoviário e Meio Ambiente) com o Comando de um Major, trouxe uma melhor organização, além de valorizar, dar mais força e certa autonomia às atividades especializadas.

Segundo o entrevistado observa-se a necessidade de se uniformizar em todas as RPM a presença de um graduado com boa experiência para compor o efetivo nas P3 das Regiões onde deve-se estabelecer uma Adjuntoria de Trânsito e Meio Ambiente com a responsabilidade de fazer a ligação entre as questões regionais e a PM/3 e DMAT. Além disso, verifica-se também que a estrutura das Cias PM Ind MAT devem ser compostas de cargos e funções que permitam o funcionamento pleno de uma Unidade Independente. Algumas funções típicas das Unidades Especializadas como emissão de pareceres em recursos de multas e infrações, entre outros, sobrecarregam os Comandos das Cias PM Ind MAT em detrimento das atividades de coordenação e controle.

O entrevistado afirma que a Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT) é o órgão do nível tático da PMMG encarregado de prestar apoio técnico, assessorias e emitir pareceres técnicos sobre assuntos ligados à área de Meio Ambiente e Trânsito. Salienta-se que a DMAT tem cumprido muito bem o seu papel. O fluxo de informações é o seguinte:

- a) As RPM mandam as demandas para a PM/3;
- b) A PM/3 envia para assessoria técnica da DMAT;
- c) A DMAT emite o parecer e retorna à PM3 para deliberação a nível estratégico do comando da corporação, quando o assunto é atinente ao nível estratégico.

Nota-se que a doutrina operacional é atribuição a ser desenvolvida pela PM/3. Uma comissão, sob a coordenação da Academia de polícia Militar, foi designada para construir os Cadernos Doutrinários de Prática Policial do Policiamento Especializado que buscam a padronização dos procedimentos operacionais.

Sob a ótica do entrevistado, a estrutura atual oferece boas condições para o assessoramento do Comando da instituição, considerando especialmente o esforço dos profissionais que a compõe. Ressalta que o relacionamento funcional entre PM 3 e a DMAT nos assuntos relacionados às atividades de policiamento de trânsito rodoviário tem sido muito bom e não há conflitos de competência entre a PM/3 do EMPPM e a DMAT.

Na avaliação do entrevistado a estrutura de subordinação que está instalada é a mais indicada. Necessita apenas da otimização dos recursos humanos nas Cias PM Ind MAT. Acrescenta que há necessidade da formação do CTSP específica para a atividade especializada ou pelo menos a criação de um curso de capacitação específica após a formação básica no CTSP para habilitar ao policial para a atuação no policiamento de trânsito rodoviário. Destaca-se que o modelo existente no estado de São Paulo com um Comando Especializado de Policiamento Rodoviário não é o mais interessante no momento para a PMMG, pois consumiria um efetivo muito grande para a sua implementação.

7 CONCLUSÃO

Esta seção destina-se ao relato do desenvolvimento deste trabalho, apresentar-se-ão as conclusões e sugestões decorrentes da pesquisa.

Conforme já tratado na seção 2, segundo afirma Chiavenato (1999) há certas condições organizacionais que exigem aplicações e esforços de Desenvolvimento Organizacional. Porém, a condição essencial de qualquer programa de mudança é a de que alguém numa posição estratégica da organização sinta a necessidade de modificação.

Uma pesquisa monográfica não visa resolver os problemas mas sim, buscar informações, dados que confirmam ou constata um problema. Levantando-se os dados e informações seguras sobre este problema possibilita-se a adoção de medidas para minimizá-los.

Assim, apresenta-se a seguir as conclusões deste pesquisador que visam subsidiar a Polícia Militar da Minas Gerais de dados e informações coletadas no desenvolvimento da pesquisa.

Uma organização pública dinâmica, como é a Polícia Militar de Minas Gerais, deve reorganizar a sua estrutura periodicamente e, nessas ocasiões, surgem dúvidas e questionamentos quanto ao modelo de gestão a ser implementado.

Para se atingir os objetivos institucionais, há necessidade de permanente acompanhamento das atividades operacionais e administrativas, com vistas a assegurar o cumprimento das decisões superiores e a corrigir possíveis desvios.

Corroborando com estas afirmações apresenta-se na seção 2 uma visão recente de Silva (2009) onde afirma que a organização é um sistema aberto e dinâmico que se relaciona com o meio ambiente, que também, é um sistema aberto e dinâmico. Um sistema dinâmico muda com o tempo, assim como o ambiente. Isto força a mudança da organização que, para se adaptar, deve mudar a sua estrutura.

Seguindo esta assertiva o presente trabalho monográfico teve como objetivo principal verificar se o atual modelo oferece condições favoráveis para a gestão e controle do efetivo da PMMG empregado na atividade de policiamento de trânsito rodoviário. Buscou-se verificar se os recursos humanos e logísticos previstos atendem a atual estrutura do policiamento de trânsito rodoviário, nas demandas administrativas e de emprego operacional.

Nota-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Através dos dados compilados obteve-se conclusões diretamente relacionadas à hipótese estabelecida na seção 5.

Observa-se que todos os Chefes de Seções das RPM pesquisados afirmam que a estrutura atual funciona bem e que é melhor que a anterior que previa a subordinação aos Batalhões. Ressalta-se que a atuação em rodovias possui suas especialidades e características próprias e que a atual subordinação das Cias PM Ind MAT às RPM reduziu o desvio de função do policiamento rodoviário para o policiamento ostensivo geral que ocorria no modelo anterior.

A maioria dos Chefes de Seções das RPM pesquisados afirmam que a estrutura atual do policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia Ind MAT subordinada diretamente à RPM é totalmente satisfatória no que se refere à funcionalidade e gestão do efetivo.

Os Comandantes das Cias PM Ind MAT pesquisados enfatizam que a atual estrutura é funcional e oferece maior proximidade ao Comando permitindo melhoria na coordenação e controle.

Os pesquisados concordam que a atual estrutura permite aos Comandantes de Cia PM Ind MAT boa agilidade no esclarecimento de dúvidas operacionais e tomada de decisões seguras. Ressalva-se apenas a falta de qualificação específica para as pessoas que atuam nas funções de assessoria técnica. Observa-se ainda que as dúvidas operacionais são esclarecidas através da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT). Ressalta-se que a

assessoria jurídica na DMAT é composta por uma só pessoa que atua nas duas áreas (trânsito e ambiental). Isto também dificulta o trabalho considerando que são áreas com características distintas devido às suas especificidades.

Verifica-se que a maioria dos pesquisados propõe a elevação das Cias Ind MAT a Batalhão mantendo-se a subordinação direta aos comandos regionais. Este dado sugere que a subordinação das Cias PM Ind MAT às RPM está sendo bem aceita e o que falta é a melhoria no suporte administrativo e aumento do efetivo.

Corroborando com os dados obtidos através dos questionários o Subdiretor da DMAT afirmou em entrevista que a subordinação da Cia Ind MAT diretamente à RPM é positiva por proporcionar uma boa coordenação e controle, devido a aproximação do Comando com a Unidade, além do fato de que as Unidades especializadas recebem um bom apoio operacional das Unidades de Área já que subordinam ao mesmo Comando. Este modelo permite também o atendimento às necessidades regionais que são diferentes em cada espaço físico (Região).

Constata-se na pesquisa que a função de Subcomandante das Cias PM Ind MAT é acumulada com as funções de P4, P5 e SOFI. Há uma sobre carga de atividades administrativas que dificultam a realização mais efetiva da coordenação e controle das atividades operacionais.

Salienta-se que a coordenação e controle desenvolvidas pelas RPM e Cias PM Ind MAT são feitas através de supervisões programadas e inopinadas, além da análise dos resultados apresentados nos relatórios enviados à RPM e à DMAT.

Destaca-se que a presença de militares executando, nas rodovias, o policiamento rodoviário dentro das áreas de responsabilidade dos BPM não tem gerado problemas tendo em vista que quando surgem quaisquer dúvidas a RPM tem ascensão hierárquica sobre as duas Unidades, portanto definem de quem é a competência no caso específico. Não há conflitos de competência e está bem delineado que rodovias é área de competência e atuação do policiamento rodoviário dado às próprias peculiaridades do logradouro.

Verificou-se que é ponto pacífico entre os Comandantes das Cias PM Ind MAT que a subordinação das Cias PM Ind MAT aos Batalhões não deve ser nem cogitada. Já a subordinação às RPM tem sido bem aceita e carece de aprimoramento no que se refere ao efetivo e a articulação das frações.

Enfatiza-se que os recursos logísticos destinados às Cias PM Ind MAT são maiores (proporcionalmente) daqueles destinados aos Batalhões operacionais. Estes recursos tem sua origem nos convênios firmados pela DMAT com outros órgãos como DER, FEAM entre outros. Portanto, é necessário que estes recursos sejam efetivamente utilizados nas atividades especializadas sobre risco de questionamentos por parte dos órgãos conveniados com possibilidades de penalização para a PMMG.

Em todos os instrumentos de busca de dados utilizados na pesquisa foram registrados questionamentos sobre a situação do efetivo previsto e também quanto ao efetivo existente nas Cias PM Ind MAT. Há registros de discrepâncias entre o efetivo previsto e a extensão de malha viária de responsabilidade. Muitos pesquisados afirmaram que o efetivo precisa ser aumentado considerando a extensão da malha viária existente no Estado. Além disso, as Unidades de policiamento de trânsito rodoviário tem perdido seus integrantes, treinandos e especializados, ao saírem para cursos e não retornarem após a conclusão. A DMAT também passa pelo problema de efetivo sendo que há previsão de saída de cinco oficiais altamente qualificados até o final do ano de 2010.

Além do questionamento relacionado ao número de policiais registra-se também questionamentos sobre a necessidade de uma melhor qualificação do efetivo empregado no policiamento de trânsito rodoviário. Os chefes de seção das RPM buscam soluções para as dúvidas operacionais na DMAT, especialmente por não possuírem na seção de operações (P3) um policial qualificado. Abre-se um parentese para comentar o fato deste policial ter que conhecer sobre duas atividades especializadas completamente diferentes, quais sejam o policiamento de trânsito e o de Meio Ambiente. É extremamente complicado encontrar um policial que possua conhecimentos de trânsito e de meio ambiente ao mesmo tempo e com a profundidade necessária para o assessoramento na tomada de decisão.

Nota-se que a falta de formação específica e técnica para os policiais

designados para a atividade de policiamento de trânsito rodoviário atinge também os próprios Comandantes de Cia PM Ind MAT. A maioria dos Comandantes de Cia PM Ind MAT pesquisados não possuem nenhum cursos relacionado à atividade de policiamento de trânsito rodoviário. A instituição deve se preocupar em proporcionar oportunidades para a melhor qualificação destes profissionais que atuam em áreas tão específicas.

Diante das considerações, onde foram apresentados e discutidos os objetivos deste trabalho, conclui-se que o modelo atual na estrutura da PMMG com as Cias PM Ind MAT subordinando-se diretamente às RPM é bem aceito e oferece boas condições para a gestão e controle do efetivo empregado no policiamento de trânsito rodoviário, carecendo de alguns ajustes necessários relacionados ao efetivo previsto para proporcionar a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Apresentar-se-á algumas sugestões a serem estudadas pelo Comando da PMMG sobre a viabilidade de serem implementadas:

a) Que seja mantido o modelo atual na estrutura da PMMG com as Cias PM Ind MAT subordinando-se diretamente às RPM;

b) Que seja estudada pela PM 1 a possibilidade de aumento do efetivo previsto nas Cias PM Ind MAT, permitindo ao Subcomandante exercer de forma mais efetiva a coordenação e controle do efetivo das Cia PM Ind MAT que atuam em duas diferentes áreas especializadas;

c) Que o Comando da PMMG determine a avaliação da perda de efetivo provocada pela saída do policiais militares das Cias PM Ind MAT para cursos sem o retorno após a conclusão, considerando a especialização adquirida com o tempo de atuação deste efetivo na atividade especializada;

d) Realização de um estudo que avalie a necessidade de aumento do efetivo previsto e, conseqüentemente, do efetivo existente nas Cias PM Ind MAT proporcionando a realização de um policiamento preventivo proficiente gerando redução no número de

acidentes graves nas rodovias do Estado de Minas Gerais;

e) Que seja instituído na PMMG um curso de capacitação para atuação no policiamento de trânsito rodoviário direcionado ao militar que, após formar o CTSP for designado para atuar nesta atividade específica. Os objetivos deste curso seriam qualificar os militares, padronizar aplicação da doutrina e a atuação no policiamento de trânsito rodoviário, o que refletiria diretamente na melhoria do desempenho.

REFERÊNCIAS

ALBERTS, Henry H. **Princípios de administração**; Revisão de A. Nogueira de Faria. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1973.V.1.

ALMEIDA, Fernando Carvalho de; MACHADO NETO, Alfredo José e GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **Estrutura e estratégia**: evolução de paradigmas. [São Paulo] REGE-USP. 2006. Disponível em: <www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13n2/v13n2a2.pdf> Acesso em: 17Abr2010.

BARBOSA, Alexander da Fonseca. **A extinção do Batalhão de Polícia Rodoviária e a instalação das oito companhias de Polícia Rodoviária** – fator de aumento da eficácia operacional. 1992. 72f. Monografia Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 1992.

BATERMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. **Código de Trânsito Brasileiro**. Lei 9.503 de 23 de setembro de 1997. Belo Horizonte: Oliveira Mendes, 1997. 230 p.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 32 ed. Brasília: Camara dos Deputados, 2010. 544 p.

BRASIL, **Decreto n. 667, de 02 de julho de 1969**. Reorganiza as polícias militares e corpos de bombeiros militares. Diário Oficial [da república federativa do Brasil], Brasília:Imprensa Oficial,2jun1969.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6 ed. Rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: decorrências da abordagem neoclássicas-tipos de organizações. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. V.1.

CHOO, Chum Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CUNHA, Geraldo Afonso da. **A rearticulação das frações de policiamento rodoviário na polícia militar do estado de Minas Gerais**. 2002, 139f. Monografia Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública – Academia de Polícia Militar / Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2002.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos; Revisão técnica: Reinaldo O. Silva. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM. Institucional. **Campanhas educativas**. São Paulo. Disponível em: <www.der.sp.gov.br/campanhas/default.aspx>. Acesso em 28Mar2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Filosofia e métodos**. Tony H. Bonaparte e John E. Flaherty (editores), São Paulo: Pioneira, 1976.

FERNANDES, Domingo Sávio. **Reestruturação das frações especializadas de policiamento rodoviário, policiamento florestal com vista à integração à unidade de área, como pressuposto na otimização das atividades operacionais, racionalização, coordenação e controle**. 2000, 130f. Monografia Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública – Academia de Polícia Militar / Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2000.

GUALAZZI, Ilacyr Luiz. **Teoria do desenvolvimento organizacional**. 2002. Disponível em: <www.lgti.ufsc.br/o&m/aulas/aula3/teoria.htm> Acesso em: 02Abr2010.

KAHLMAYER-MERTENS, Roderto S. [et al.] **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método** / Roberto S. Kahlmeyer-Merten. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 140 p.

KAST, Fremont Ellsworth; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico** [por] Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig; São Paulo, Pioneira, 1976.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 315 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LERNER, Walter. **Organização, sistemas e métodos: o conceito e a função de organização, sistemas e métodos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M**. São Paulo: Atlas. 1985. 4ª tiragem, 1990.

MINAS GERAIS. Constituição Estadual (1989) **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 13 ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2010. 234 p.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Comando Geral. **Emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na Segurança Pública: diretriz para a produção de serviços de segurança pública n. 01/2002 – CG**. Belo Horizonte, 2002. 106 p.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Comando Geral. **Plano Estratégico da PMMG para vigência no período 2009-2011**. Belo Horizonte, 2009a. 90 p.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito-DMAT. **Relatório de visita técnica realizada na Polícia Militar do Paraná e Polícia Militar do Estado de São Paulo**, Belo Horizonte, 2009b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Estado Maior. **Ordem de Serviço N° 30.905.4/10-EMPM. Seminário de Gestores do Emprego Operacional**, Belo Horizonte, 2009c.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Estado Maior. **Resolução n. 4 062/10-EMPM**. Plano de Articulação Operacional da PMMG, Belo Horizonte, 2010.

MOTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 5.ed. São Paulo, Pioneira, 1976.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PARANÁ. Polícia Militar. **Organograma**. Curitiba [2010]. Disponível em: <www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=10>. Acesso em 13Ago2010.

PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia. **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

PRADO, Adirson Barbosa do. **Aplicação das medidas Administrativas pela polícia Militar de Minas Gerais em face do Código de Trânsito Brasileiro**. 2007, 126f. Monografia Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública / Academia de Polícia Militar – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007.

SÃO PAULO. Polícia Militar. Organograma. São Paulo. [2010] Disponível em: <www.polmil.sp.gov.br/paginas_pm/mnu_institucional/organograma_maior.html>. Acesso em 13Ago2010.

SILVA, Armando Leonardo Linhares de A. Ferreira da. **A conversão do conhecimento na prestação do serviço policial de prevenção ao crime: análise da construção do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais configurado através do GEPAR da Pedreira Prado Lopes**. 2009, 153f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

SIMERAY, J.P. **A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas**; Prefácio de P. Baruzi. Rio de Janeiro. Ao Livro técnico, 1974.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionários

a) Chefes da Seção de Operações (P3) das RPM

Questionário I - CESP 2010

Destinado aos chefes da seção de operações (P3) das RPM

Prezado Oficial,

Estando matriculado no Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2010), venho solicitar especial colaboração em responder o presente questionário.

O tema do meu trabalho monográfico é “Estrutura Organizacional da Atividade de Policiamento de Trânsito Rodoviário: uma análise atual na PMMG”. O objetivo é analisar a estrutura organizacional da atividade de policiamento de trânsito rodoviário na Polícia Militar de Minas Gerais, após a implementação do modelo caracterizado pela subordinação direta aos comandos regionais. Assim, pretendo verificar se o modelo atual oferece condições favoráveis para a gestão do efetivo, bem como buscar sugestões de adequações necessárias para a melhoria dos resultados finalísticos da atividade.

Gostaria muito que respondesse à nossa pesquisa de forma sincera e mais aproximada da realidade vivenciada. As respostas lançadas no questionário serão de extrema importância para a seqüência do trabalho. Qualquer dúvida ou sugestões podem ser enviadas por “PA” (Cap Wanderlei Dias) ou pelo email: capwdias@yahoo.com.br ou ainda pelo telefone: (31) 8711.7969 (corporativo da AOPMBM).

Desde já, antecipo meus agradecimentos!

Capitão Wanderlei Ferreira Dias.

1) Há quanto tempo encontra-se exercendo a função de chefe da seção de operações da RPM? (anos/meses) _____

2) Aponte os aspectos positivos e negativos na atual estrutura de policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia Ind MAT subordinada diretamente à RPM?

3) Na visão dessa RPM, como tem funcionado na prática a presença de militares executando, nas rodovias, o policiamento de trânsito rodoviário dentro das áreas de responsabilidade territorial dos BPM, sem estarem funcionalmente subordinados aos comandantes daquelas Unidades de Execução Operacional (UEOp)?

4) O aporte logístico destinado à Cia Ind MAT tem sido similar ao fornecido aos BPM subordinados a essa RPM? Comente a resposta. Se possível inserir dados.

5) Como você percebe a funcionalidade da atual estrutura do policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia Ind MAT subordinada diretamente à RPM. Ela oferece boas condições para a gestão do efetivo empregado no policiamento de trânsito rodoviário?

- () Totalmente satisfatória.
 () Parcialmente satisfatória.
 () Satisfatória.
 () Pouco satisfatória.
 () Totalmente insatisfatória.

Comentários:

6) Como tem sido exercida por esta RPM a coordenação e o controle das atividades desenvolvidas pela Cia Esp MAT dessa Região?

7) A participação de militares da Cia Ind MAT em operações de trânsito rodoviário conjuntas com frações de área só são permitidas com a prévia e oportuna autorização do Comandante dessa RPM, observando-se os canais de comando?

8) Quando ocorrem as “dúvidas” operacionais na área específica de policiamento de trânsito rodoviário, quais providências são adotadas pela RPM para a solução do problema? Refiro-me à assessoria técnica e de doutrina operacional específica de trânsito rodoviário.

9) Qual seria a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG?

- () Manter a estrutura atual com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais;
 () elevação das Cias Ind MAT a batalhão, mantendo-se a subordinação direta aos comandos regionais;
 () manter a estrutura atual, com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais, entretanto criar a função do subcomandante, considerando ser uma unidade especializada com duas áreas distintas de atuação (trânsito e meio ambiente);

- () criar uma nova CIA PM Independente e separar as áreas de trânsito e ambiental, ambas com subordinação direta aos comandos regionais;
- () voltar à estrutura anterior, integrando o efetivo aos batalhões a criando uma Companhia de Policiamento Rodoviário em cada BPM.

Fineza justificar a resposta. Caso Necessário poderá propor outra forma de estrutura.

10) A atual estrutura organizacional da PMMG oferece condições a esta seção de assessorar ao comando regional na tomada de decisões seguras e ágeis em assuntos relacionados ao policiamento de trânsito rodoviário.

- () Concordo totalmente.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo.
- () Discordo parcialmente.
- () Discordo totalmente.

Comente sua resposta. _____

11) Existe na sua seção algum militar (inclua você) que possui algum curso/experiência profissional na área de policiamento de trânsito rodoviário?

- () Sim () Não

Caso afirmativo, fineza descrever os cursos/experiência profissional.

b) Comandantes de Cia PM IND MAT

Questionário II - CESP 2010
(Destinado aos comandantes de Cia PM Ind MAT)

Prezado Oficial,

Estando matriculado no Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2010), venho solicitar especial colaboração em responder o presente questionário.

O tema do meu trabalho monográfico é “Estrutura Organizacional da Atividade de Policiamento de Trânsito Rodoviário: uma análise atual na PMMG”. O objetivo é analisar a estrutura organizacional da atividade de policiamento de trânsito rodoviário na Polícia Militar de Minas Gerais, após a implementação do modelo caracterizado pela subordinação direta aos comandos regionais. Assim, pretendo verificar se o modelo atual oferece condições favoráveis para a gestão do efetivo, bem como buscar sugestões de adequações necessárias para a melhoria dos resultados finalísticos da atividade.

Gostaria muito que respondesse à nossa pesquisa de forma sincera e mais aproximada da realidade vivenciada. As respostas lançadas no questionário serão de extrema importância para a seqüência do trabalho. Qualquer dúvida ou sugestões podem ser enviadas por “PA” (Cap Wanderlei Dias) ou pelo email: capwdias@yahoo.com.br ou ainda pelo telefone: (31) 8711.7969 (corporativo da AOPMBM).

Desde já, antecipo meus agradecimentos!

Capitão Wanderlei Ferreira Dias.

1) Está exercendo a função de comandante de Cia PM Ind MAT a quanto tempo? (anos/meses).

2) Descreva abaixo os cursos que possui na área de policiamento de trânsito rodoviário.

3) O efetivo previsto na estrutura da Cia PM Ind MAT na qual atua está adequado com as demandas administrativas e operacionais.

- () Concordo totalmente.
 () Concordo parcialmente.
 () Concordo.
 () Discordo parcialmente.
 () Discordo totalmente.

Comente.

4) Na sua opinião, o policial militar para atuar no policiamento rodoviário necessita de um treinamento ou qualificação específica nesta área? () Sim () Não.

Comente. _____

5) A atual estrutura, composta pela Cia PM Ind MAT subordinada diretamente à RPM, oferece boas condições de funcionalidade (bom fluxo de informações, distribuição de recursos, etc) para o exercício da atividade de policiamento de trânsito rodoviário.

- () Concordo totalmente.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo.
- () Discordo parcialmente.
- () Discordo totalmente.

Aponte os aspectos positivos e negativos. _____

6) Os recursos destinados para a Cia PM Ind MAT são compatíveis com a demanda operacional e administrativa? () Sim () Não.

Comente. _____

7) Descreva como está sendo executada a coordenação e o controle das atividades operacionais pertinentes ao policiamento rodoviário no âmbito dessa Unidade.

8) Como tem funcionado na prática a presença de militares executando, nas rodovias, o policiamento rodoviário dentro das áreas de responsabilidade dos BPM, sem estarem funcionalmente subordinados aos Comandantes daquelas UEOP? Ocorrem conflitos de competência? Comente.

9) Quando ocorrem as “dúvidas” operacionais na área específica de policiamento de trânsito rodoviário, quais providências são adotadas para a solução do problema? Onde são buscados os esclarecimentos relacionados à doutrina operacional de policiamento rodoviário?

10) Qual seria a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG?

manter a estrutura atual com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais;

elevação das Cias Ind MAT a batalhão mantendo-se a subordinação direta aos comandos regionais;

manter a estrutura atual com as Cias Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais, entretanto criar a função do subcomandante considerando ser uma unidade especializada com duas áreas distintas de atuação (trânsito e meio ambiente);

criar uma nova CIA PM Independente e separar as áreas de trânsito e ambiental, ambas com subordinação direta aos comandos regionais;

voltar à estrutura anterior, integrando o efetivo aos batalhões a criando uma Companhia de Policiamento Rodoviário em cada BPM.

Fineza justificar a resposta. Caso Necessário poderá propor outra forma de estrutura.

11) Quais são os principais óbices relacionados à estrutura organizacional encontrados por vossa senhoria na atividade de gestão do policiamento de trânsito rodoviário?

12) A atual estrutura organizacional da PMMG permite o fluxo rápido de informações e esclarecimentos de dúvidas operacionais, oferecendo condições a você enquanto Cmt de Cia Ind MAT de tomar decisões rápidas e seguras em assuntos relacionados ao policiamento de trânsito rodoviário.

Concordo totalmente.

Concordo parcialmente.

Concordo.

Discordo parcialmente.

Discordo totalmente.

Comente _____

APÊNDICE B – Roteiros de entrevistas

a) Subdiretor da DMAT

ROTEIRO DE ENTREVISTA - CESP 2010

Órgão e Função: Subdiretor da DMAT.

- 1) Há quanto tempo exerce funções correlacionadas à atividade de trânsito rodoviário? (anos/meses).
- 2) Qual a vossa opinião acerca das condições oferecidas pela atual estrutura organizacional da PMMG no cumprimento das missões atribuídas à DMAT?
- 3) Aponte os aspectos positivos e negativos na atual estrutura de policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia PM Ind MAT subordinada diretamente à RPM?
- 4) Como funciona hoje a resolução de “dúvidas” operacionais na área específica de policiamento de trânsito rodoviário? De quem é a missão de padronizar a doutrina operacional de policiamento de Trânsito rodoviário? Isto tem ocorrido satisfatoriamente?
- 5) A atual estrutura organizacional da PMMG oferece condições a esta Diretoria de assessorar ao comando da corporação na tomada de decisões seguras e ágeis em assuntos relacionados ao policiamento de trânsito rodoviário?
- 6) Qual seria a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG?

Wanderlei Ferreira Dias, Capitão PM
Aluno do CESP/2010 - Entrevistador

b) Chefe da seção de recursos humanos do EMPM (PM/1)

ROTEIRO DE ENTREVISTA - CESP 2010

Orgão e Função: Chefe da Seção de Recursos Humanos do EMPM (PM/1)

1) Há quanto tempo o senhor exerce funções relacionadas à gestão do efetivo da PMMG? Poderia citar algumas destas funções já exercidas?

2) Sabemos que os pedidos para aumento de efetivo são rotineiros e naturais dentro da PMMG, mas durante o desenvolvimento desta pesquisa surgiram inúmeros questionamentos sobre o efetivo previsto para as Cia PM Ind MAT. Qual a vossa opinião acerca das condições atuais dos efetivos previstos para as Cia PM Ind MAT para o cumprimento das missões a elas atribuídas?

3) Verificando no “DDQOD” observa-se que o efetivo previsto para as Cias Independentes do POG são maiores que o previsto para as Cias PM Ind MAT. Existe alguma explicação para este fato?

4) Considerando a vossa experiência profissional, qual é a vossa opinião sobre a estrutura atual com as Cias PM Ind MAT subordinadas direta aos comandos regionais?

5) Existem algumas propostas de alteração do efetivo e da estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário na PMMG? Qual das opções abaixo trariam um menor impacto em termos de efetivo se fosse implementada. Se possível um breve comentário sobre cada uma delas.

A - elevação das Cias Ind MAT a batalhão, ou seja, com estado maior pleno e composta por duas companhias operacionais (trânsito e ambiental) mantendo-se a subordinação direta aos comandos regionais;

B - manter a estrutura atual com as Cias PM Ind MAT com subordinação direta aos comandos regionais, entretanto criar a função do subcomandante considerando ser uma unidade especializada com duas áreas distintas de atuação (trânsito e meio ambiente);

C - criar uma nova CIA PM Independente e separar as áreas de trânsito e ambiental, ambas com subordinação direta aos comandos regionais;

6) No vosso entendimento, o policial militar para atuar no policiamento de trânsito rodoviário necessita de um treinamento ou qualificação específica nesta área?

7) Gostaria acrescentar algum comentário?

c) Assessor das Atividades Especializadas da PM/3 do EMPM

ROTEIRO DE ENTREVISTA - CESP 2010

Orgão e Função: Assessor das Atividades Especializadas da PM/3 do EMPM

- 1) Há quanto tempo exerce funções correlacionadas à atividade de trânsito rodoviário? (anos/meses). E na função atual?
- 2) Qual a vossa opinião acerca das condições oferecidas pela atual estrutura organizacional da PMMG, no cumprimento das missões atribuídas à PM 3, no que se refere ao policiamento de trânsito rodoviário?
- 3) Aponte os aspectos positivos e negativos na atual estrutura de policiamento de trânsito rodoviário, composta pela Cia Ind MAT subordinada diretamente à RPM?
- 4) Como funciona hoje a resolução de “dúvidas” operacionais na área específica de policiamento de trânsito rodoviário? De quem é a missão de padronizar a doutrina operacional de policiamento de Trânsito rodoviário? Isto tem ocorrido satisfatoriamente?
- 5) A atual estrutura organizacional da PMMG oferece condições à PM 3 de assessorar ao comando da corporação na tomada de decisões seguras e ágeis em assuntos relacionados ao policiamento de trânsito rodoviário?
- 6) Como tem sido o relacionamento funcional entre PM 3 e a DMAT nos assuntos relacionados às atividades de policiamento de trânsito rodoviário? Existem conflitos de competência?
- 7) Qual seria, na sua opinião, a melhor estrutura de subordinação para o policiamento de trânsito rodoviário a ser adotada pela PMMG?

Wanderlei Ferreira Dias, Capitão PM
Aluno do CESP/2010