

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

HAMILTON PACHECO DA ROSA

**POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE COMANDO DA POLÍCIA MILITAR
DE SANTA CATARINA E A GESTÃO ACADÊMICA DO CURSO DE
FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

FLORIANÓPOLIS

2004

Hamilton Pacheco da Rosa

**POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE COMANDO DA POLÍCIA MILITAR
DE SANTA CATARINA E A GESTÃO ACADÊMICA DO CURSO DE
FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Pós-Graduação em Administração.
Área de concentração em Políticas e Gestão
Institucional.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

FLORIANÓPOLIS

2004

HAMILTON PACHECO DA ROSA

**POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE COMANDO DA POLÍCIA MILITAR
DE SANTA CATARINA E A GESTÃO ACADÊMICA DO CURSO DE
FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 18 de fevereiro de 2004.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Nelson Colossi

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

Prof. Dr. José Francisco Salm

658
R788p

Rosa, Hamilton Pacheco.
Políticas e estratégias de comando da polícia militar de Santa Catarina e a gestão acadêmica do curso de formação de oficiais. / Hamilton Pacheco Rosa – Florianópolis, 2004.

242 f. il. Quadros.

Orientador: Nelson Colossi
Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Gestão acadêmica. 2. Políticas de comando. 3. Estratégia militar. I. Nelson Colossi. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Angela Sikorski Santos CRB14/836.

Dedico este trabalho a JOSÉ LEOPOLDO DA ROSA, meu pai, que desde cedo, na escola primária, ensaiava meus passos na caminhada do saber. Hoje, no “oriente eterno”, continua sendo minha fonte de inspiração.

A minha mãe MARIA PACHECO DA ROSA, pelos ensinamentos primeiros e aconselhamentos que orientaram minha trajetória de vida por caminhos seguros.

A minha esposa ANTÔNIA, companheira de todas as horas e a meus filhos JANAINA E JANDERSON, pelo conforto de buscarmos juntos esta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de viver que me propicia e por irradiar sua luz na senda de minha vida.

Ao meu orientador Prof. Nelson Colossi, que na simplicidade de seu ser, cativou minha admiração e respeito.

Aos membros da Comissão Examinadora, pela contribuição na formalização do processo de defesa desta pesquisa.

Aos Senhores Professores Cristiano J. C. de Almeida Cunha, Dr., Carlos Raul Borentein, Dr., Eloise Helena do Livramento Dellagnelo, Dra., Nelson Colossi, Dr., Débora de Carvalho Figueiredo, Dra., José Nilson Reinert, Dr., Angelise Valadares Monteiro, Dra., Silvia Modesto Nassar, Dra., e Walter Felix, Dr., pelo aprendizado que me propiciaram.

Aos meus colegas de turma, de cada Disciplina cursada, pela oportunidade de descobrirmos juntos a força da cooperação de esforços na busca de objetivos comuns.

A Sra. Graziela Zacchi Felix, pela forma eficiente e humana de como atendeu as minhas solicitações junto a Secretaria do CPGA.

RESUMO

ROSA, Hamilton Pacheco. **Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina e a Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais**. 2004. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Defesa: 18/02/2004

A complexidade do ambiente organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina, pela diversidade de encargos a ela atribuídos, tem proporcionado a seus agentes uma multiplicidade de funções em seus vários campos de atuação. Essa condição tem colocado em destaque o Ensino Policial Militar, responsável pela qualificação dos policiais militares para o exercício das atividades profissionais, entre os quais, os Oficiais formados na Academia de Polícia Militar. Neste sentido, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar as influências das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais. No capítulo referente a Base Conceitual foram contemplados os temas Políticas e Estratégias Organizacionais, Processo Decisório em Organizações Militares e Ensino Militar. Na Metodologia, a pesquisa ficou caracterizada como um estudo qualitativo do tipo descritivo exploratório, tendo por método o estudo de caso, ficando delimitada no período compreendido entre 1967 a 2003. Como população de pesquisa foram selecionados intencionalmente elementos chaves, possuidores de informações relevantes ao desenvolvimento deste trabalho. Como dados primários foram utilizadas, entrevistas, e como dados secundários, documentos coletados em fontes como leis, decretos, regulamentos, livros, revistas, internet e intranet. O método de entrevista utilizado foi do tipo semi-estruturada. Na Descrição e Análise dos Dados foi caracterizada a Instituição Policial em sua evolução histórica e as Perspectivas de Comando da Polícia Militar para a Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais. As Conclusões sintetizaram os impactos das Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais e nas Recomendações foram estabelecidas sugestões ante perspectivas a serem avaliadas de forma sistêmica pela Corporação.

Palavras-chaves: Gestão Acadêmica; Políticas de Comando; Estratégia Militar.

ABSTRACT

ROSA, Hamilton Pacheco. **Policies and Strategies of Command of the Military Police of Santa Catarina and Academic Management of the Course of Formation of Officers.** 2004. 242 p. Dissertation (Master's Degree Administration) Course of Post-Graduate in Administration. University Federal of Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Homing: Academic Nelson Colossi, Dr.

Defence: 18/02/2004

The complexity of the organizational environment of the Military Police of Santa Catarina, for the diversity of incubencies attributed to it, has proportionate to its agents a multiplicity of functions in its various fields of performance. This condition has placed in prominence the Military Police Education, responsible for the qualification of the military policemen for the exercise of the professional activities, between which, the Officers formed in the Academy of Military Police. In this way, the present work was developed with the objective to analyze the influences of the Policy and Strategies of Command of the Military Police of Santa Catarina in the Academic Management of the Course of Formation of Officers. In the referring chapter about Conceptual Base was contemplated the subjects: Policy and Organizational Strategies, Decision Process in Military Organizations and Military Education. In the Methodology, the research was characterized as a qualitative study of the descriptive exploratory type, having for method the study of case, being delimited in the period of 1967 to 2003. As research population was selected intentionally keys elements, possessors of relevant informations to the development of this work. As primary data was used interviews, and as secondary data, documents collected in sources as laws, decrees, regulations, books, magazines, Internet and Intranet. The used method of interview was of the semi-structuralized type. In the Description and Analysis of the data, was characterized the Police Institution in its historical evolution and the Perspectives of Command of the Military Police for the Academic Management of the Course of Formation of Officers. The Conclusions synthecized the impacts of the Policies and Strategies of Command in the Academic Management of the Course of Formation of Officers and in the Recommendations was established suggestions on perspectives to be evaluated in systematic form by Corporation.

Keys word: Academic management; Policies of Command; Military strategy.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma da Polícia Militar de Santa Catarina.....	138
FIGURA 2 – Articulação da Polícia Militar por Área	139
FIGURA 3 – Organograma Sistêmico da Polícia Militar	146
FIGURA 4 – Concepção Gerencial da Polícia Militar	148

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Escala Hierárquica e Círculos Hierárquicos	142
QUADRO 2 – Correspondência entre os Níveis de Ação e Órgãos PM	144
QUADRO 3 : Currículo e Programa de Matéria do CFO 1979	164
QUADRO 4 – Currículo e Programa de Matéria CFO 1983	167
QUADRO 5 - Matriz Curricular do CSPB.....	174

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras

APMT – Academia de Polícia Militar da Trindade

CAO – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

CAS – Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos

CEPM – Centro de Ensino da Polícia Militar

CFO – Curso de Formação de Oficiais

CFS – Curso de Formação de Sargentos

CFSd – Curso de Formação de Soldados

Cmdo G – Comando Geral

CMT – Comandante

CSPB – Curso de Segurança Pública, nível bacharelado

CSPM – Curso Superior da Polícia Militar

DIE – Diretoria de Instrução e Ensino

EB – Exército Brasileiro

EME – Estado Maior do Exército

EMG – Estado Maior Geral

EsPECEX – Escola Preparatória de Cadetes do Exército

FFAA – Forças Armadas

IGPM – Inspetoria Geral das Polícias Militares

NPCE – Normas de Planejamento e Conduta do Ensino

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

R-APMT – Regulamento da Academia de Polícia Militar da Trindade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos	19
1.3 Justificativa.....	19
2 BASE CONCEITUAL	22
2.1 Políticas e Estratégias Organizacionais	22
2.1.1 Fundamentos e Características Gerais sobre Política e Estratégia	24
2.1.2 Políticas e Estratégias em Organizações Militares	27
2.1.3 Outros Estudos sobre o Tema	34
2.1.3.1 Princípios de Guerra e Conceitos Estratégicos	35
2.1.3.2 Estratégia de Ação Direta	37
2.1.3.3 Estratégia de Ação Indireta	38
2.1.3.4 Estratégia Espacial ou “Guerra nas Estrelas”	39
2.2 Processo Decisório em Organizações Militares	39
2.2.1 Fundamentos Conceituais de Processo Decisório	40
2.2.2 Processo Decisório em Organizações Militares.....	46
2.2.2.1 Trabalho de Comando.....	48
2.2.2.2 Níveis do Processo Decisório Militar	50
2.2.2.3 Metodologia de Resolução de Problemas Militares	53
2.2.2.4 Métodos Específicos de Exame de Problemas Militares.....	57
2.3 Ensino Militar	58
2.3.1 A Formação Militar e a Evolução das Táticas e Estratégias dos Exércitos	59
2.3.2 Histórico do Exército Brasileiro	64
2.3.3 Fundamentos Filosóficos Conceituais do Ensino Militar	67
2.3.4 A Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN	71
3 METODOLOGIA	76
3.1 Caracterização da Pesquisa	77
3.2 Perguntas de Pesquisa	79
3.3 Definição de Termos.....	80
3.4 Delimitação do Estudo	86
3.5 Plano de Coleta de Dados	88
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	91
4.1 A Instituição Policial	91
4.1.1 Histórico da Polícia Militar de Santa Catarina.....	94
4.1.2 Estrutura, Competências e Missão da Polícia Militar de Santa Catarina	97
4.1.3 O Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar de Santa Catarina	102
4.1.4 Sistema de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina	115
4.2 As Perspectivas de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina e as Políticas e Estratégias para a Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais	121

4.2.1	Caracterização das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina.....	124
4.2.2	Caraterização do Processo Decisório e Implementação das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar.....	136
4.2.3	Impactos das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais	155
4.2.3.1	Evolução dos Níveis de Escolaridade e Duração do CFO	156
4.2.3.2	Desmilitarização do Ensino Policial Militar	161
4.2.3.3	Novo Conceito de Ensino PM Motivado pelo Intercâmbio com Universidades e Outras Instituições Culturais	175
4.2.3.4	Abertura do Corpo Docente para Professores Universitários	178
4.2.3.5	Educação Continuada em Substituição ao Plano de Instrução.....	179
4.2.3.6	Direcionamento do CFO ao Bacharelado em Direito	181
4.2.3.7	Desarticulação Orgânica da APMT	185
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	188
5.1	Conclusões	188
5.2	Recomendações	230
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	233
	APÊNDICE.....	240

1 INTRODUÇÃO

A complexidade do ambiente organizacional da Polícia Militar, pela diversidade de encargos a ela atribuídos, tem proporcionado a seus agentes uma multiplicidade de funções em seus vários campos de atuação. Essa condição tem colocado em destaque o Ensino Policial Militar, responsável pela qualificação dos policiais militares para o exercício das atividades profissionais, entre os quais, os oficiais formados na Academia de Polícia Militar. O Curso de Formação de Oficiais, por sua vez, pela responsabilidade de credenciar os futuros chefes, diretores e comandantes da Corporação, tem sido o catalisador das Políticas e Estratégias de Comando estabelecidas às várias áreas funcionais da estrutura organizacional da Polícia Militar, colocando em evidência a Gestão Acadêmica daquele Curso. Neste sentido, o presente trabalho foi desenvolvido para verificar as influências das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina e sua influência na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

O Referencial Teórico sobre o tema fundamentou-se na pluralidade de funções existentes em uma organização devidamente estruturada, no caso deste estudo, a Polícia Militar de Santa Catarina, com evidência a função de Comandante, que tem a missão de dirigir, controlar e coordenar as atividades da Corporação, para que a mesma cumpra seus objetivos institucionais. O estabelecimento das políticas, a formulação das estratégias e sua implementação via processo decisório militar constituíram-se em motivo primordial para este estudo. Para tanto, neste capítulo, buscando-se a fundamentação para o Problema de Pesquisa enunciado,

foram contemplados os temas: Políticas e Estratégias Organizacionais, Processo Decisório em Organizações Militares e por último o Ensino Militar.

No capítulo referente a Metodologia adotada, constam a Caracterização da Pesquisa, as Perguntas de Pesquisa, as Definições de Termos, a Delimitação do Estudo e o Plano de Coleta de Dados.

No capítulo referente a Análise de Dados se buscou descrever e caracterizar as políticas e estratégias de comando da Polícia Militar de Santa Catarina e suas influências na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais ao longo do período pesquisado, tendo por ênfase às perguntas de pesquisa formuladas. Com esse objetivo buscou-se a caracterização da Instituição Policial em sua evolução histórica, destacando neste ensaio, a origem das Polícias Militares, dando-se ênfase a Polícia Militar de Santa Catarina, constando do estudo, uma sinopse histórica, sua estrutura organizacional, competências, e missão. Com maior ênfase, por se tratar de assunto chave para a pesquisa, destacou-se o Sistema de Ensino da Polícia Militar e sua relevância na profissionalização do policial militar, em especial, o Curso de Formação de Oficiais. Por último, apresenta-se as perspectivas de Comando da Polícia Militar tendo por referencial as Perguntas de Pesquisa e os assuntos coligidos nas entrevistas.

Ao final, são apresentadas as Conclusões, Recomendações e Referências Bibliográficas.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A segurança do cidadão, é um Direito Social assegurado na Constituição Brasileira e se consubstancia pela orientação, proteção e defesa das pessoas.

Nesta condição, a efetivação das ações relativas aos Direitos Sociais compete aos governos constituídos por intermédio dos órgãos públicos a ele vinculados, os quais projetam medidas em seus respectivos campos de ação cujo resultado deve se traduzir em uma sensação de bem-estar e proteção manifesta pelos cidadãos, criando um clima psicológico de ordem e harmonia social. Sob este ponto de vista, pode-se afirmar que a responsabilidade do Estado, em um contexto mais amplo, está inserida no uso do poder como forma democrática de gerenciar os recursos para o desenvolvimento social e a melhoria das condições de vida, proporcionando justiça social.

Meirelles (1998), esclarece que o governo em sentido material é o complexo de funções estatais básicas, enquanto administração pública. No mesmo sentido, significa o conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral e, finalmente, órgãos públicos são centros de competências constituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem.

A segurança do cidadão, consubstanciada por ações preventivas e dissuasivas, realizadas pelo Estado para combater a violência e criminalidade, situa-se na área da Segurança Pública. Segundo Brochado (1997), no campo da administração da Segurança Pública, a prevenção à violência e criminalidade é uma estratégia global que objetiva impedir que os fatos delituosos ou trágicos agridam ou envolvam as pessoas e fundamentalmente não aconteçam.

As ações de polícia preventiva, inseridas num contexto de redução e combate à violência e criminalidade, competem à Polícia Militar, como instituição estatal de direito público, garantindo a Preservação da Ordem Pública. Segundo Santiago (1993), Preservação da Ordem Pública é o exercício dinâmico do Poder de

Polícia no campo da Segurança Pública, manifestado por atuações predominantemente ostensivas, visando prevenir e ou coibir a prática de delitos e a dissuadir e ou reprimir os eventos perturbadores da ordem, para garantir a harmoniosa e pacífica convivência no seio da comunidade.

No entendimento de Lazzarini (1995), compete à Polícia Militar, de uma forma mais abrangente, fiscalizar os abusos individuais e garantir a integridade das pessoas e de seu patrimônio, com base nos fundamentos legais, princípio essencial para o desenvolvimento de suas atividades operacionais. Cuida essencialmente das manifestações criminosas, atuando de forma preventiva ou repressiva, fazendo parte do todo de um conjunto de órgãos do governo que de forma sistêmica fazem parte do ciclo da persecução criminal .

A Polícia Militar caracteriza-se, portanto, como um órgão público prestador de serviços, identificado pelo atendimento ininterrupto de vinte e quatro horas à serviço da comunidade. Seu grande desafio tem sido acompanhar a dinâmica social cada vez mais exigente e em constante mutação, criando instrumentos que garantam a sua sobrevivência, pela eficiência e eficácia de suas ações na interação com seu ambiente organizacional.

Sobretudo, a Polícia Militar é uma Corporação de integração, interação e inter-relação comunitárias, situação que a impulsiona espontaneamente nos rumos a que se destina, a defesa do cidadão. Neste contexto, cresce em intensidade e complexidade o papel da polícia como mediadora, em nome do Estado, das relações individuais e das relações grupais.

A Polícia Militar de Santa Catarina, pela relevância de seu trabalho para a garantia da paz social, vem ao longo de sua existência, desde a sua criação em 05 de maio de 1835, ocupando estrategicamente uma posição significativa na vida do

povo catarinense. Seus feitos podem ser lembrados na história catarinense pela participação nas campanhas em defesa do Estado e até do país, entre as quais destacam-se: Guerra do Paraguai (1865), Guerra do Contestado (1912-1918), Revoluções internas no país (1924, 1930, 1932 e 1964).

Num plano de respostas às demandas sociais, torna-se evidente, à Polícia Militar, uma desejável infra-estrutura de retaguarda – completamento de efetivos, aparelhamento, recursos financeiros, instrução, ensino – ressaltando cada vez mais o papel da instituição Polícia Militar. O grau de confiança em sua capacidade de proteger e socorrer com qualidade e objetividade, vem sendo avaliado permanentemente ao longo dos últimos tempos, podendo, conseqüentemente, creditar as manifestações positivas, unicamente ao seu desempenho na prevenção e repressão à criminalidade, no Estado de Santa Catarina.

Esse cenário requer da Polícia Militar para o cumprimento de sua missão de Segurança Social, uma estrutura organizacional que instrumentalize de forma eficiente os recursos indispensáveis ao exercício de suas competências legais. Essa estrutura organizacional destina-se fornecer em seu modelo tipicamente militar, a instrumentalização necessária dos recursos (meios) para o desempenho institucional no campo da Segurança Social (fins), objetivando a minimização de esforços e maximização de resultados (metas), tendo como perspectiva o exercício das funções básicas da Polícia Militar.

Hall (1984) destaca que as estruturas organizacionais atendem a três funções básicas: 1) tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; 2) se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre as organizações; 3) são o contexto onde o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as

atividades das organizações. Hatch (1997) por sua vez, divide a estrutura social na hierarquia da autoridade, na divisão do trabalho e mecanismos de coordenação e nas dimensões da estrutura social das organizações.

As políticas internas de uma organização, ainda, segundo Hall (1984), também determinam as formas estruturais e as decisões para serem tomadas, dependem dos arranjos de poder existentes, de forma que a própria estrutura acaba gerando estrutura. Os processos organizacionais, entre eles, a mudança, resultam de uma estrutura, ao mesmo tempo em que conduzem a ela, estando ambos numa interação constante e recíproca.

A Polícia Militar de Santa Catarina, mesmo sendo um órgão tradicionalmente burocrático, com ênfase na hierarquia e disciplina e com tendências naturais de resistência à mudanças, tem implementado ao longo do tempo, ajustes em sua estrutura organizacional, fruto de decisões de Comandantes, os quais no exercício administrativo de seu cargo e apoiados do poder que lhes é conferido, determinam os objetivos de suas políticas e as estratégias de seus programas.

Neste contexto institucional militar, a Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, responsável pela formação de futuras lideranças da Corporação, expressa de forma mais acentuada, os reflexos das políticas e estratégias estabelecidas. Há que se considerar ainda, que o permanente e renovado debate sobre as políticas e práticas de formação em contextos organizacionais tem sido marcado, particularmente, por registros demasiadamente tecnicistas e pragmáticos, por pontos de vista muito centrados nos objetivos da eficácia e da excelência organizacional, sob a égide da incontornável modernização tecnológica e das novas forças da globalização econômico-cultural.

Neste sentido, o presente estudo tenciona responder ao seguinte problema:

Qual a influência das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais?

1.2 Objetivos

O presente estudo tem por objetivo geral analisar as influências das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

Em termos específicos pretende-se:

- a) Caracterizar as Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina;
- b) Caracterizar o processo decisório para a implementação das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina;
- c) Analisar os impactos das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

1.3 Justificativa

Os Comandantes da Polícia Militar, no exercício de suas competências, estabelecem políticas, estratégias, planos de ação e diretrizes que integram os respectivos Planos de Comando e têm por destinação as áreas funcionais da estrutura organizacional. O Ensino Policial Militar é uma destas áreas, abrangendo, a Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

A presente pesquisa, caracteriza-se como mais uma contribuição no sentido de repensar as Políticas e Estratégias de Comando voltadas à Formação do Oficial da Polícia Militar de Santa Catarina. Sua relevância está no fato de permitir uma reflexão sobre o modelo militar de tomada de decisão, no tocante ao estabelecimento e implementação destas políticas e estratégias, além de enriquecer a cultura organizacional com a apresentação de novos conhecimentos.

Justifica-se, ainda, por apontar referências importantes aos comandantes, professores, administradores do ensino e alunos, sobre a Formação do Oficial da Polícia Militar, permitindo uma reflexão para ações futuras. Pretende-se também verificar, através de análise, o impacto das Políticas de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

Na busca de resgatar a arqueologia política da instituição policial militar, a presente proposta visa identificar os interesses inerentes à instituição, assim como os que representa diante da sociedade, não apenas pelos serviços que lhe presta, mas também obedecendo aos padrões impostos pelo próprio Estado, que define os objetivos e normas específicas, enfatizando sua importância sócio-política.

Trata-se portanto, de uma pesquisa multidisciplinar que envolve além da administração pública, vários outros ramos das ciências sócio-humanas, o que vem a ressaltar a sua importância pela acentuada ordem teórico-metodológica, na medida em que possibilita a ampliação dos horizontes sobre as questões das políticas internas à instituição policial militar.

A justificativa prática assenta-se nas inúmeras possibilidades de indicadores passíveis de interferir no modo como a configuração institucional é alterada de acordo com as pressões da conjuntura, em constante mutação, o que implicará na

tomada de outros parâmetros para o estudo da vivência cotidiana institucionalizada do poder, de acordo com o aspecto do cenário sócio-político apresentado.

2 BASE CONCEITUAL

Segundo Campello *et al* (1988), as revisões analisam a literatura de uma determinada área, sintetizam fatores úteis e abandonam o material que não contribui para o desenvolvimento do assunto. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito nesse âmbito. Já para Trujillos (1974), a revisão da literatura permite ao pesquisador o reforço paralelo na análise de sua pesquisa ou na manipulação das informações. Demo (1990), entretanto, entende a pesquisa como um diálogo inteligente com a realidade, tornando-a como processo e atitude e como integrante do cotidiano.

O Referencial Teórico sobre o tema foi construído tomando-se por base a fundamentação da pluralidade de funções na organização devidamente estruturada, no caso deste estudo, a Polícia Militar de Santa Catarina, com evidência a função de Comandante, no tocante as políticas e estratégias estabelecidas para o cumprimento da missão institucional da Corporação. Para tanto, neste capítulo, a base conceitual para o Problema de Pesquisa terá como suporte os temas: Políticas e Estratégias Organizacionais, Processo Decisório em Organizações Militares, e por último, o Ensino Militar.

2.1 Políticas e Estratégias Organizacionais

O termo estratégia foi inspirado na palavra grega *stratega*, utilizada na Grécia Antiga com sentido correspondente ao generalíssimo, ou seja, significava “a

arte do general”, referindo-se àquilo que o general fez. Antes de Napoleão, significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, segundo Steiner *apud* Oliveira (1988), a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando a vitória militar. Antes do século XVIII esta palavra se referia sempre à arte dos generais, tinha sentido puramente militar.

O termo estratégia, com o passar do tempo tomou significado mais amplo, deixando de ser simplesmente a arte do general para ser uma das artes utilizada pelo homem do Estado, configurando-se como a arte de realizar a política. Assim sendo, é por intermédio da estratégia que reúnem-se os meios disponíveis e necessários à implantação das decisões políticas.

Para Chandler, *apud* Koontz *et. al* (1986), a estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar estas metas. Nesse aspecto, as empresas definem novos padrões produtivos, adquirem qualidade, estabelecem novas prioridades, aumentam fluxos de capitais e agilizam tecnologias de informação e comunicação, favorecendo intercâmbios de idéias, de pessoas, e de imagens, entre outras. Para tanto, deverão desenvolver estratégias para obter vantagem competitiva em relação a guerra de mercado com outras organizações.

No campo militar, em especial no Brasil, a “arte do general” expandiu-se ao Poder Nacional, à defesa da soberania nacional, à garantia dos poderes constituídos e à segurança dos cidadãos. As Forças Armadas garantem a defesa terrestre, aérea e marítima do território nacional. As Polícias Militares, atuam na Segurança Pública dos Estados, prevenindo e reprimindo à criminalidade e a violência.

Neste estudo, foram abordados as Características e Fundamentos Gerais sobre Política e Estratégia, tendo por enfoque à área organizacional de forma mais genérica, bem como a Estratégia em Organizações Militares, considerado as Forças Armadas. Em Outros Estudos sobre o Tema, o destaque foi para os Princípios de Guerra e Conceitos Estratégicos.

2.1.1 Fundamentos e Características Gerais sobre Política e Estratégia

Falando sobre políticas, Steiner & Miner (1981) dizem que estas são guias para a ação ou canais de pensamento. São guias para a execução de uma ação. Elas têm vida longa e a tendência é de que não sejam examinadas ou revistas. As políticas dirigem a ação para a consecução de um objetivo ou de uma meta. Servem para explicar como os objetivos devem ser atingidos e indicam marcos a serem seguidos, assegurando a coerência de propósitos e evitando decisões de visão curta, baseadas no espírito prático. Juntamente com as estratégias, as regras, e os procedimentos, as políticas podem ser claramente definidas, porém na prática, no entendimento destes autores, torna-se difícil distingui-las. Consideram que a distinção entre os termos dependerá, basicamente, de quem os estiver definindo.

No entender de Ansoff (1991), há uma evidente distinção entre as políticas e as estratégias organizacionais. A política é uma decisão condicionada, enquanto que a estratégia é uma regra para tomar decisões. A implantação de políticas, segundo este autor, pode ser delegada a níveis hierárquicos inferiores, o que não pode ocorrer com a estratégia, pois nesse caso é necessário algum julgamento executivo de última hora. A especificação de estratégias é forçada sob condições

de desconhecimento parcial, quando não é possível organizar e examinar as alternativas de antemão.

Porém, segundo Steiner & Miner (1981), existe uma certa confusão semântica entre os termos estratégias e políticas, sendo comum serem usados para definir a mesma coisa. Entendem que isso ocorre porque as palavras estratégia, política e objetivos, são flexíveis e abarcam proposições que podem ser amplas e importantes ou, estritas e relativamente sem importância. Por exemplo, as políticas se transformam em procedimentos e estes em regras. As estratégias se confundem com a tática. Os objetivos gerais da empresa se misturam com os tetos dos orçamentos. Há também um *continuum* de meios e fins e as palavras mudam de sentido com o prosseguimento do processo decisório.

Na concepção destes autores, as políticas diferem dos procedimentos, dos planos operacionais padronizados e das regras apenas em grau, pois todos orientam à solução de problemas. Um procedimento é visto como uma série de passos ou tarefas relacionadas, expressas em ordem cronológica para o cumprimento de uma finalidade específica. Destacam ainda, que no momento em que a seqüência de ações fica estabelecida e constitui uma regra básica de conduta, é chamada de procedimento operacional padronizado, e que procedimentos são métodos, técnicas e instrumentos, através dos quais as políticas são implantadas.

Motta (1995) por sua vez, lembra que tanto a estratégia quanto a formulação tática permeiam toda a organização, ambas têm a mesma natureza, diferindo apenas no seu escopo, amplitude, escala de ação e de tempo. A tática se insere na estratégia, mas refere-se a dimensões de curto prazo, de objetivos restritos, e a decisões e ações próativas e adaptativas de alcance limitado. A estratégia, no entanto, diz respeito a todo um direcionamento de longo prazo e estabelece a base

para que as diferentes táticas sejam continuamente direcionadas a um propósito mais amplo.

Ainda em Steiner & Miner (1981), é possível encontrar diversas classificações para as estratégias. Elas podem ser classificadas quanto ao seu âmbito, em estratégias básicas e estratégias de programas. As estratégias básicas são as que se referem ao padrão da missão, das finalidades, dos objetivos, das políticas básicas da organização e de seu aproveitamento de recursos específicos. As estratégias de programas, por sua vez, tratam do aproveitamento específico de recursos e são formuladas de forma que se cumpra as finalidades organizacionais básicas.

Mintzberg & Quin (1995) apontam que pode haver cinco definições de estratégia: plano, estratagema, modelo/padrão, posição e perspectiva. A noção de estratégia é a integração destas cinco definições. Como plano, traça um guia de ação; como estratagema, um guia para realizar competição; como modelo/padrão, focaliza as ações emergentes que afloram pela organização; como posição, incorpora o ambiente externo; e como perspectiva traz para a análise o ambiente interno.

Para alguns autores, o emprego da estratégia nas organizações, objetiva o ajustamento, a interação ao seu ambiente. Oliveira (1993), define Estratégia Empresarial como o ajustamento de uma empresa ao seu ambiente em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista estes ajustamentos. Ansoff (1977) por sua vez, define estes ajustamentos como comportamento estratégico, sendo o processo de interação da empresa com seu ambiente em constante transformação, o qual traz modificações às suas características. De maneira geral, destaca, essas mudanças

acabam sendo vistas como oportunidades ou como obstáculos/ameaças a serem vencidas. O planejamento estratégico, em seu entender, envolve por sua vez, todo o processo de determinação dos interesses externos à organização; das expectativas e interesses internos dominantes; das informações sobre o desempenho passado, atual e projetado; das avaliações de oportunidades e ameaças do ambiente e das forças e fraquezas da organização.

Há que se destacar por último, que no campo mercadológico, atualmente, com o advento da globalização, ante a incerteza de um ambiente mutável e instável, a estratégia assumiu foro indispensável à sobrevivência das organizações. À integração dos mercados mundiais e a competição compõem um fenômeno em escala mundial que está a exigir das empresas a necessidade de observar quais fatores devem ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso, não só no curto prazo, mas e principalmente, em um horizonte mais distante. O emprego da estratégia em suas várias modalidades é que indicará a postura mais adequada para cada situação.

2.1.2 Políticas e Estratégias em Organizações Militares

O estudo do moderno fenômeno estratégico revela dimensões bastante mais amplas do que aquelas que poderíamos concluir do estudo das campanhas militares. Originalmente tido como a “arte do general”, o vocábulo estratégia, de origem grega, foi incorporado na literatura militar em época bem recente. Se, entre os gregos antigos, estratégia, significava o general superior ou o generalíssimo, a estratégia ainda não tinha foros de termo técnico, ao tempo de Maquiavel. Foi a

partir da Renascença que essa expressão adquiriu o sentido de arte militar, explica Álvares (1973).

A Estratégia Militar para Menezes (1970) é uma ciência, a arte de preparar e aplicar o poder de combate das forças armadas, ou, apresentar-se para empregá-lo, com o propósito de alcançar os objetivos fixados pela estratégia nacional. Assim sendo a estratégia militar passou a atuar através do emprego conjunto das forças armadas, isto é, por intermédio do poder militar da nação. Aliados ao poder de combate das forças armadas, outros ingredientes passaram a influenciar o comportamento estratégico, de um modo tão radical e complexo, que já não mais servem algumas definições apresentadas para a estratégia, destaca o autor.

Como ação política específica, por exemplo, ela extravasa do campo militar para situar-se no mais alto nível de decisão e poder, o nível governamental. Nesta condição, a estratégia e a diplomacia são instrumentos destinadas a realizar seus objetivos. Necessário se faz, portanto, buscar-se no alinhamento histórico a evolução do comportamento da estratégia, destacando feitos, personagens, princípios e emprego.

Na história antiga Alexandre e Aníbal nos fornecem dois painéis propícios para intuir-se o que era e ainda hoje é a arte do general. Ambos realizaram campanhas de longa duração, percorreram milhares de quilômetros, planejaram as ações empreendidas, concentraram seus meios para a ação principal e manobraram no campo de batalha. Em 334 A.C., Alexandre o Grande planejou e executou primorosamente a campanha para a conquista da Pérsia, objetivo atingido três anos depois com a destruição do Exército de Dario. Aníbal, nas guerra púnicas, luta de quase um século entre cartagineses e romanos, planejou e levou a bom termo uma

invasão ao território romano, marchou por terra da Espanha à Itália, pela costa sul da França, atravessou os Alpes e chegou as portas de Roma

Entretanto, desde Aníbal até o fim do período medieval, não se alteram fundamentalmente as regras de fazer a guerra, permanecendo a mesma organização constituída pela falange e as mesmas armas, os mesmos instrumentos de combate corpo-a-corpo com o aproveitamento do poder de choque.

Segundo Álvares (1973), Gustavo Adolfo, Turrene, Condé, Frederico II e Suvorov foram os grandes artífices da nova estratégia e os preparadores de uma técnica de combate que daria glória imorredoura a Napoleão. Durante dois séculos eles forjaram e experimentaram seus exércitos, criando métodos e processos de ação que serviriam de modelo ao Corso Genial.

O período contemporâneo acarretou uma mudança radical no conceito básico da estratégia, tido, até então, como a arte do general, ampliando seus princípios e finalidades. Os fatos, com sua crua realidade, podem dar uma idéia dos rumos dessa evolução. Entre 1789 e 1945, excluídos pois os episódios de que somos testemunhas, houve cerca de 30 conflitos internacionais importantes, entre os quais se destacam: as campanhas de Napoleão; a guerra da secessão norte-americana; a guerra franco-prussiana; a guerra russo-japonesa; a 1ª guerra mundial; as guerras civis na Rússia e na Espanha; a 2ª guerra mundial. Essa é uma sucinta amostra de conflitos onde se encontram: uma guerra geral européia contra a França; uma guerra interna; dois conflitos limitados, na Europa e no Oriente; duas revoluções de caráter ideológico e duas guerras mundiais.

Quando se observa os conflitos ocorridos, as concepções se entrecrocaram, o entendimento estratégico se torna complexo e a política se impõe definitivamente como principal orientadora dos conflitos. Para Álvares (1973), o inspirador desse

debate foi Clausewitz, nascido na Alemanha, em 1780. A oportunidade ofereceu a Clausewitz um ângulo original para o estudo dos conflitos armados, pois ele cedo deu-se conta de que, no início do século XIX, os embates da França contra as várias coligações européias apresentavam uma característica particular. Era um conflito que envolvia nações ou grupo de nações com princípios políticos antagônicos, com filosofias de vida contraditórias. Era um conflito ideológico entre o “ *ancien regime*” e um estado de novo tipo que incorporava em sua estrutura, as idéias de um sistema político dinâmico, germinado um século antes na teoria dos enciclopedistas.

Partindo da definição de que a tática é a teoria do emprego das forças militares no combate e que a estratégia é a teoria da realização dos combates para atingir os fins da guerra, Clausewitz caracterizou a irrefutável relação que há de existir entre os meios e os fins, o que lhe permitiu chegar a uma interpretação política da guerra. A esse respeito afirmou que as batalhas, as guerras e os assuntos políticos formam um todo em que o todo domina as partes, ou seja, que os fins dominam dos meios. Por isso os objetivos são o fim, a guerra constituindo o meio para alcançar esse fim, o meio jamais poderá ser concebido sem seu fim.

Desenvolvendo sua idéia matriz, Clausewitz via que é no seio da política que a guerra se desenvolve e, por esse motivo, a política determina as linhas principais, ao longo das quais deve a guerra mover-se.

A visão caleidoscópica da estratégia através dos séculos, desde a arte primeira do general (planejamento e execução de uma campanha militar) até as sofisticadas ações estratégicas das guerras modernas, demonstra que os métodos para a solução dos conflitos internacionais sofreram alterações drásticas, sobretudo no século XX. Aliados ao poder de combate das forças armadas, outros ingredientes passaram a influenciar o comportamento estratégico, de um modo tão

radical e complexo, que já não mais servem algumas definições apresentadas para a estratégia.

É importante ressaltar que a partir da Revolução Francesa de 1793 e das Campanhas Napoleônicas que se seguiram, as guerras que até então eram objeto de decisões fechadas de gabinetes e dependentes da capacidade dos tesouros reais em contratar exércitos mercenários, formados muitas vezes por profissionais estrangeiros, transformaram-se em guerras nacionais, com o povo em armas e a participação de toda a Nação.

A guerra nacional envolvendo a Nação inteira na sorte de conflitos bélicos produziu uma generalização do conceito de estratégia que, de arte de conduzir as batalhas, passou a ser a arte ou ciência de conduzir a Nação para a vitória. Houve portanto, a compatibilização do objetivo militar ao objetivo político, ou, ao objetivo da guerra. Embora diferentes, eles não podem ser separados, porque as Nações não se empenham em guerra por amor à guerra e sim para a consecução de uma política. O objetivo militar é apenas o meio de atingir um fim político.

Álvares (1973) destaca que a estratégia como instrumento da política do estado, é a ciência e a arte de preparar e aplicar o poder na paz e na guerra para conquista e preservação dos objetivos vitais da nação. Como ação política específica, ela extravasa do campo militar para situar-se no mais alto nível de decisão e poder: o nível governamental. Em sua opinião, é extremamente desejável que o homem de estado conheça os princípios da estratégia e possa manejar os assuntos ligados a esse campo com o domínio de um seguro método de análise estratégica.

No entendimento de Mattos (1986), a estratégia é uma decorrência da política, razão porque para conceituá-la devemos antes conceituar a política. Esta,

é a arte ou ciência de governar. É a concepção de como governar o Estado. A estratégia é a arte de executar a política. Compreende a ação, ou as ações, necessárias para alcançar os objetivos da Política. Resumindo, destaca que a política é a concepção de governo e estratégia é a ação decorrente desta concepção. Política é o que fazer e a estratégia é como fazer.

Ainda segundo Mattos (1986), sendo a estratégia a aplicação de uma política, haverá uma estratégia para cada política geral (nacional), econômica, psicossocial e militar. Em sua concepção, sendo a guerra, segundo conceito de inúmeros autores tais como, Montesquieu, Rosseau, Clausewitz, Jomini, Mahan, Mackinder, e Lenine, a política impulsionada na busca de seus objetivos por meios violentos, a estratégia militar é a arte de conduzir a Guerra. Considerando a estratégia decorrência de uma concepção política, pode-se afirmar que a política escolhe objetivos para atender aos interesses do Estado (ou da aliança de Estados) e a estratégia seleciona meios e estabelece prioridades para alcançar estes objetivos.

Estratégia, Diplomacia e Política para Álvares (1973) serão abstrações, termos de ficção se não os colocarmos dentro da realidade, do contexto em que surgem e tem sua razão de ser, o Estado, pois que, em lato sensu, se a estratégia e a diplomacia são instrumentos da política, esta, a política, é a ciência do governo do Estado, destinada a realizar seus objetivos.

No entendimento de Caminha (1980), o Estado tem duas ordens gerais de ações, face aos demais Estados, para alcançar seus objetivos políticos: a ação diplomática, que permuta interesses e se vale do poder em pressões que não chegam ao emprego violento de meios de destruição, e a ação bélica, que recorre ao emprego ostensivo e violento do poder. Diplomacia e Guerra, por conseguinte,

têm um propósito comum: a situação de paz futura que encampe o objetivo político colimado pelo Estado. A diplomacia, como arte de conduzir pacificamente as relações entre diferentes Estados, evidentemente precede e acompanha a guerra, e a ela se segue.

Lavenère-Wanderley (1969) ao se referir às relações internacionais, entre os países em competição ou antagônicos, enfatiza que há luta, há jogo e há debate. Há luta, que pode tornar as várias formas possíveis de guerras ostensivas e pode tomar a forma de luta oculta e clandestina, nas várias modalidades da guerra revolucionária e da subversão. Há jogo, principalmente nos campos político e econômico, quando os países, pelas suas representações diplomáticas, procuram defender ou fazer prevalecer os seus interesses; há jogo, quando eles procuram as alianças para aumentar a sua segurança coletiva e quando competem no comércio internacional; há jogo, quando os países procuram ampliar as suas áreas de influência; há jogo, finalmente quando eles negociam, bilateral ou multilateralmente, sobre os mais variados assuntos.

Há debate e luta de idéias, no campo psicossocial, quando os países participam do choque de ideologias e do proselitismo que, envolvem o mundo civilizado e quando eles tentam persuadir os países não alinhados da justeza dos seus sistemas ideológicos; há debate e comunicação, quando os governos, para se defenderem contra a subversão, na frente interna, procuram fortalecer o moral e estreitar os laços que os unem às massas. Há debate, na frente externa, quando os países fazem a propaganda, a contrapropaganda e praticam as outras formas da chamada guerra psicológica; há debate, finalmente, quando o país faz ouvir a sua voz nas assembléias e reuniões internacionais.

É nesse conjunto, cada vez mais complexo e mutável, de lutas, jogos e debates, que cada país tem que conviver e competir, progredir ou regredir, sobreviver ou desaparecer, tem que fazer-se respeitar ou tornar-se satélite, que cada país tem que acelerar o seu desenvolvimento ou deixar-se distanciar, cada vez mais, dos povos mais desenvolvidos.

É no meio de uma conjuntura mundial cheia de perigos e sempre em evolução, e é fazendo parte de uma humanidade com rumos dificilmente discerníveis, que cada país tem que manter relações com os demais países, os quais, em relação a ele, podem ser classificados de aliados, antagônicos ou neutros, mas que, conforme a situação e os interesses em jogo, podem mudar de classificação, temporária ou definitivamente.

Ao mesmo tempo que participa da vida internacional, o país tem que buscar o bem-estar do seu povo e tem que preservar a sua independência política e a sua integridade territorial.

Na atualidade, face à extensão e às projeções dramáticas da guerra nuclear, tornou-se fato inquestionável que o domínio da guerra deverá caber ao poder político. Na era nuclear que estamos vivendo, com a dimensão total da guerra envolvendo a Nação ou as alianças como um todo, sacrificando igualmente frentes e retaguarda, não há mais dúvida de que a direção da guerra, as decisões mais altas, devem caber ao poder político.

2.1.3 Outros Estudos sobre o Tema

A Estratégia moderna é uma aplicação de ciência e arte. Do ponto de vista científico a história das guerras é marcada pela evolução da tecnologia, resultando

na mudança constante dos engenhos e, em conseqüência, na mudança radical das condições de batalha. A arte da guerra envolve uma análise crítica e histórica do ambiente bélico. O militar profissional extrai desta análise os princípios fundamentais, suas aplicações e combinações através do tempo. Os princípios de guerra ou princípios estratégicos, extraídos desta análise histórica, exprimem os ensinamentos oriundos tanto da arte quanto da ciência da guerra. Não se trata de princípios imutáveis nem casuísticos, nem eles por si só asseguram receitas infalíveis para a vitória.

2.1.3.1 Princípios de Guerra e Conceitos Estratégicos

Todas as Forças Armadas do mundo adotam Princípios de Guerra ou Princípios Estratégicos, aceitando-os como a estratificação de valores que se preservaram através de uma experiência milenar. As Forças Armadas das grandes potências, detentoras de uma experiência histórica mais rica, no tempo e no espaço, incluem alguns valores peculiares entre os seus princípios. Nas nações mais jovens, menos experientes, as Forças Armadas adotam os princípios oriundos da doutrina de seu principal aliado. Este é o caso das nossas Forças Armadas vinculadas aos Estados Unidos pelo Tratado Interamericano de Defesa e por acordos bilaterais.

Os princípios de guerra vigorantes hoje nos Estados Unidos e, com modificações mínimas, em todos os países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) são: objetivo, ofensiva, massa, economia de forças, manobras, unidade de comando, segurança, surpresa, e simplicidade.

Na antiga União Soviética, em função da experiência bélica, do caráter nacional, da índole do povo russo e da imensa extensão geográfica, os princípios conhecidos são os seguintes: ofensiva, manobras e iniciativa, concentração e economia de forças, avanço e consolidação, armas e ações combinadas, aniquilamento, ação de comando, qualidade e quantidade das forças, reservas adequadas, moral, estabilidade de retaguardas, e surpresa.

Considerando-se que a doutrina militar brasileira muito se aproxima da norte- americana, em virtude de fatores estratégicos vários, como nossos acordos bilaterais, uma interpretação sumária a cada um dos nove princípios de guerra, válidos, hoje, na doutrina dos Estados Unidos e das potências do Ocidente, é destacado por Mattos (1986):

a) Objetivo - Toda operação militar deve ser diretamente orientada sobre um objetivo claro, decisivo e factível.

b) Ofensiva - O sucesso da operação militar depende da capacidade de tomar, manter e explorar a iniciativa.

c) Massa - O poder de combate deve ser concentrado sobre o objetivo, no momento oportuno.

d) Economia de Forças - Na distribuição do poder de combate, o mínimo essencial deve ser destinado aos objetivos secundários.

e) Manobra - O inimigo deve ser colocado em situação desfavorável através da aplicação flexível do poder de combate.

f) Unidade de comando - Para cada objeto deve haver unidade de esforço sob a responsabilidade de um único comando.

g) Segurança - Não permitir jamais que o inimigo nos surpreenda.

h) Surpresa - Ser capaz de atuar no ponto e momento em que o inimigo não espere e seja apanhado despreparado.

i) Simplicidade - Preparar planos claros e de simples execução e expedir ordens claras e concisas, a fim de assegurar o seu fácil entendimento por todos os executantes.

Para Mattos (1986), os princípios acima conceituados têm aplicação tanto no campo estratégico como no tático, variando a dimensão da área de sua envolvimento e a quantidade e complexidade dos meios empregados e devem estar presentes tanto na fase de planejamento como de execução das operações. Estes princípios são interdependentes e interrelacionados; nenhum deles pode ser aplicado com a exclusão dos outros; nenhum deles por si só pode assegurar a vitória. Como conceitos estratégicos aceitos e aplicados na atualidade, destaca os seguintes: Estratégia de Ação Direta; Estratégia de Ação Indireta; Estratégia de Guerra Revolucionária; Estratégia Nuclear; e Estratégia Espacial, ou, “ Guerra nas Estrelas”.

2.1.3.2 Estratégia de Ação Direta

Para Mattos (1986), sem dúvida, dois estamentos do pensamento de Clausewitz trouxeram sua presença viva, estuante, ao pensamento político e estratégico da atualidade: sua concepção de batalha decisiva pela ação direta buscando a destruição das forças militares do inimigo e o seu conceito de que “ a guerra é a Política conduzida por meios violentos”. Sua concepção de ação direta, hoje com novas roupagens, revive plena na Estratégia de guerra nuclear. Seu conceito colocando a política e a guerra num mesmo contexto, com o domínio da

primeira sobre a segunda, que apaixonou o pensamento de Lenine, que nele buscou uma justificativa para a sua idéia de revolução permanente, irradiou-se pelas academias e institutos de todo o mundo.

A fixação do espírito de Clausewitz no objetivo principal de destruir a força principal do inimigo pela batalha, deu-lhe o título de patrono da tese conhecida por Estratégia de Ação Direta, contra a qual se contrapõem os teóricos da tese da Estratégia de Ação Indireta.

2.1.3.3 Estratégia de Ação Indireta

Para o general Beaufre (Introduction a la Strategic), *apud* Mattos (1986), a Estratégia de Ação Indireta representa hoje uma diversidade bélica que substitui a guerra total, tornada impraticável desde o aparecimento da arma nuclear. Diz o mesmo autor que a Estratégia de ação indireta é o complemento e, de certa forma, o antídoto da Estratégia nuclear. No entanto, o Coronel Guy Doly (Strategic France Europe) *apud* Mattos (1986), procura fazer uma distinção entre a Estratégia de Ação Indireta e a chamada Estratégia de Aproximação Indireta. A primeira, de ação indireta, seria a antiqüíssima estratégia do escritor militar chinês Sun Tzu, de busca da vitória puramente pela surpresa, pelas manobras diversionárias, visando a desagregação psicológica, evitando o choque, ou a batalha com as forças principais do inimigo. A segunda, de aproximação indireta, utiliza-se preponderantemente da manobra, da surpresa, da diversidade, mas não exclui a idéia subjacente da busca da decisão pela batalha.

Esses pensamentos de clássicos da Estratégia militar levam a considerar que, em termos de objetivo militar, a principal diferença entre os conceitos de

Estratégia de Ação Direta de Clausewitz e de Ação ou de Aproximação Indireta consiste em que a primeira, busca a destruição e a Segunda, a submissão das forças inimigas. Na estratégia de destruição predomina a batalha, na de submissão predomina a manobra.

2.1.3.4 Estratégia Espacial ou “ Guerra nas Estrelas”

Para Mattos (1986), um dos temas mais debatidos nos meios da alta Política e da Estratégia dos Estados Unidos e das Grande Potências é a guerra espacial ou, como é jornalisticamente tratada, a guerra nas estrelas. Esta, segundo alguns técnicos e estrategistas norte- americanos, será capaz de cobrir os alvos mais importantes do seu território por um “ escudo protetor contra um ataque nuclear”.

Este conceito advém dos progressos alcançados no campo do emprego dos mísseis, dos satélites, do raio laser e de partículas neutras. Julgam os membros do grupo encarregado do estudo e das experiências dessa nova tecnologia espacial, integrantes de uma organização oficial denominada “ Strategic Defense Initiative”, que é possível assegurar a proteção do território norte- americano através de um sistema de estações emissoras de raio laser baseado em estações de terra e em satélites, capaz de desintegrar, em órbita, mísseis atacantes portadores de cabeças nucleares.

2.2 Processo Decisório em Organizações Militares

O processo decisório é um ponto crítico dentro da organização, já que deste depende a continuidade ou não da empresa. Simon (1971) argumenta neste sentido

e com muita ênfase menciona que os processos administrativos são processos decisórios.

Na Organização Militar, o processo decisório é o caminho que se percorre a partir de um problema identificado a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão do Comandante, Diretor ou Chefe, porém, a definição mais ampla vai além da decisão e inclui as medidas para a sua implementação, a supervisão, a avaliação crítica e até mesmo a revisão da decisão.

A Tomada de Decisão obedece ao princípio militar de que: “Comandar é tomar decisões”. Nos diversos escalões, diretores ou chefes de órgãos auxiliares também decidem, no sentido de implementar políticas e diretrizes ou de gerir recursos em apoio à tropa.

A fim de melhor ilustrar o tema deste estudo, serão abordados inicialmente os Fundamentos Conceituais de Processo Decisório, com destaque aos métodos que utilizam uma abordagem diferenciada para uma classe de problemas e que passam a atuar sob a forma de auxílio à decisão, não só visando a representação multidimensional dos problemas, mas, também, incorporando uma série de características bem definidas quanto a sua metodologia.

2.2.1 Fundamentos Conceituais de Processo Decisório

O homem tenta há muitos anos abordar processos complexos de tomada de decisão utilizando abstrações, heurísticas e raciocínios dedutivos, por vezes calcando-se no estado da arte do conhecimento científico disponível. Até a primeira metade deste século, por exemplo, utilizava-se basicamente a esperança matemática para a tomada de decisão em condições consideradas aleatórias.

Verificava-se, no entanto, que, em certas condições, as limitações e o conseqüente risco associado a tal tratamento era inaceitável.

Moreira (1998) destaca que na década de 50, em função da experiência ganha pelas Forças Aliadas na abordagem dos problemas logístico-militares surgidos durante a 2^a Guerra Mundial, deu-se ênfase a solução dos problemas usando a então nascente Pesquisa Operacional, originada daquela experiência. A partir desse ponto surge a necessidade imediata de otimizar custos, despesas e lucros. Foram desenvolvidos então métodos estritamente matemáticos para se encontrar a solução ótima de um problema. São diversos métodos, adaptados para situações específicas, utilizados para alocação de carga, definição de percurso mínimo, otimização de estoque, entre outros. Esses métodos vem sendo usados ainda hoje em uma série de aplicações.

Na década de 60, continua o autor, surgiram métodos probabilísticos voltados para a tomada de decisão, que foram aplicados em diversos trabalhos técnicos, desenvolvidos até a década passada, mas que estão sendo suplantados por métodos cuja matemática é menos complexa, a transparência é inegavelmente maior, e são corretos do ponto de vista científico, pois são fundamentados em axiomas rigorosos. Um crescente número de organizações devotadas ao estudo e análise de decisões começam a aparecer. Rapidamente, instituições de várias áreas criam grupos para "Apoio à Tomada de Decisão", os quais reúnem matemáticos, estatísticos, cientistas da computação, economistas e especialistas em Pesquisa Operacional.

Já na década de 70, ainda segundo Moreira (1998), começam a surgir os primeiros métodos voltados para os problemas discretos de decisão, no ambiente multicritério ou multiobjetivo, ou seja, métodos que utilizam uma abordagem

diferenciada para essa classe de problemas e que passam a atuar sob a forma de auxílio à decisão, não só visando a representação multidimensional dos problemas, mas, também, incorporando uma série de características bem definidas quanto a sua metodologia. Cita como exemplo:

- a) A análise do processo de decisão onde essa metodologia é aplicada, sempre com objetivo de identificar informações/regiões críticas;
- b) Uma melhor compreensão das dimensões do problema;
- c) A possibilidade de se ter diferentes formulações válidas para o problema;
- d) Aceitar que, em problemas complexos, nem sempre as situações devem forçosamente encaixar-se dentro de um perfeito formalismo e, em particular, que estruturas que representem apenas parcialmente a comparabilidade entre as alternativas possam ser relevantes ao processo de auxílio à decisão;
- e) O uso de representações explícitas de uma estrutura de preferências, ao invés de representações numéricas definidas artificialmente, pode muitas vezes ser mais apropriado a um dado problema de tomada de decisão.

A partir dessas características, pode-se notar o esforço em se tentar representar o mais fielmente possível as preferências do decisor ou do grupo de decisores, mesmo que essas preferências não sejam totalmente consistentes. Porém, há que se notar, também, que a abordagem do problema de decisão, sob o enfoque do Apoio Multicritério à Decisão, não visa apresentar ao decisor ou aos decisores uma solução ao seu problema, elegendo uma única verdade representada pela ação selecionada. Visa, isto sim, como seu nome indica, apoiar o processo

decisório, através da recomendação de ações ou cursos de ações, a quem vai tomar decisão, afirma Moreira (1998).

Se a qualidade da informação disponível ao longo do processo de resolução de um problema complexo é de inquestionável importância, também o é a forma de tratamento analítico daquela mesma informação. Essa forma deve fundamentalmente agregar valor àquela qualidade da informação havendo, por conseguinte, uma perfeita simbiose entre a qualidade da informação e a qualidade do apoio à tomada de decisão. O Apoio Multicritério à Decisão, através dos seus vários métodos, é o meio por excelência pelo qual tal simbiose se materializa.

Atualmente, a competitividade, ao exigir respostas rápidas ante a dinamicidade do ambiente, requer que as decisões estejam fundamentadas em sistemas de informações amplos. Os sistemas de informação surgiram como uma forma de manter o executivo preparado, com visão integrada de todas as áreas da empresa, isso sem gastar muito tempo ou requerer do profissional um conhecimento aprofundado de cada área. Sistemas de informação são sistemas que permitem a coleta o armazenamento, o processamento, a recuperação e a disseminação de informações. Sistemas de informação são, hoje, quase sem exceção, baseados no computador e apóiam as funções operacionais, gerenciais e de tomada de decisão existentes nas organizações. Os usuários de sistemas de informação são provenientes tanto do nível operacional quanto do nível tático - e mesmo estratégico - e utilizam sistemas de informação para alcançar os objetivos e as metas de suas áreas funcionais.

Embora os sistemas transacionais só controlem o fluxo de informações operacionais, também podem disponibilizar informações para a tomada de decisão. Um bom exemplo disso são os sistemas de controle de estoques, que fornecem

informações sobre a movimentação do estoque para o departamento de compras. Com o aumento da competição entre as organizações, a necessidade de informações mais rápidas, para auxiliar a tomada de decisão, fazem surgir os Sistemas de Suporte à Decisão. Estes possuem funções específicas, não vinculadas aos sistemas existentes, as quais permitem buscar informações nas bases de dados e delas retirar subsídios para o processo de tomada de decisão.

Qualquer sistema de informação que disponibilize informações para auxílio à decisão é um sistema de suporte à decisão. Contudo, essa afirmação pode encontrar objeções, pois os Sistemas de Suporte à Decisão não só fornecem informações, mas também contribuem para a tomada de decisão, possibilitando analisar alternativas, propor soluções, pesquisar o histórico das decisões tomadas e simular situações. Isso garante flexibilidade na busca e manipulação das informações e usabilidade, ou seja, facilidade para que o usuário o entenda, use e modifique de forma interativa.

No âmbito teórico e entre os autores mais recentes tem-se, Hemmond, Keeney e Raiffa (1998) que insistem na dificuldade de pensar muito sobre tomada de decisão. A forma mais fácil de agir é fazer simplesmente aquilo que vem naturalmente e não mudar a nossa forma de agir analisando prós e contras. Por outro lado, o estudo de Mintzberg, Raisinghani & Theoret, já em 1976, afirmavam que a tomada de decisão não pode ser determinada como um processo rígido.

Alguns autores, como Scoss (1974), afirmam que a tomada de decisão é a essência do planejamento, uma vez que este tem sido definido como seleção de alternativas, objetivos diretrizes, procedimentos e programas. Sem alternativas, não há oportunidade para a tomada de decisões. Por outro lado, afirma, dificilmente

haverá alguma decisão, no sentido exato do termo, que não envolva planejamento, uma vez que necessariamente as decisões afetam futuros modos de agir.

Outros autores preferem ligar a tomada de decisão a objetivos e, embora esta idéia não se contraponha ao planejamento, apresenta uma ótica diferente. Hein (1972) esclarece que uma decisão administrativa é normalmente aquela que atinge imediata ou posteriormente os objetivos de uma empresa.

Outra ótica em relação à tomada de decisão se refere a comparação diferentes decisões, como afirma um presidente de uma grande companhia americana, dentro do estudo de Allen (1958): “Não sei se minha organização (em particular quanto ao sistema de tomada de decisão) é boa, má ou regular porque não sei com que compará-la”.

Observa-se, até aqui, que estas três óticas apresentadas diferem da seguinte forma: a primeira visa o planejamento, a segunda o cumprimento de objetivos, e a terceira, o nível de qualidade da tomada de decisão.

Por sua vez, Macguire (1974) afirma que em situações reais de decisão, podemos observar claramente, um processo passo a passo. Passos do processo procedem simultaneamente, alguns são pulados e outros repetidos. Há obviamente infrações, feedbacks e ciclos. Salaria que situações de decisão parecem intermináveis e que decisões estão dentro de decisões. Estas complicações em seu entender são reais e usualmente quase racionais.

Convém ressaltar, na parte conclusiva deste estudo, a relação sobre processo decisório e escolha estratégica. Para Ansoff (1977), as regras e diretrizes que orientam as decisões no processo de desenvolvimento de uma organização são identificados como estratégia. Define como estratégia maior, as regras de decisão adotadas para escolher uma estratégia específica para a empresa numa

determinada situação. Enfatiza que com uma estratégia adequada, a empresa economizaria tempo, dinheiro e esforço administrativo, assim como, o campo de oportunidades ficaria ampliado e a empresa poderia agir com base em melhores informações.

Monteiro (1999), por sua vez, destaca que a falta de consenso quanto ao significado de estratégia tem sugerido que as várias escolhas estratégicas reflitam diferentes maneiras de conceber e interpretar problemas. Para a autora, a concepção de estratégia como um plano, refere-se à escolha intencional para lidar com situações pré-determinadas, focalizando o papel dos dirigentes na tomada de decisão, enquanto que as políticas se referem às bases que orientam as escolhas estratégicas, dirigindo as ações para os objetivos.

2.2.2 Processo Decisório em Organizações Militares

Na Organização Militar, o processo decisório é o caminho que se percorre a partir de um problema identificado a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão do Comandante, Diretor ou Chefe, porém, a definição mais ampla vai além da decisão e inclui as medidas para a sua implementação, a supervisão, a avaliação crítica e até mesmo a revisão da decisão. Nos diversos escalões, diretores ou chefes de órgãos auxiliares decidem, no sentido de implementar políticas e diretrizes ou de gerir recursos em apoio à tropa.

Nesse sentido, o processo decisório em suas etapas, obedece a cadeia funcional da estrutura organizacional militar, tendo por fundamento basilar doutrinário a hierarquia e a disciplina, configurando-se neste caso, como o

arcabouço que dá a necessária sustentação para o exercício das obrigações e competências organizacionais.

Essa estrutura organizacional destina-se fornecer em seu modelo tipicamente militar, a instrumentalização necessária dos recursos (meios) para o desempenho institucional no campo da Segurança Pública (fins), objetivando a minimização de esforços e maximização de resultados (metas), tendo como perspectiva o exercício das funções básicas da organização militar.

A hierarquia e a disciplina são a base institucional da organização militar, conforme destaca o Estatuto dos Policiais Militares e têm por princípio que a autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico. A hierarquia militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro da estrutura militar. A ordenação se faz por postos (oficiais) e graduações (praças). O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade.

A disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

Portanto, no Processo Decisório Militar, a fluência das informações seguem a cadeia de comando, somando-se em cada nível hierárquico da estrutura militar os elementos essenciais de apoio à tomada de decisão. Os níveis de decisão por sua vez irão definir a amplitude das ações, quanto ao campo estratégico, tático ou operacional. Estes aspectos relativos ao Processo Decisório Militar, em seu conjunto, englobam o que a doutrina militar tradicionalmente denomina de Trabalho

de Comando, estando relacionados ao funcionamento da organização militar e as atividades de Comando nos diversos níveis da hierarquia militar.

2.2.2.1 Trabalho de Comando

O Trabalho de Comando constitui a parte importante da doutrina militar, relacionada com a organização, funcionamento e desempenho administrativo. Sua finalidade é orientar comandantes dos diversos níveis para as tarefas de dirigir, sob os múltiplos aspectos, as atividades da sua instituição, em busca dos seus objetivos.

Comandar significa “ mandar com.”. No enfoque militar compreende o “ Comandante” e seu “ Estado- Maior”. Quando se fala em órgão de comando, tem-se a idéia, e correta, de um órgão coletivo em que, no ápice figure o comandante, ou seja, aquele que planeja, organiza, dirige, coordena e controla o emprego de forças policiais- militares e, como tal, é o único responsável pelas decisões. Vinculado a este, fundamenta suas decisões.

O trabalho de comando não é uma atividade individual mas o desempenho de atividades várias por um grupo de pessoas, cada uma com responsabilidade peculiar e específica a determinada área de ação, com o que conduzem a Corporação a um objetivo comum, plenamente definido pelas necessidades ou pelas circunstâncias institucionais. Os atos administrativos desenvolvidos para atingir esses objetivos, constituem as atividades- meio e a razão de ser da instituição denomina-se “ atividade- fim”. O comportamento intrínseco e extrínseco daqueles que comandam frente a uma e a outra circunstância é o que constitui o Trabalho de Comando e de Estado- Maior.

Comando é a autoridade decorrente das Leis ou Regulamentos, atribuída a um militar para dirigir e controlar, sob todos os aspectos, em razão do seu posto ou função, a Corporação. Esta autoridade é acompanhada de uma responsabilidade que não pode ser delegada. O comandante e os órgãos que o assessoram constituem o Comando. Entretanto, o Comandante, é tão somente ele, é o único responsável pelo êxito ou fracasso de seu comando sob quaisquer circunstâncias.

A assessoria, denominada de Estado Maior (Staff), é constituída por elementos qualificados e funcionará de forma harmônica e coesa, auxiliando o Comandante exercício de sua função. Sua estrutura, organização e campo de atividades dependem do escalão considerado. Diz-se que o Estado- Maior é a extensão físico- mental do Comandante e suas principais atividades segundo Foureaux (1987) são:

1) estudar todos os problemas relacionados com a organização militar, ao seu papel institucional, à sua missão e aos objetivos a atingir;

2) reunir e preparar todos os elementos necessários à idéia e formulação de políticas, diretrizes e planos do Comandante;

3) colher e elaborar todos os elementos necessários para que o Comandante julgue os problemas e tome as decisões;

4) materializar e implantar as práticas, diretrizes, planos e ordens do Comandante, elaborando-os e complementando-os nos pormenores necessários à compreensão e execução.

5) assegurar a transmissão e difusão das decisões do Comandante;

6) orientar, coordenar, controlar e supervisionar todas as atividades fundamentais da organização.

O Estado- Maior não dispõe, por si mesmo, de nenhuma autoridade. Sua autoridade emana do Comandante e deve ser exercida em nome deste.

Na estrutura militar o comandante é o único responsável perante o escalão superior pelo que sua unidade (ou organização) fizer ou deixar de fazer, certo ou errado. Apesar das atribuições orgânicas e/ou funcionais já estabelecidas em textos normativos, na verdade a maior ou menor amplitude de autoridade do Estado- Maior varia de acordo com a personalidade ou o estilo do comando de determinado escalão. Cada comandante impõe em sua OPM seu estilo pessoal para dirigir as ações. Às vezes são centralizadas, outras ao contrário. Uns impulsionam o Estado- Maior e a completá-lo numa sinergia produtiva, outros são apáticos e ficam a reboque de um Estado- Maior ousado.

2.2.2.2 Níveis do Processo Decisório Militar

O Processo Decisório Militar comporta dois níveis: o Nível de Ação Administrativo e o Nível de Decisão, segundo Foureaux (1987). Nos Níveis de Ação Administrativos é onde se encontra a capacidade política na sua grande amplitude: nascimento das normas institucionais (nos limites impostos pelo ambiente institucional em que se encontra inserida a Organização Militar); o orçamento é preparado e direcionado; os planos de articulação e desdobramento são delineados; as políticas setoriais e as diretrizes para as atividades fim e meio fluem, entre outras.

Os Níveis de Ação Administrativo se processam em consonância com a estrutura da Organização Militar, e se compõem de 03 (três) Órgãos:

- a) Órgãos de Direção compreendendo os Órgãos de Direção Geral e Direção Setorial. Aglutinam-se no escalão Comando Geral;
- b) Órgãos de Apoio, subordinados aos Órgãos de Direção Setorial; e,
- c) Órgãos de Execução, os quais têm no ápice os Comandos Intermediários (Grandes Comandos Regionais) como segundo escalão de comando da Corporação.

Esta é basicamente a estrutura padrão dos modelos das Organizações Militares. Transportando este enfoque teórico para a estrutura da Organização Militar, vamos encontrar no nível de Direção Geral, situado no topo, o Comandante Geral e seu Staff, responsável pela Alta Administração: no Nível de Direção Intermediária, os Órgãos de Direção Setorial; e no nível Técnico Operacional, os Órgãos de Execução.

Nos Níveis de Decisão, é enfocada a hierarquia decisória por um outro ângulo teórico, baseando-se numa série de fatores, tais como abrangência, alcance no tempo, complexidade, detalhe, freqüência, reversibilidade, etc. Essa hierarquia é a seguinte: a) Decisões Estratégicas; b) Decisões Táticas; e c) Decisões Operacionais.

Os Níveis de Decisão estão de certa forma ligados aos Níveis de ação ou Administração correspondentes, dentro de uma Organização Militar. Entretanto é bom que se frise que não há fronteira rígida a separar os níveis hierárquicos de decisões. Na realidade, decisões existem que podem estar ocupando parte de dois níveis ou mesmo dos três. Outras decisões situam-se claramente num nível determinado. A melhor forma de visualização dos níveis consiste no estabelecimento de certas características peculiares aos dois extremos.

A Correspondência entre os Níveis de Ação (Administrativos) e de Decisão apresenta os seguintes aspectos:

- a) Ao nível de Direção Geral corresponde a elaboração das decisões predominantemente estratégicas. Como exemplos de decisões estratégicas podem ser arrolados os seguintes: a formulação da doutrina de preparo e emprego da Organização Militar; o estabelecimento das Políticas e Diretrizes (Operações Militares e Setoriais); a elaboração da proposta orçamentária; o controle da execução orçamentária; o planejamento da articulação; e a elaboração da legislação peculiar.
- b) Ao nível de Apoio (Comandos Intermediários e Diretorias) corresponde a tomada de decisões predominantemente táticas ou intermediárias, conforme seu enfoque seja operacional ou administrativo. São exemplos da Área Administrativa: a distribuição de créditos para provisionamento pelos gestores das atividades; as decisões sobre treinamento (formação, especialização, aperfeiçoamento, extensão, reciclagem, etc.); os sistemas de pagamentos de vencimentos e proventos. São exemplos da Área Operacional: os padrões de jornada de trabalho; o planejamento de operações especiais; e as decisões sobre adestramento da tropa (Plano de Instrução).
- c) Ao nível de Execução corresponde à tomada de decisões predominantemente operacionais. É o nível do “fazer”. Abrange as Unidades Operacionais e as Unidades de Apoio. São exemplos da Área Administrativa: a concessão de vantagens em geral (quinquênios vencidos, diárias, ajuda de custo, diária hospitalar, etc.); execução da tabela de suprimentos; e exclusão por vários motivos. São exemplos da Área Operacional: lançamento e remanejamento de

operações ordinárias; o planejamento e execução de operações; as escalas de serviço e folgas; os atendimentos de pedidos de operações militares.

2.2.2.3 Metodologia de Resolução de Problemas Militares

Os Problemas Militares são solucionados através de cinco etapas, segundo Queiroz (1984). São elas: Identificação do problema; Análise do problema; Formulação de alternativas (linhas de ação); Análise de alternativas; Seleção da alternativa (apresentação de proposta ou decisão).

Essas etapas são inter-relacionadas e se sucedem naturalmente, porquanto: pela primeira fase, é admitida a existência do problema, em gênero; na segunda fase, a análise das informações reunidas possibilita nova síntese, dessa feita um gênero rico em espécies bem determinadas; na terceira fase, o tirocínio do examinador lhe permite formular soluções apriorísticas para o problema conhecido, as quais, analisadas na quarta fase (isto é, confrontadas com as demais e submetidas a juízos de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade intrínsecos) conduzem o raciocínio em direção à melhor das alternativas.

1) Identificação do Problema:

Tipicamente, no quadro do apoio ou da administração das operações militares, um problema aparece quando um Comandante se torna consciente de que algo não funciona como seria desejável ou foi esquematizado. A conscientização pode ser adquirida de várias maneiras: relatórios de controle podem indicar determinada anomalia ou desvio de uma linha padrão; exames de situação apontam distorções em diversos campos de atividades; e/ou avaliações de resultados indicam

ineficácia das ações. Outras vezes o Comandante no exercício de seu cargo, e pela amplitude de suas responsabilidades funcionais, toma a iniciativa de estabelecer novos rumos, face as informações emitidas pelo ambiente organizacional. Finalmente, no quadro das variadas atribuições legais da Organização Militar, o problema pode surgir, por imposição ou dedução, de uma missão a ser cumprida. No caso, esta aparece bem definida, sem necessidade de maiores indagações.

2) Análise do Problema:

Identificado e definido o problema corretamente, impõe-se o passo seguinte do processo decisório: Análise do Problema. Neste estágio aparece, cristalinamente delineado, o momento do estabelecimento das premissas fáticas. É o momento da reunião de informações e percepção da situação. O problema que aflora como uma síntese será decomposto em todos os seus elementos constitutivos.

Quais as possíveis causas do problema? É a pergunta nuclear da análise. A análise de problema é uma abordagem ordenada, visível, para detectar a causa de um evento. A análise preliminar para a definição do problema já auxilia a listar o rol de causas prováveis e caminha para a causa mais provável.

3) Formulação das Alternativas:

Nesta etapa será necessário maior grau de criatividade.

O problema é conhecido: tem-se a correta percepção da situação; suas causas e efeitos são conhecidos.

A busca de alternativas deve ser uma atividade racional e lógica. Uma decisão quase sempre implica na escolha entre cursos de ação alternativos. Muitas

vezes há mais de uma alternativa que pode ser a decisão certa. A tarefa do Comandante, auxiliado pelo seu Estado-Maior, é avaliar as oportunidades e decidir dentro da estrutura de seus recursos no período de tempo disponível.

4) Análise das Alternativas

Desenvolvido o leque de alternativas parte-se para uma nova atividade de análise. Procuram-se as conseqüências de cada alternativa, estabelecendo-se entre estas um quadro de comparação de vantagens e desvantagens.

5) Seleção das Alternativa (Proposta ou Decisão):

Caso o processo decisório tenha sido seguido dentro de uma disciplina criteriosa, o Comandante terá à sua escolha várias alternativas capazes de resolver o problema, de encaminhar a solução ou de cumprir a missão. Esta etapa é o momento crítico da manifestação de preferência por um dos cursos de ação.

A literatura militar estabelece quatro parâmetros para a escolha da solução mais apropriada: o risco, o momento, a economia de esforços e a limitação de recursos.

O Comandante, na escolha, deve pesar o risco de cada curso de ação (alternativas) contra as vantagens que oferece. Não há ação isenta de risco, mas também a ausência de ação, quando esta se impõe, é o maior risco. O momento, é importante na escolha da alternativa correta. Se a situação é de emergência, a alternativa preferível é aquela que consiga causar impacto deixando bem claro à organização que algo está acontecendo. Se a decisão implicar num esforço prolongado, a alternativa preferível será aquela que seja um início suave capaz de grandes impactos posteriores.

Na seleção da alternativa, uma pergunta é básica: qual das alternativas apresenta melhor resultados com um mínimo de esforço e um mínimo de perturbação na organização? De nada adiantam boas decisões, se não são considerados os recursos disponíveis. Em verdade, pode estar havendo uma decisão irreal e até mesmo utópicas. Ainda quanto à limitação de recursos, deve-se ter em mente que o recurso mais importante a ser considerado são os homens que devem executar a missão.

Os Problemas Militares podem ser categorizados quanto a natureza, em dois tipos: a) Operacionais, quando pertinentes à execução da atividade fim, visando alcançar os objetivos da missão institucional e b) Administrativos, quando pertinentes à execução da atividade meio, visando possibilitar ou facilitar a execução da atividade- fim.

Quanto ao Nível de Decisão, os Problemas Militares destacam-se em três classes: Problemas do nível estratégico, Problemas do nível tático e Problemas do nível operacional. A classificação dos problemas nesse Nível se verifica conseqüentemente, considerando-se o escalão do qual se espera a decisão a ser tomada.

Os Problemas Militares quanto ao Nível de Decisão classificam-se quanto à localização na estrutura organizacional e quanto à conjuntura.

a) Quanto à Localização na Estrutura Organizacional

A classificação dos problemas pela estrutura organizacional se verifica considerando-se o cunho finalístico de cada órgão.

Destarte, quanto à estrutura há três classes de problemas. Os Problemas de Direção, típicos do nível estratégico da Corporação. Os Problemas de Apoio, embora

típicos dos órgãos de apoio, localizam-se em todos os níveis da Corporação e se referem à preparação dos meios (em pessoal e em material) para execução da atividade fim, e os Problemas de Execução, localizados em todos os níveis da Corporação e que fazem referência à atividade fim.

b) Quanto à Conjuntura

As situações conjunturais, considerada a missão das Forças Armadas e das Polícias Militares, como Força Auxiliar, reserva do Exército, são examinados em relação à Ordem Pública, à Ordem Interna, e à Ordem Internacional. Sob o enfoque da conjuntura, os problemas militares se classificam, conseqüentemente em Problemas de Segurança Pública e Problemas de Segurança Nacional.

2.2.2.4 Métodos Específicos de Exame de Problemas Militares

São três os métodos específicos de exame de Problemas Militares: Estudo de Estado- Maior (ou Exame de Problema Administrativo), Estudo de Situação (ou Estudo de Problema de Segurança Pública) e Exame Estratégico da Situação.

a) Estudo de Estado- Maior - Consiste em pesquisa, envolvendo todo o Estado- Maior, com pertinência a um problema administrativo. O documento resultante, apresentado pelo Estado- Maior, é um sumário daquilo que se examinou. Por conseguinte, recebe o título de “ Sumário de Estudo de Estado- Maior”. Não deve ser usado exageradamente, sendo aplicável diante de problemas administrativos complexos.

b) Estudo de Situação - Deve ser aplicado rotineiramente nos níveis tático e operacional na procura de soluções para problemas operacionais.

c) Exame Estratégico de Situação - Os problemas maiores da Corporação (problemas do nível estratégico) têm solução através deste método. É precedido de uma “ Avaliação de Conjuntura”, que consiste, basicamente, de uma “ Análise de Conjuntura” e de uma “ Síntese de Conjuntura”.

2.3 Ensino Militar

Segundo Nérici (1972) o ensino é o processo adquirido no dia a dia, perceptível por todos, alterando nossas idéias, sentimentos, comportamentos e pensamentos. Poderá ser adquirido, ou não, através da educação, que possui características formais e positivas dentro de um contexto metodológico.

Nas Forças Armadas Brasileiras, o Ensino Militar compreende um sistema de ensino com características próprias, instituído por Lei, que tendo por finalidade qualificar os recursos humanos para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas, na paz e na guerra, em sua organização. No caso do Exército Brasileiro, o Ensino Militar é instituído pela Lei do Ensino n° 9786, de 08 fev 99 e pelo Regulamento da Lei do Ensino, Decreto n° 3182, de 23 set 99.

No âmbito das Polícias Militares Brasileiras, tendo por referência o Decreto Federal n° 88.777, 1983, art 26, o ensino é o processo formal de orientação da destinação funcional de seus integrantes, por meio da formação, especialização e aperfeiçoamento técnico profissional, com vistas prioritariamente, à segurança pública.

No caso da Polícia Militar de Santa Catarina, o Ensino Policial Militar é de responsabilidade da Diretoria de Instrução e Ensino (DIE) e regulado através das Normas de Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE).

Neste estudo, as abordagens sobre o Ensino Militar terão por referência, o Exército Brasileiro, por sua similaridade com o Ensino Policial Militar, considerando que às Polícias Militares, com base na legislação federal e estadual, em sua estrutura e organização, obedecem ao modelo institucional do Exército Nacional.

Inicialmente será feita uma abordagem sobre a Formação Militar e a Evolução das Táticas e Estratégias dos Exércitos ao longo da história, tendo por pano de fundo, a organização militar, o adestramento e a instrução a que eram submetidos os seus integrantes. Posteriormente será apresentada esta abordagem, com o mesmo enfoque, direcionada ao Exército Brasileiro, destacando aspectos históricos quanto a sua organização, estrutura e Fundamentos Filosóficos Conceituais do Ensino.

2.3.1 A Formação Militar e a Evolução das Táticas e Estratégias dos Exércitos

Em todas as épocas, a história das organizações militares estabelecem um vínculo estreito entre os resultados das batalhas com o adestramento, a instrução, e a formação do soldado, ou do guerreiro. Era na Formação Militar, atualmente sob o julgo do Ensino Militar, que as estratégias, as manobras, as táticas de combate e o preparo do combatente evoluíam e se aprimoravam, trazendo à tona novas tecnologias de guerra, cujo emprego meticoloso poderia antecipar aos Exércitos, a consagrada vitória.

Os Exércitos tem sofrido através dos tempos, modificações em suas organizações, motivadas pelas transformações sociais e políticas, assim como pelo aperfeiçoamento das armas de combate. Essas modificações alteram o seu conceito e conseqüentemente, sua finalidade. Inicialmente o Exército era definido

como qualquer conjunto numeroso e organizado de indivíduos preparados tecnicamente e dispendo de armamento para a guerra. Posteriormente foi considerado como o conjunto organizado de Forças Armadas mantidas pelo Estado, compreendendo principalmente as terrestres. Atualmente, integram o conjunto das Forças Armadas, compostas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, mantidas pelo Estado e tendo por missão a soberania nacional e a defesa territorial. Compreendem as Forças Terrestres, Forças Navais e Força Aérea.

O marco inicial dos Exércitos organizados, no conceito moderno, é considerado por quase todos os historiadores, a Batalha de Maratona (490 A.C.), na Antiguidade. Os Gregos e os Persas haviam formado seus exércitos baseados na experiência dos Assírios. Esses quatro povos modificaram o aspecto tribal das guerras, ao agrupar os guerreiros em milícias de caráter nacional.

A Enciclopédia Barsa (1965) destaca que no Egito, os guerreiros integravam a segunda das sete castas e combatiam como soldados, pois seus cavalos eram utilizados para puxar os carros. Entre os Assírios, predominava a cavalaria, e o Exército era integrado pela casta mais elevada, a nobreza. O mesmo ocorria na Pérsia. O Exército da Pérsia era reduzido, mas em tempo de guerra havia recrutamento. O Exército Ateniense era formado de indivíduos selecionados entre os melhores cidadãos, aos quais se dava esmerada educação. Em Esparta, o Exército era constituído de indivíduos que desde os dezoito anos se preparavam para a guerra em acampamentos militares, onde recebiam duro adestramento. Entre os Macedônios houve uma organização digna de menção: a falange introduzida por Epaminondas, de Tebas, que conseguiu derrotar os Espartanos, mas desenvolvida por Filipe da Macedônia. O Exército de Alexandre, baseado na

falange, era constituído por infantas fortemente armados. A unidade básica da falange era o sintagma, integrado por 256 guerreiros.

Ainda, segundo a Enciclopédia Barsa (1965) o lugar dos persas e dos gregos na história militar foi tomada por Roma e Cartago, nas Guerras púnicas no Século III A . C . Aníbal, o expoente da grandeza militar cartaginesa, organizou sólida força combatente, a base de estrangeiros. Em suas fileiras havia númeras, gauleses, espanhóis e aventureiros das regiões mediterrâneas. Em Roma, o serviço militar era considerado privilégio dos cidadãos. Os soldados eram adestrados desde a infância nas táticas usadas pela legião. A disciplina era severa. A organização militar de Roma foi invencível durante seis séculos.

A cavalaria visigoda aniquilou as legiões romanas em Andrinopla, no ano 378 D.C. Durante os mil anos seguintes, a cavalaria dominou os campos de batalha da Europa e da Ásia. Após a queda de Roma e até meados da Idade média, quase não houve progresso nas táticas bélicas. A cavalaria, leve e pesada, varria diante de si os campos de batalha. A cavalaria andante, surgiu para combater os infelizes invasores maometanos, durante as cruzadas. Genhis-Khan, chefiando o exército mongol, cuja arma principal era a cavalaria, conquistou quase a metade do mundo conhecido no século XIII.

As tribos franco-germânicas haviam organizado seus exércitos do mesmo modo que os gregos e romanos. Com os francos organizaram-se um novo sistema militar, o Exército Feudal, que se baseava na propriedade da terra pelos barões e senhores feudais.

Depois da Idade Média, com o desaparecimento do feudalismo, a infantaria tornou a substituir a cavalaria nos combates. Sacrificou-se a mobilidade da

cavalaria, em favor do poder das armas de fogo e do peso esmagador de cerradas colunas de homens.

A Guerra dos Trinta Anos provocou grandes modificações nas organizações e táticas militares. A cavalaria voltou a ser, como nos exércitos gregos e romanos, a arma de apoio a infantaria. Surgem os Exércitos Permanentes.

O Rei Gustavo Adolfo II da Suécia, introduziu armamentos modernos, novas táticas e métodos aperfeiçoados de administração, formando um Exército Nacional permanente, medida mais tarde generalizada em toda a Europa.

Nos últimos anos do século XVII, no governo de Luís XIV, foram realizadas muitas reformas no Exército Francês. Surgiram os Batalhões e foram criados as Seções de Intendência.

Frederico, O Grande, distinguiu-se por sua habilidade em organizar tropas, mais que pela estratégia. Melhorou a organização, o equipamento e os métodos de adestramento do Exército Prussiano.

A tática da fuzilaria seguida de grandes vagas de soldados, empregada pelos norte americanos, durante a Guerra da Independência dos Estados Unidos, influenciou os exércitos europeus.

Na França e na Prússia desenvolveu-se a organização dos Estados Maiores.

Em 1793, na impossibilidade de conter o avanço dos austríacos e prussianos, Napoleão convocou 300.000 homens para seus exércitos. Obteve assim, seguidas vitórias no norte da Itália, na Prússia, na Áustria e na Espanha, de 1796 a 1806.

A Guerra da Secessão nos Estados Unidos, foi a primeira em que as indústrias e os transportes desempenharam papel decisivo. O teatro de operações

abrangia uma área muito extensa, os víveres e as munições tinham que ser transportados a grandes distâncias. As estradas de ferro foram fator decisivo no abastecimento da tropa.

Na Primeira Grande Guerra Mundial, em 1914, foi adotado o sistema prussiano pelos exércitos europeus e japoneses, generalizando-se definitivamente, o serviço militar obrigatório. Assim sendo, os exércitos tornaram-se mais numerosos e a organização militar fêz-se mais complexa, uma vez que a guerra adquirira caráter mais técnico. Todos os exércitos estabeleceram programas permanentes de adestramento e as nações européias constituíram grandes reservas, facilmente incorporáveis ao serviço ativo, caso se fizesse necessário uma rápida mobilização em caso de guerra.

A rapidez do progresso, com a Revolução Industrial, possibilitou o aperfeiçoamento do aspecto mecânico da guerra. Tornaram-se comuns em todos os exércitos, as metralhadoras e os fuzis automáticos e generalizou-se o uso da pólvora sem fumaça. As granadas de mão e os morteiros reforçaram a ação de infantaria e a artilharia tornou-se uma arma tanto defensiva como ofensiva. Mais tarde usaram-se os tanques e os gases venenosos.

Os ingleses foram os primeiros a separar a Força Aérea do Exército e da Marinha. A aviação fora definitivamente reconhecida como terceira arma, unindo-se à Marinha e ao Exército para levar a termo, campanhas coordenadas.

Na II Guerra Mundial, combateram exércitos de milhões de homens. Surgiu a necessidade de transportar com rapidez peças de artilharia pesada e de artilharia anti-aérea, além de tropas que, de terra, deviam proteger o desembarque de novos contingentes no litoral e colaborar com os navios que o atacavam.

As táticas variavam de acordo com o campo de batalha. Aperfeiçoou-se, em alto grau, a tática anfíbia, e entregaram-se as tropas, paraquedistas, as quais, uma vez em terra, seguiam planos de ação semelhantes aos da infantaria.

Certas situações surgidas durante a II Guerra Mundial determinaram a organização de corpos especiais como o dos *marine raiders* (do corpo de fuzileiros navais norte americanos), especialmente adestrados para as operações anfíbeas noturnas; os *comandos* (ingleses) e os *rangers* (*norte americanos*) aos quais eram confiadas certas missões particularmente difíceis que somente grupos muito reduzidos ou uma única pessoa poderia realizar.

Como pode ser percebido, as necessidades geradas pelos conflitos entre as nações transformaram completamente a arte da guerra e impuseram a todos os exércitos a necessidade de uma revisão em suas organizações, modificando-se os conceitos quanto a emprego das táticas e estratégias de combate. A evolução da ciência, da tecnologia, dos armamentos, somadas as especializações dos corpos de tropa, também impuseram por sua vez, ao ensino militar, a adequação necessária a essa nova realidade, requerendo uma formação e adestramento compatível ao desenvolvimento da missão frente ao oponente.

2.3.2 Histórico do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro é uma das três Forças Armadas destinadas pela Constituição a “defender a Pátria e a garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem”. Instituição regular permanente, organizado com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do presidente da República, além de suas tarefas básicas, que compreendem operações militares conjuntas ou combinadas ,

no território nacional ou fora dele, ao Exército cabem tarefas complementares, tais como: ministrar o ensino e a instrução aos quadros e a tropa, formar reservas, construir estradas, elaborar cartas topográficas e manter indústrias que interessem à segurança nacional, promover pesquisas no setor da ciência e da tecnologia.

No Brasil Colônia, destaca a Enciclopédia Mirador Internacional (1981), ainda no século XVI, após a instalação de um Governo Geral na Bahia, o Brasil passou a contar com uma organização militar regular. O sistema defensivo da colônia teve como núcleo inicial o contingente de seiscentos homens trazidos por Tomé de Sousa, em 1549, bem como a tropa vinda com Estácio de Sá em 1564. As entradas e bandeiras, que permitiram o alargamento das fronteiras da colônia, implicavam com seus objetivos de aprisionamento e escravização de indígenas, a organização de uma força militar de extrema mobilidade.

O acesso de brasileiros às Academias militares da metrópole ou aos quadros de oficiais tornou sensível a influência nativa, já no século XVII, com o mestre de campo André Vidal de Negreiros, ou no século seguinte, com o tenente General Antônio de Albuquerque Coelho de Carvalho.

Findo o domínio espanhol e restabelecida a dinastia de Bragança, Portugal teve necessidade de modernizar a sua organização militar. O Rio de Janeiro era por essa época a mais importante praça de armas portuguesa na América, sobretudo a partir da chegada, a título de reforço, de três regimentos – Moura, Estremoz e Bragança. A vinda da família real portuguesa para o Brasil teve importantes consequências no plano militar. D. João VI trouxe consigo de Lisboa, um considerável número de efetivo.

Em 1810, foi fundada no Rio de Janeiro a Academia Militar, cm curso de sete anos, destinado a formar quadros não somente para fins de combate, como

para administrar minas e construir estradas, portos, canais e pontes. Organizaram-se arsenais de guerra e hospitais militares; fábricas de pólvora e de ferro entraram em atividade. Brasileiros integraram em número cada vez maior, as tropas de primeira linha, criando-se para esse fim, alguns corpos locais.

Mais tropas regulares portuguesas desembarcaram a partir de 1815, quando o Brasil foi elevado a reino e o Rio de Janeiro se tornou sede de altos órgãos administrativos de defesa. Nesse período, foi criado o Ministério de Guerra, onde se centralizou a organização das forças militares de terra, até então sob a jurisdição dos vice-reis e capitães-generais.

A constituição de 25 de março de 1824 criou o Exército Nacional, definiu-lhe as atribuições e deu-lhe a missão específica de sustentar a independência e a integridade do império, defendendo-o contra os inimigos internos e externos. A 1º de dezembro do mesmo ano, um decreto imperial organizou as forças terrestres. O efetivo passou a ser de 30.000 homens divididos pelas três armas – infantaria, com batalhões de caçadores; artilharia, com corpos montados e de posição; e cavalaria, com regimentos, além de um corpo de engenharia e outro de estado maior. Nova estruturação deu-se em 1831,. Seguida de alterações em 1832, 1833, e 1839. Criaram-se o estado maior geral e os estados maiores de primeira e Segunda classe.

Na República, a doutrina positivista inspirou a reforma do ensino militar de 1890 e de um modo geral, marcou a mentalidade predominante nas forças armadas nos primeiros tempos da República. Com o marechal Hermes Rodrigues da Fonseca, na pasta da guerra em 1906, estabeleceu-se o serviço militar obrigatório e se reorganizou, em bases modernas o Exército nacional.

Em 1934, sob a égide da nova constituição, promulgam-se leis relativas á promoções, movimentação no quadro de oficiais e reorganização do Ministério da Guerra. Este passa em 1938 a exercer funções efetivas de comando, perdendo o estado maior do exército, prerrogativas e responsabilidades que lhe eram atribuídas pela legislação anterior.

O Exército Brasileiro participou das duas guerras mundiais. Da primeira, com um grupo de jovens oficiais incorporados em regimentos franceses em ação nas frentes de batalha. Da Segunda, com o envio de uma força expedicionária ao teatro de operações na Itália em estreita cooperação com as Forças Armadas dos Estados unidos da América.

Em 1967, porém, o Decreto 200, de 25 de fevereiro, substituiu a denominação Ministério da Guerra pela de Ministério do Exército e deu a este nova estruturação, determinando-lhe como finalidade principal a preparação das forças terrestres para o cumprimento de sua destinação constitucional. Atualmente, o Exército Nacional integra o Ministério da Defesa, juntamente com a Marinha e a Força Aérea. Em sua estrutura organizacional, o ensino Militar ocupa lugar de destaque ante a preparação permanente do soldado para cumprimento de sua missão de defesa da soberania nacional

2.3.3 Fundamentos Filosóficos Conceituais do Ensino Militar

O sistema de ensino no Exército é regulado pela Lei do Ensino n° 9786, de 08 fev 99 e pelo Regulamento da Lei do Ensino, Decreto n° 3182, de 23 set 99 e realiza o ensino profissionalizante e o escolar, estruturando-se, basicamente, em graus de ensino, linhas de ensino e ciclos de ensino,

Integram o sistema de ensino do exército:

I – Estado Maior do Exército, órgão de direção central, a quem compete formular a política de ensino e suas respectivas diretrizes estratégicas de planejar, organizar, coordenar e controlar o funcionamento do sistema;

II – Departamento de Ensino e Pesquisa, órgão de direção setorial, responsável pelas linhas de Ensino Militar Bélico, de Saúde e Complementar, competindo-lhe planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades de ensino e de pesquisa dos órgãos que integram estas Linhas;

III – Secretaria de Ciência e Tecnologia, órgão de direção setorial, responsável pela Linha de Ensino Militar Científico–Tecnológico, competindo-lhe planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades de ensino e de pesquisa dos órgãos que integram estas Linhas;

IV – órgãos técnico–normativos, competindo-lhes dirigir, orientar, supervisionar e avaliar as atividades de ensino e de pesquisa em organizações diretamente subordinadas ou em organizações, para este efeito, vinculadas;

V - institutos de pesquisa, competindo-lhes realizar estudos e pesquisas com o propósito de dotar o Exército de novas técnicas e de novos materiais;

VI - estabelecimentos de ensino, competindo-lhes planejar, administrar e avaliar o ensino e a aprendizagem, fornecendo informações aos escalões superiores sobre a execução do processo com o objetivo de aprimorá-lo constantemente; e

VII - organizações militares designadas para colaborar nas atividades de ensino.

Os graus de ensino versam sobre a escolaridade das diferentes atividades de ensino e sua correlação com os níveis funcionais militares dividindo-se em quatro categorias:

- a) Fundamental, destinado 'a qualificação de pessoal para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias de soldados e cabos;
- b) Médio ou técnico, destinado 'a qualificação de pessoal para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias das graduações de sargentos, subtenentes e dos postos dos integrantes do quadro auxiliar de oficiais;
- c) Universitário ou superior, destinado 'a qualificação de pessoal para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias de oficiais e oficiais gerais;
- d) Os graus de ensino preparatório e assistencial, mantido pelo Exército, por meio dos Colégios Militares e da Escola Preparatória de Cadetes do Exército, obedecem a legislação federal (LDB).

Além disso, o ensino no Exército desenvolve-se em quatro linhas de ensino militar:

- a) A linha de ensino militar bélico destina-se à qualificação continuada de pessoal necessário a direção, ao preparo e ao emprego da força terrestre;
- b) A linha de ensino militar científico-tecnológico destina-se à qualificação continuada de pessoal necessário à direção e a execução das atividades científico-tecnológicas;

- c) A linha de ensino militar de saúde destina-se à qualificação continuada de pessoal necessário à direção e à execução das atividades de saúde;
- d) A linha de ensino militar complementar destina-se à qualificação continuada de pessoal necessário ao desempenho de atividades não enquadradas nas linhas anteriores.

Os ciclos versam sobre o grupamento das atividades de ensino necessárias à progressão na carreira militar. O primeiro ciclo engloba os cursos de formação e de graduação; o segundo ciclo engloba os cursos de aperfeiçoamento; o terceiro ciclo engloba os cursos de altos estudos militares; o quarto ciclo engloba os cursos de política, estratégia e alta administração do Exército.

Para atender a sua finalidade, o sistema de ensino mantém as seguintes Modalidades de Cursos:

- I – Formação, que assegura a qualificação inicial, básica para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções de menor complexidade em cada segmento da carreira militar, e a prestação do serviço militar inicial e suas prorrogações;
- II – Graduação, que qualifica em profissões de nível superior, com ou sem correspondentes civis, para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções militares;
- III – Especialização, que qualifica a ocupação de cargos e para o desempenho de funções que exijam conhecimentos e práticas especializadas;
- IV – Extensão, que amplia os conhecimentos e as técnicas adquiridos em cursos anteriores, necessários para a ocupação de determinados cargos e para o desempenho de determinadas funções;

V – Aperfeiçoamento, que atualiza e amplia conhecimentos obtidos com a formação ou graduação, necessários para ocupação de cargos e para o desempenho de funções de maior complexidade;

VI - Altos Estudos Militares, que qualifica para a ocupação de cargos e para desempenho de funções privativas do Quadro de Estado Maior da ativa, bem como atualiza, amplia e estrutura conhecimentos em ciências militares, políticas e sociais;

VII – Preparação, que amplia, sedimenta e uniformiza conhecimentos, bem como qualifica para o ingresso em determinados cursos.

§ 1º A pós-graduação complementa a graduação e a formação universitária, por meio de cursos específicos ou considerados equivalentes, mediante a concessão, o suprimento ou o reconhecimento de títulos e graus acadêmicos.

§ 2º Os estágios constituem uma atividade didático pedagógica complementar a determinadas modalidades de cursos, destinada a desenvolver a qualificação cultural ou profissional.

O CPOR/R desenvolve o curso de formação de oficiais da reserva, que está enquadrado no grau superior, da linha de ensino militar bélico, do primeiro ciclo e da modalidade formação.

2.3.4 A Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) tem sua origem em 1792, com a criação da Real Academia de Artilharia, Fortificação e Desenho - primeira escola militar das Américas - na cidade do Rio de Janeiro, pelo Conde de Resende, aquele que deu o seu nome à cidade onde hoje a AMAN se encontra.

Em 1812, a Casa do Trem foi transferida para o largo de São Francisco, local que oferecia melhores condições para o exercício da arte da guerra. Com a Independência do Brasil, em 1822, passou a se chamar Imperial Academia Militar e, durante o Período Regencial, denominou-se Academia Militar da Corte. Em 1858, foi transferida para a Praia Vermelha.

Com a necessidade de aprimorar a formação combatente dos oficiais do Exército, foi criada, no início do presente século, a Escola de Guerra, em Porto Alegre-RS. Em 1913, objetivando unificar todas as escolas de Guerra e de Aplicação, foi criada a Escola Militar do Realengo, que formou a elite de oficiais do nosso Exército por quase quarenta anos.

Com a premência de aperfeiçoar a formação do oficial para um Exército que crescia e se operacionalizava, foi criada em Resende, em 01 de Janeiro de 1944, a Escola Militar de Resende, que passou a se chamar, em 1951, Academia Militar das Agulhas Negras, tendo como o seu grande idealizador o Marechal José Pessoa Cavalcante e Albuquerque.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é um estabelecimento da linha de ensino militar bélico de nível superior, do Exército Brasileiro, responsável pela formação dos oficiais da ativa, futuros chefes militares, das Armas de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações, do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico.

Com um curso de duração de quatro anos, tem seu currículo estruturado com Matérias de cunho estritamente militar (Ensino Profissional) e matérias de formação universitária comuns às faculdades civis (Ensino Universitário).

Atualmente, a única forma de acesso à Academia Militar das Agulhas Negras é por intermédio da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX),

situada em Campinas - SP. A admissão na EsPCEEx é realizada mediante concurso de âmbito nacional. O aluno é admitido para cursar a 3ª série do 2º grau, e ao concluí-la é automaticamente matriculado na AMAN.

O concurso compreende: exame intelectual nas disciplinas de Matemática, Física/Química, História/Geografia e Português; além dos exames médico e físico. O candidato deve ter concluído ou estar cursando a 2ª Série do 2º Grau, em estabelecimento de ensino reconhecido, ou ser concludente do 2º Grau, de acordo com a legislação federal vigente. Deve ter dezesseis anos completos ou por completar e, no máximo, 20 anos, tudo referido a 31 de dezembro do ano da matrícula. A inscrição para o concurso pode ser realizada anualmente, a partir de julho, nas Agências do Correio.

O Corpo de Cadetes foi criado em 25 de agosto de 1931, numa solenidade no Campo de Marte da Escola Militar do Realengo, no Rio de Janeiro, com a presença do Chefe do Governo Provisório, Dr. Getúlio Vargas, de Ministros, de Generais e de Almirantes da Guarnição da Capital Federal. Foi apresentado, naquela cerimônia, o Estandarte do Corpo de Cadetes, o qual foi entregue a uma Guarda de Cadetes pelo Presidente Provisório. O Cadete ingressava como Praça Especial e era declarado Aspirante, situação que vigora até os dias atuais na Academia.

Em 1944, com a criação da Escola Militar de Rezende, o Corpo de Cadetes ocupou instalações especiais: à frente dos alojamentos dos Cadetes, os Postos de Comando dos Comandantes de Companhia e Comandantes de Pelotão e, num pavilhão anterior, as seções do Comando do Corpo de Cadetes mantendo-se, assim, a unidade entre os Oficiais e os Cadetes e o espírito de corpo da tropa.

A missão da AMAN é preparar progressivamente o cadete para, ao final do Curso, estar em condições de comandar e liderar as pequenas frações e as subunidades das Armas, Serviços e Quadros; Desenvolver o espírito militar e o sentimento do dever; Fazer com que o cadete tenha a perfeita compreensão dos preceitos basilares das Forças Armadas, a disciplina e a hierarquia, o zelo pelo aprimoramento contínuo de seu caráter; Planejar, coordenar, orientar, consolidar e conduzir o Ensino Profissional.

Quanto a estrutura, o Corpo de Cadetes é constituído por um Comandante, um Subcomandante, um Estado Maior e diversos Cursos e Seções, compostos por Oficiais e Cadetes com as diversas missões e características peculiares a cada um.

Aos Cursos, cabe formar os futuros oficiais nas diversas Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações), Serviço (Intendência) e Quadro (Material Bélico).

As Seções auxiliam na formação da personalidade militar dos cadetes, trabalhando os mais variados atributos da área afetiva, por meio do Treinamento Físico Militar (SEF), das instruções de Equitação (S Equi), dos exercícios empregando técnicas especiais (SIEsp) e das instruções e execução de tiro real de diversos armamentos (S Tir).

A AMAN, desenvolve as atividades pertinentes ao Ensino Profissional, de acordo com os seguintes períodos:

1º Período: Formação Básica - 1º e 2º Anos

2º Período: Qualificação - 3º Ano

3º Período: Qualificação e Intensificação de Instrução - 4º Ano

Na Formação Básica, os objetivos são: ajustar a personalidade do cadete aos princípios que regem a vida militar; assegurar os conhecimentos que o habilitem ao prosseguimento de sua formação de Oficial; formar o caráter militar, preparar o combatente básico, obtendo reflexos na execução de técnicas e táticas individuais de combate, obter capacitação física, e desenvolver habilidades técnicas.

A Qualificação tem por objetivo principal a capacitação ao exercício do comando das pequenas frações elementares, nas funções inerentes aos graduados. Consolida-se o aperfeiçoamento das técnicas individuais do combatente, o elevado padrão de ordem unida e o contínuo desenvolvimento da capacidade física. A Qualificação e a Intensificação da Instrução Militar têm por objetivo principal, a habilitação ao exercício de cargos e funções inerentes ao Oficial Subalterno e ao Capitão.

São atividades inerentes ao Corpo de Cadetes: Exercícios no campo, peculiares a cada Curso; Estágios de Instrução Especial; Exercícios Combinados de Armas, Serviço e Quadro; Manobra Escolar; Olimpíada Acadêmica; Competições Desportivas com a Escola Naval e a Academia da Força Aérea (NAVAMAER) e o Festival Sul-Americano de Cadetes.

O Corpo de Cadetes tem-se empenhado na busca da dinamização de suas atividades de ensino e na instrução militar visando a dar ao futuro Oficial, as condições para enfrentar as exigências do próximo século. Como exemplo dessas atividades, destacamos: Estágio de Preparação do Instrutor de Treinamento Físico Militar; Estágio de Preparação do Instrutor de Tiro; Projeto Liderança; Projeto Lutas; Projeto Comunicação; Experimentação, pesquisa e trabalho em grupo.

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Oliveira (1997) trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. Dessa forma, possibilitará que se oriente os rumos da proposta, evitando interferências estranhas à investigação, nem tão pouco deixar-se evadir do assunto a ser estudado, centrando o foco no objeto da pesquisa.

No entendimento de Demo (1995), a metodologia é uma preocupação instrumental em que se cuidam dos procedimentos e dos caminhos. Para Minayo *et. al.* (1997), a metodologia é o caminho do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade.

Ruiz (1996) por sua vez, afirma que o método consiste em um conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura de verdade. Acrescenta que em ciência, a verdade é relativa aos fatos, até porque não há neutralidade científica, mas deve se envidar esforços para minimizar as interferências subjetivas na ruptura epistemológica do objeto em evidência.

Dentre as muitas orientações acerca de método, a de Nagel *apud* Ruiz (1996) é bastante significativa, na medida em que sintetiza, de modo geral, os elementos que caracterizam o método científico, compreendido como um conjunto de normas-padrão que devem ser satisfeitas, caso se deseje que a pesquisa seja

tida por adequadamente conduzida e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional.

Portanto, a partir da formalização do problema proposto e com base nos conhecimentos teóricos-empíricos anteriormente abordados, apresenta-se a seguir a metodologia através da qual foram investigadas as Influência das Políticas de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina na Gestão da Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Uma pesquisa científica exige um método a ser seguido e se faz acompanhar de uma técnica, que é seu suporte físico. São os instrumentos que auxiliam para que se possa chegar a um determinado resultado. Andrade (1993) define a pesquisa como o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

A presente pesquisa, com fundamento nos conhecimentos teóricos empíricos, caracteriza-se como um estudo qualitativo do tipo descritivo exploratório, tendo por método o estudo de caso. É exploratório porque permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado tema, segundo Trivños (1994), e descritivo porque busca conhecer e descrever a realidade presente no campo de pesquisa, como todo estudo qualitativo.

No entender de Vergara (1998), a pesquisa pode ser classificada conforme dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é caracterizada como do tipo descritiva e quanto aos meios o método

predominante é o estudo de caso. A pesquisa descritiva para Santos (1999) tem por objetivo descrever um fato ou um fenômeno, através do levantamento de características conhecidas que são componentes do problema escolhido.

O estudo de caso, entretanto, no entendimento de Bruyne *et al* (1987) e Santos (1999) é um estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva numa única ou em algumas organizações reais, reunindo informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível para apreender a totalidade de uma situação e recorrendo a várias técnicas de coleta das informações, como documentos e entrevistas. Godoy (1995) por sua vez, explica que o estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa empírica, investigando fenômenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real. Destaca que o pesquisador ao utilizar esse método, deve estar aberto às suas descobertas, pois novos elementos ou dimensões poderão surgir no decorrer do trabalho, devendo se preocupar em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa dada situação, já que a realidade é sempre complexa. A divergência e os conflitos, tão característicos da situação social, devem estar presentes no estudo.

Richardson (1989) esclarece que a validade entre métodos qualitativos e quantitativos, depende do objetivo que se quer pesquisar. Em seu entender, o método científico se caracteriza por delimitar um problema, observá-lo, relacioná-lo e fundamentá-lo em teorias, acrescentando que a ciência está envolvida por ideologias e está a serviço das diversas classes, sendo imprescindível que a pesquisa social vise a melhoria das condições de vida da maioria da população.

Quando se propõe a metodologia qualitativa de pesquisa, toma-se como referência o entendimento de ser esta, a abordagem que possibilita ouvir os atores sociais em seu cotidiano e também porque o processo de formação do oficial da

Polícia Militar, objeto deste estudo, está voltado principalmente para o compromisso da formação do ser humano em sua totalidade. Esta abordagem é uma forma que permite entender a natureza de um fenômeno social, tendo como objeto, a análise de situações complexas que possibilitam esse conhecimento em maior profundidade, referente ao comportamento de indivíduos envolvidos no processo (Richardson, 1989)

Na concepção de Minayo *et. al.* (1997), o método qualitativo procura enfocar o social como um mundo de significados passíveis de investigação tendo a linguagem comum ou a fala, como matéria-prima desta abordagem. Entendem ainda, que este tipo de pesquisa trabalha com um nível de realidade que não pode ser quantificada, por trabalhar com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Triviños (1994) por sua vez, esclarece que a dimensão subjetiva do método qualitativo, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise de dados, tornando-o uma forma mais adequada para entender um fenômeno social complexo e apresentando como resultado contribuições científicas às ciências humanas.

3.2 Perguntas de Pesquisa

A investigação do problema de pesquisa será realizada com base nas seguintes perguntas:

- a) Como se caracterizam as Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina?
- b) Como se caracteriza o Processo Decisório e a implementação das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina?
- c) Quais os impactos das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais?

3.3 Definição de Termos

Academia de Polícia Militar – órgão componente da estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina, responsável pela Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, subordinada ao Centro de Ensino.

Ambiente Organizacional - Segundo Hatch (1997), de acordo com os teóricos denominados modernistas, o ambiente organizacional é conceitualizado como uma entidade que está situada fora dos limites da organização, no entanto, influencia diretamente o desempenho organizacional, exigindo adaptações e medidas que assegurem a sobrevivência e o desempenho destas organizações.

Ambiente Externo - Para Stoner (1995), o ambiente externo são todos os elementos que atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações. Incluem os elementos de ação direta ou indireta. Os elementos de ação direta são os chamados stakeholders, que podem ser internos ou externos.

Burocracia – Motta e Bresser Pereira (1980), indicam que as burocracias são sistemas sociais, formais, impessoais, dirigidos por administradores profissionais, que tendem a controlá-los cada vez mais. Conforme Weber (1978) os traços

básicos da forma pura, ou tipo ideal da burocracia são: a divisão do trabalho, a hierarquia da autoridade, a ênfase em normas e procedimentos, a impessoalidade e o sistema de carreira.

Cadeia de Comando - é o conjunto de escalões e canais de comando através dos quais as ações de comando são exercidas verticalmente, nos sentidos ascendente e descendente.

Cadete - é aquele que ingressou na Academia de Polícia Militar da Trindade, mediante concurso público de admissão, com direitos e deveres na forma da lei.

Cadete matriculado é aquele apto a freqüentar regularmente o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB).

Cargo Policial Militar – segundo Estatuto da PMSC - Lei Nº 6218 de 10 de fevereiro de 1983, é o que se encontra especificado nos Quadros da Organização ou previsto, caracterizado ou definido como tal em outras disposições legais, só podendo ser exercido por policial militar em serviço ativo.

Comando - O comando consiste no conjunto de ações desenvolvidas pelo comandante e seus assessores (Estado Maior ou Staff).

Comandante – cargo da mais alta patente da instituição militar, que tem a missão de dirigir, coordenar, controlar as atividades operacionais e administrativas seguindo a cadeia de comando.

Complexidade – Para Hall (1984), a complexidade identifica a diferenciação do trabalho, tanto horizontal, vertical ou hierárquica e a dispersão espacial ou distanciamento geográfico dos centros decisórios.

Curso de Formação de Oficiais - é o Curso de Graduação desenvolvido pela Polícia Militar, realizado em 4 (quatro) anos voltado para o ensino superior e técnico-

profissional policial militar, sendo privativo e indispensável para promoção à graduação de Aspirante-a-Oficial PM (Decreto nº 703, de 9 de setembro de 2003 – Aprova o Regulamento da Academia de Polícia Militar da Trindade - R-APMT).

Decisão Estratégica – Ferreira, Reis e Pereira (1997) afirmam que a decisão estratégica é aquela que permite o desenvolvimento da empresa e a perseguição dos seus objetivos da melhor forma, considerando as relações com o seu ambiente.

Diretoria de Instrução e Ensino (DIE) - órgão de Direção Setorial da estrutura organizacional da Polícia Militar, que tem como atribuição a pesquisa, o planejamento, a coordenação, a supervisão, o controle e a avaliação das atividades de ensino.

Disciplina - é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

Ensino - Segundo Nérici (1972) é o processo adquirido no dia a dia, perceptível por todos, alterando nossas idéias, sentimentos, comportamentos e pensamentos. Poderá ser adquirido, ou não, através da educação, que possui características formais e positivas dentro de um contexto metodológico.

Ensino Policial Militar - em conformidade com o Dec. Fed. Nr 88.777, 1983, art 26, é o processo formal de orientação da destinação funcional dos integrantes da Polícia Militar, por meio da formação, especialização e aperfeiçoamento técnico profissional, com vistas prioritariamente, à segurança pública. Já o Estatuto da PMSC - Lei Nr 6218 de 10 de fevereiro de 1983 destaca que o Ensino Policial Militar entendido de forma objetiva, destina-se a qualificação do policial militar para o

exercício do serviço policial militar, que consiste no exercício de atividades inerentes à Polícia Militar e compreende todos os encargos previstos na legislação específica relacionados com a preservação da ordem pública.

Estratégia - Mintzberg & Quin (1995) apontam que pode haver cinco definições de estratégia: plano, estratagema, modelo/padrão, posição e perspectiva. A noção de estratégia é a integração destas cinco definições. Como plano, traça um guia de ação; como estratagema, um guia para realizar competição; como modelo/padrão, focaliza as ações emergentes que afloram pela organização; como posição, incorpora o ambiente externo; e como perspectiva traz para a análise o ambiente interno.

Estratégia Empresarial - Para Oliveira (1993), é o ajustamento de uma empresa ao seu ambiente em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista estes ajustamentos. Ansoff (1977) por sua vez, define estes ajustamentos como comportamento estratégico, sendo o processo de interação da empresa com seu ambiente em constante transformação, o qual traz modificações às suas características.

Governo - Meirelles (1998), esclarece que o governo em sentido material é o complexo de funções estatais básicas, enquanto administração pública. No mesmo sentido, significa o conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral e, finalmente.

Hierarquia policial militar - é a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro da estrutura da PM. A ordenação se faz por postos (oficiais) e graduações (praças). O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

Instrução Policial Militar - é definida pelas Normas de Planejamento e Conduta do Ensino como um processo continuado de ensino aprendizagem que objetiva propiciar ao policial militar a orientação e atualização constante, seja de caráter social, ou profissional de seus recursos humanos.

Normas de Planejamento e Conduta do Ensino - é um instrumento normativo regulador do Sistema do Ensino Policial Militar. Elaborada pela Diretoria de Instrução e Ensino, estabelece os princípios, as áreas, os níveis, as modalidades, o planejamento, os documentos, e a conduta do Ensino Policial Militar.

Órgãos Públicos – Na concepção de Meirelles (1998) são centros de competências constituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem.

Poder - Segundo Foucault *apud* Furlani (1991) o poder não existe, o que existe são práticas ou relações de poder. O poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona, não podendo ser explicado inteiramente quando se deseja caracterizá-lo por sua função repressiva.

Polícia Militar - No entendimento de Lazzarini (1995), compete à Polícia Militar, de uma forma mais abrangente, fiscalizar os abusos individuais e garantir a integridade das pessoas e de seu patrimônio, com base nos fundamentos legais, princípio essencial para o desenvolvimento de suas atividades operacionais. Cuida essencialmente das manifestações criminosas, atuando de forma preventiva ou repressiva, fazendo parte do todo de um conjunto de órgãos do governo que de forma sistêmica fazem parte do ciclo da persecução criminal . A Polícia Militar é portanto, um órgão público prestador de serviços, caracterizado pelo atendimento ininterrupto de vinte e quatro horas à serviço da comunidade.

Políticas Internas - As políticas internas de uma organização, segundo Hall (1984), determinam as formas estruturais e as decisões para serem tomadas, e dependem dos arranjos de poder existentes, de forma que a própria estrutura acaba gerando estrutura.

Políticas Organizacionais - Steiner & Miner (1981) dizem que estas são guias para a ação ou canais de pensamento. São guias para a execução de uma ação. Elas têm vida longa e a tendência é de que não sejam examinadas ou revistas. As políticas dirigem a ação para a consecução de um objetivo ou de uma meta. Servem para explicar como os objetivos devem ser atingidos e indicam marcos a serem seguidos, assegurando a coerência de propósitos e evitando decisões de visão curta, baseadas no espírito prático.

Preservação da Ordem Pública - Segundo Santiago (1993), é o exercício dinâmico do Poder de Polícia no campo da Segurança Pública, manifestado por atuações predominantemente ostensivas, visando prevenir e ou coibir a prática de delitos e a dissuadir e ou reprimir os eventos perturbadores da ordem, para garantir a harmoniosa e pacífica convivência no seio da comunidade.

Profissionalização - para Silva (1995) é a preparação de alguém para o exercício de uma atividade ou profissão. Entretanto, infere não tratar-se de uma preparação qualquer, vulgar, mas sim altamente qualificada, de modo a propiciar ao indivíduo condições de executar seu trabalho com desempenho satisfatório. Assim considera profissionalização como preparação profissional com qualidade.

Sistema de Ensino Policial Militar – em conformidade com as Normas de Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE) da Polícia Militar, é o sistema que tem por finalidade propiciar ao pessoal da ativa, a necessária habilitação para o exercício dos cargos e funções previstas na Corporação.

Tomada de Decisão - Scoss (1974) afirma que a tomada de decisão é a essência do planejamento, uma vez que este tem sido definido como seleção de alternativas, objetivos diretrizes, procedimentos e programas.

Treinamento - Segundo Boog (1994), é o procedimento que tem como objetivo específico a padronização de tarefas e a melhoria da performance profissional.

3.4 Delimitação do Estudo

A organização formal é um meio de permitir a qualquer instituição o atingimento de seus objetivos através da minimização de esforços e a maximização de resultados. Ela representa um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a que todos os seus componentes ficam submetidos. As instituições civis e militares se organizam, se estruturam em função de seus objetivos, de seu tamanho, da conjuntura que atravessam e dos resultados que desejam alcançar.

A Polícia Militar de Santa Catarina, por sua vez, apresenta em sua estrutura organizacional, princípios rigidamente hierarquizados voltados à divisão do trabalho, à departamentalização, à unidade de comando e à disciplina, que a distingue das instituições civis. A existência de uma pluralidade de funções em sua estrutura, implica no aparecimento da função de comandante, que tem a missão de dirigir, coordenar, controlar as atividades operacionais e administrativas seguindo a cadeia de comando. O comando consiste no conjunto de ações desenvolvidas pelo comandante e seus assessores (Estado Maior ou Staff), e a cadeia de comando é o conjunto de escalões e canais de comando através dos quais as ações de comando são exercidas verticalmente, nos sentidos ascendente e descendente.

No presente trabalho, porém, não se pretendeu abordar o sistema organizacional da Polícia Militar com um todo, ou ainda tratar de questões diretamente relacionadas ao desempenho da missão institucional, mas sim delimitá-lo ao campo das Políticas e Estratégias de Comando direcionadas à Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais. A caracterização das políticas e das estratégias, as suas origens, os processos de implementação e os impactos gerados no Curso de Formação de Oficiais foram os objetivos definidos para a pesquisa.

Esta pesquisa ficou delimitada ao período compreendido entre 1967 a 2003, tendo como referência de destaque, a entrada em vigor da nova Constituição Brasileira, em 1988. O motivo desta referência histórica deveu-se ao fato de que esta Carta Magna inovou em relação às Constituições anteriores, criando um capítulo para tratar separadamente sobre Segurança Pública, conceituando-a como dever do Estado e também um direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por intermédio da Polícia Militar, dentre outros organismos (art. 144). Estabeleceu também (art. 42) que os membros das Polícias Militares são considerados Militares dos Estados, aplicando-se também várias legislações concernentes aos Militares Federais. Estas mudanças refletiram conseqüentemente, na autonomia dos Comandantes das Polícias Militares, ampliando seus poderes.

Segundo Barbeta (1998), um passo importante para o delineamento da pesquisa consiste na decisão de quem se vai pesquisar e conforme Godoy (1995), escolher as fontes de informações adequadas é fundamental para a obtenção dos dados requeridos. Merriam (1998) menciona que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que

consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter informações necessárias para o estudo. Portanto, neste estudo, como população a ser pesquisada, foram selecionados intencionalmente, como sujeitos, alguns elementos chaves, possuidores de informações relevantes ao desenvolvimento desta pesquisa, entre os quais, 02 (dois) Comandantes Gerais, 02 (dois) Chefes do Estado Maior, 01 (um) Diretor de Ensino, 02 (dois) Comandantes da Academia de Polícia Militar, 01 (um) Oficial Subalterno, 01 (um) Aspirante a Oficial e 01 (um) Cadete. Esta pesquisa sofre portanto, limitações quanto à sua amplitude, ficando delimitada a amostra intencional selecionada.

3.5 Plano de Coleta de Dados

Com o propósito de investigar o assunto da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Como dados primários foram utilizadas as entrevistas realizadas e como dados secundários os documentos coletados em fontes como: leis; decretos; regulamentos; livros; revistas; internet e intranet; entre outros. Segundo Barbeta (1998), os dados primários necessitam ser levantados diretamente da população envolvida e quanto aos secundários, salienta que para a obtenção destes dados, não é necessário ir aos elementos da população, porque eles já existem em alguma publicação ou arquivo.

A coleta de dados necessária para a realização completa da pesquisa se dividiu em três fases distintas. Inicialmente, antes da coleta de dados, para permitir o embasamento científico coerente, realizou-se a pesquisa bibliográfica versando principalmente sobre Políticas e Estratégias Organizacionais, Processo Decisório em Organizações Militares e Ensino Militar.

A primeira fase da coleta de dados caracterizou-se pela realização da pesquisa documental através de livros, revistas, jornais, internet e da catalogação das legislações federais e estaduais sobre o assunto pesquisado, utilizando-se como principal fonte de consulta os Boletins do Comando Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, expedidos no período abrangido pela pesquisa. A segunda fase da coleta de dados foi caracterizada pela realização de entrevistas com a população alvo estabelecida, visando colher subsídios em resposta às perguntas de pesquisa formuladas neste estudo.

O método de entrevista utilizado foi do tipo semi-estruturada, que segundo o Thiollent (1994) proporciona aos entrevistados a oportunidade para expressarem a sua compreensão e interpretação sobre a realidade organizacional. Essa forma de entrevista, segundo o autor, favorece uma captação da informação mais profunda e menos censurada.

As entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro em que se procurou sistematizar os pontos de maior interesse acerca da situação investigada, sendo então as questões ordenadas de modo a respeitar um encadeamento com as categorias de análise estabelecidas. Para isso, o roteiro foi composto por perguntas semi-abertas, formuladas para responder as perguntas de pesquisa. Além dessas e de outras perguntas elaboradas direta e objetivamente, foi concedido aos entrevistados a oportunidade para efetuarem comentários considerados relevantes e adequados ao desenvolvimento da pesquisa, principalmente reportando-se às suas percepções sobre a avaliação do processo ocorrido.

A partir do roteiro elaborado, apresentou-se previamente as questões para os entrevistados, possibilitando-se adequar alguns aspectos específicos que necessitassem ser destacados e explorados. Com a devida concordância dos

entrevistados, gravou-se as entrevistas e algumas notas foram destacadas para posterior transcrição.

Conforme assinala Godoy (1995), embora nos estudos qualitativos em geral e no estudo de caso em particular, o ideal é que a análise esteja presente durante os vários estágios das pesquisas através do confronto dos dados com as questões e proposições orientadoras do estudo, é justamente na terceira fase da coleta que o tratamento e a análise dos dados acontece de forma mais incisiva, quando estão se buscando, através de um processo interativo entre dados e teorias, corroborar a consistência de um quadro teórico que está sendo construído para posterior apresentação dos resultados finais da pesquisa.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa análise final, se buscou descrever e caracterizar as políticas e estratégias de comando da Polícia Militar de Santa Catarina e suas influências na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais ao longo do período pesquisado, tendo por ênfase às perguntas de pesquisa formuladas.

Entendeu-se como importante, para uma compreensão em maior amplitude, da pesquisa realizada, caracterizar de primeira mão, a Instituição Policial em sua evolução histórica, destacando neste ensaio, a origem das Polícias Militares. Posteriormente, tornou-se relevante, uma abordagem mais significativa sobre a Polícia Militar de Santa Catarina, constando de uma sinopse histórica, sua estrutura organizacional, competências, e missão. Com maior ênfase, por se tratar de assunto chave para a pesquisa, destacou-se o Sistema de Ensino da Polícia Militar e sua relevância na profissionalização do policial militar, em especial, o Curso de Formação de Oficiais. Por último, apresenta-se as perspectivas de Comando da Polícia Militar tendo por referencial as Perguntas de Pesquisa e os assuntos coligidos nas entrevistas.

4.1 A Instituição Policial

O homem isolado, vivendo sozinho, não sentiu necessidade de Polícia, uma vez que os seus direitos eram ilimitados. Mas, agregados, formados os primeiros núcleos humanos, organizada a sociedade, os direitos de cada um foram limitados:

terminavam onde começavam os direitos do outro. Daí, o choque de interesses, as primeiras desavenças, ocasionando desequilíbrios sociais, vinganças privadas e auto defesa. Apareceram, então, a necessidade da existência de um poder que harmonizasse os interesses em choque e de uma força que limitasse a ambição e a defendesse, não só o interesse individual, mas também o coletivo, como a conservação dos bens sociais e a defesa dos chefes. Nascida de uma necessidade social, a Polícia, no tempo e no espaço, tem evoluído com a sociedade e, como a esta, não lhe é possível, assinalar no tempo o ano em que apareceu. Marcam-se, por essa razão, o seu desenvolvimento por períodos que correspondem a fases da evolução humana.

Segundo Silva (1935) a polícia, porém, só veio a ter organização de fato, em Roma, no tempo do Imperador Augusto (63 A.C). Roma nessa época, com uma população de 126.000 habitantes, era policiada por 7.000 homens (7 cortes com 1.000 policiais cada uma). O chefe de polícia era o edil, que usava indumentária de magistrado e, como este, era precedido de litores e soberano nas suas funções.

Assinala o autor, que na França, durante o período napoleônico, sob a direção de Fouchet, a Polícia Política ampliou extraordinariamente o seu campo de ação. De um modo geral verifica-se que, desde que os povos conseguiram certa unidade nacional, organizaram uma Polícia melhor, mais aparelhada. A Polícia adotada pela Inglaterra, destaca, obedece ao sistema político. É mais preventiva que judiciária. Prende em flagrante e preventivamente. Procede a corpo delicto, mas não inquire testemunhas. Sua principal missão é evitar os crimes. Já na França, o sistema adotado é o jurídico. A Polícia é administrativa e judiciária. Ela inquire testemunhas, procede à buscas e apreensões, investiga, colhe provas do crime. Auxilia no poder judiciário.

O Brasil, mesmo depois de ter tornado independente, na visão do autor, continuou com o regime policial português. Havia na Capital do Império o cargo de Intendente Geral de Polícia, com funções policiais e judiciárias. O intendente Geral tinha autoridade para prender a todos os que tivessem cometido qualquer crime, entregando-os, após, aos Ministros, a cuja jurisdição pertencessem e podia aplicar penas de polícia, isto é, prender indivíduos por tempo proporcional à desordem que houvessem praticado. Somente nos casos graves, em que se impunha prisão mais demorada. Tinha o Intendente satisfações as dar sobre o acontecido, por intermédio do Secretário de Estado dos Negócios do Império.

A Lei de 15 de Outubro de 1827 criou, em cada freguesia, o cargo de juiz de paz, com atribuições policiais, administrativas e judiciárias. Em 1841, passou a organização policial do país por modificação completa. Foi centralizada. No município da Corte e em cada província foram criados os cargos de Chefe de Polícia e os de Delegados e sub- delegados necessários, nomeados pelo Imperador e pelos Presidentes Provinciais, respectivamente. Todavia, somente em 1842, segundo Silva (1935) foi a Polícia organizada para atender à dupla finalidade de prevenir e reprimir. O Ministro da Justiça passou a ser a mais alta autoridade policial do império.

A lei nº 2.033, de 20 de setembro de 1871, reorganizou o serviço policial. Tornou incompatíveis os cargos de Delegado e Sub Delegado de Polícia com os de Juiz Municipal e Juiz Substituto. Coube, então, às autoridades policiais preparar os processos dos crimes policiais até à sentença. Foi atribuído à autoridade policial conceder fianças provisórias.

Atualmente no Brasil, cada Estado tem sua polícia organizada, subordinada aos Secretários da Segurança Pública. A Polícia Militar tem por missão

constitucional o exercício da polícia ostensiva visando a preservação da ordem pública. A Polícia Civil, exerce a polícia judiciária, de investigação criminal.

A Polícia Militar atua operacionalmente através de Batalhões, Companhias e Pelotões de Polícia. A Polícia Civil, por intermédio das Delegacias Regionais, de Comarca e Municipal. A integração das operações de ambas, tem sido a meta defendida ao longo dos tempos. Se a unificação parece uma meta distante, a integração da Polícia Militar e Civil tende a ser uma conquista de médio prazo.

4.1.1 Histórico da Polícia Militar de Santa Catarina

A Polícia Militar de Santa Catarina foi criada quando o Brasil tinha apenas 13 anos de idade como nação independente e a população de Desterro - hoje Florianópolis - em sua maioria ainda andava descalça ou no máximo usava tamancos, relata a sinopse histórica produzida pelo Serviço de Comunicação Social daquela instituição policial.

A Força Policial, como se chamava então, nascia numa província muito atrasada em relação a outras do país e teve, desde o início, uma importância maior, afinal, a costa catarinense - principalmente a Ilha de Santa Catarina - era considerada ponto estratégico militar para todas as nações que tinham interesses dirigidos para a América do Sul. Essa era, portanto, a situação da Vila de Nossa Senhora do Desterro, quando Feliciano Nunes Pires, Presidente da Província, nascido na então Freguesia da Santíssima Trindade, após 50 anos na carreira política, criou a Força Policial, em 05 de maio de 1835.

A Força Policial que substituíra o Corpo Municipal de Voluntários, considerado ineficiente, tinha por missão assegurar a ordem e a liberdade do povo

catarinense. A Lei nº 12 de 05 de maio de 1835 estabelecia em seu artigo 1º que a Força Policial era composta de cidadãos brasileiros, e que constaria de um primeiro e um segundo Comandante, de um Cabo e oito Soldados de cavalaria, montados a sua custa, e de quatro Cabos, trinta e seis Soldados e um Corneta de Infantaria.

Ainda conforme a Sinopse Histórica produzida pelo Serviço de Comunicação Social da PMSC, a Corporação enfrentou sérias dificuldades já durante os seus primeiros anos. Além do pequeno efetivo e da falta de verbas, era obrigada a defender as pequenas comunidades mais próximas dos constantes ataques de índios. A eclosão da Revolução Farroupilha, em Laguna e Lages, exigiu o aumento do contingente, diante da possibilidade muito séria de também a Capital ser invadida pelas tropas gaúchas dos Farrapos. Era o episódio heróico de Anita e Giuseppe Garibaldi visto pelo outro lado, o monarquista.

Em 1860, os relatórios chamavam a atenção para a inexistência de um Quartel para a Força Pública, que tinha a sua apertada sede numa das salas térreas do Palácio do Governo, na praça principal do povoado. Cinco anos depois, o Brasil estava no auge da Guerra contra o Paraguai e - como aconteceu em todas as províncias - a de Santa Catarina também forneceu homens para lutar ao lado dos exércitos Argentino e Uruguaio.

Corria o ano de 1888, quando a Força Policial se viu obrigada a mudar a sua sede. O local escolhido foi o chamado Mato Grosso, no prédio onde funcionou o Liceu Normal Literário e onde está até hoje. Isso, apesar dos gritos da imprensa e dos deputados provinciais, pelo fato da Força Policial estar deixando o centro do povoado e mudando-se para os arrabaldes.

Ao longo de todo esse tempo, a Polícia Militar atravessou vários períodos marcantes, desde a Proclamação da República. Durante as revoluções de 1924 e

1930 - numa tentativa de dificultar a invasão da Ilha pelas tropas lideradas por Getúlio Vargas, tirou todas as tábuas do piso da Ponte Hercílio Luz, que liga a ilha ao continente.

A Polícia Militar de Santa Catarina é uma organização estatal de direito público e pela relevância de seu trabalho permanente para a garantia da paz social, vem ao longo de sua existência, desde a sua criação em 05 de maio de 1835, ocupando estrategicamente uma posição significativa na vida do povo catarinense. Seus feitos podem ser lembrados na história catarinense pela participação nas campanhas em defesa do Estado e até do país, entre as quais destacam-se: Guerra do Paraguai (1865), Guerra do Contestado (1912-1918), Revoluções internas no país (1924, 1930, 1932 e 1964).

Após o período revolucionário, iniciado em 1964, a Polícia Militar estruturou-se internamente e sua organização voltou-se fundamentalmente para a Segurança Pública, servindo a comunidade catarinense com um Corpo formado por profissionais treinados e dedicados à causa e ao bem estar da gente barriga verde.

A partir da promulgação da atual Constituição Brasileira (1988) e do Estado (1989), a Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, nos limites de sua competência, coube, além de outras competências atribuídas em lei, exercer a polícia ostensiva visando a prevenção da ordem pública.

Hoje, 169 anos depois, a Polícia Militar de Santa Catarina conta com um efetivo de aproximadamente 13.000 (treze mil) policiais, distribuídos em todos os municípios do Estado e é, por muitos, considerada uma corporação modelo, modernizando-se nas ações de prevenção, segurança, defesa e proteção do cidadão catarinense. À violência do mundo moderno, contrapõe com a implantação

de uma filosofia envolvente, onde a cidadania é o lema, e a qualidade de vida do povo catarinense a grande meta.

4.1.2 Estrutura, Competências e Missão da Polícia Militar de Santa Catarina

As organizações são indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante na sociedade moderna, exercendo sua influência no condicionamento social dos indivíduos e colocando-se em relevante posição estratégica em relação ao desenvolvimento econômico, político e psicossocial.

A estrutura organizacional da instituição Polícia Militar tem sido ao longo do tempo, o instrumento interno que fornece os meios necessários ao exercício de suas competências legais. A estrutura organizacional da Polícia Militar é definida pela Lei Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983 (dispõe sobre a organização básica da PMSC), sendo assim constituída: Órgãos de Direção Geral (Comandante Geral, Gabinete, Ajudância e Estado Maior), Órgãos de Direção Setorial (Diretorias de Ensino e Instrução, de Recursos Humanos, de Saúde e Promoção Social, de Apoio Logístico e Financeiro), Órgãos de Apoio (Centro de Ensino, Hospital e Odontoclínica), e Órgãos de Execução(Comandos Regionais e Batalhões PM).

Os cargos oriundos desta estrutura obedecem ao grau hierárquico de seu ocupante, e são privativos dos oficiais, que no exercício das funções recebem a denominação de Comandantes, Chefes e Diretores, sendo nomeados pelo Comandante Geral.

Essa estrutura organizacional destina-se fornecer em seu modelo tipicamente militar, a instrumentalização necessária dos recursos (meios) para o desempenho institucional no campo da Segurança Social (fins), objetivando a

minimização de esforços e maximização de resultados (metas), tendo como perspectiva o exercício das funções básicas da Polícia Militar.

A hierarquia e a disciplina, são a base institucional da Polícia Militar (Estatuto da PMSC - Lei Nr 6218 de 10 de fevereiro de 1983). A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

A hierarquia policial militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro da estrutura da PM. A ordenação se faz por postos (oficiais) e graduações (praças). O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade.

A disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

A estrutura organizacional da Polícia Militar tendo por fundamento basilar doutrinário a hierarquia e a disciplina, configura-se como o arcabouço que dá a necessária sustentação para o exercício das obrigações e competências organizacionais.

A competência de atuação da Polícia Militar consubstancia-se no detalhamento doutrinário de sua missão constitucional de exercício da polícia ostensiva visando a preservação da ordem pública, prescrita na Constituição para a República Federativa do Brasil, 1988, artigo 144, parágrafo quinto, na Constituição do Estado de Santa Catarina, 1989, art. 107 e Lei Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983, art. 1º e 2º – Dispõe sobre a organização básica da PMSC.

A competência da Polícia Militar se caracteriza por intermédio das seguintes ações: 1) Defesa Externa e Defesa Interna do país, no caso de guerra externa ou grave perturbação da ordem – nesse caso atuando na condição de Força Auxiliar e Reserva do Exército; 2) Defesa Civil, através de ações de socorro em caso de calamidades públicas – Nessa condição atuará no campo da Segurança Pública e Segurança Social, exercendo a polícia ostensiva, e também na Defesa Externa e Defesa Interna, na condição de Força Auxiliar Reserva do Exército em casos de sinistros provocados por grave perturbação da ordem ou guerra externa; 3) Defesa Ambiental, pela fiscalização das leis que regulam o meio ambiente e educação ambiental – nesse caso, no campo da Segurança Pública; 4) Prevenção e combate a incêndios, simultaneamente com a proteção e salvamento de vidas e materiais (catástrofes e grandes desastres), por intermédio do Corpo de Bombeiros – nesse caso, no campo da Segurança Pública e Segurança Social; 5) Defesa Pública, pelo combate à violência, à criminalidade, seqüestros, assaltos, homicídios, etc. e polícia de trânsito – nesse caso, no campo da Segurança Pública e Segurança Social.

De uma forma mais abrangente, à Polícia Militar compete fiscalizar os abusos individuais e garantir a integridade das pessoas e de seu patrimônio, com base nos fundamentos legais, princípio essencial para o desenvolvimento de suas atividades operacionais. Cuida essencialmente das manifestações criminosas, atuando de forma preventiva ou repressiva, fazendo parte do todo de um conjunto de órgãos do governo que de forma sistêmica fazem parte do ciclo da persecução criminal (Lazzarini, 1995).

A Polícia Militar é portanto, um órgão público prestador de serviços, caracterizado pelo atendimento ininterrupto de vinte e quatro horas à serviço da comunidade. Seu grande desafio tem sido acompanhar a dinâmica social cada vez

mais exigente e em constante mutação, criando instrumentos que garantam a sua sobrevivência, pela eficiência e eficácia de suas ações na interação com seu ambiente organizacional.

Nestes tempos de mudanças fortemente influenciadas pela evolução tecnológica e pelo modelo econômico praticado a nível global, as organizações estão sendo constantemente desafiadas em sua capacidade de resposta às demandas do ambiente externo. As mudanças sociais por sua vez, são uma constante procura pelo desenvolvimento, manifesto pela busca de novas experiências, expectativas e transformações institucionais, com a participação efetiva dos diversos segmentos sociais.

Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, sendo que nenhuma organização é uma ilha em si mesma” (Hall, 1984, p.156). Nesse particular é pouco provável que uma empresa possa ser bem sucedida sem ter uma visão articulada das oportunidades e desafios do futuro (Hamel & Prahalad,1995). Por outro lado deve-se entender que em um ambiente altamente dinâmico, a implementação das atividades deve ser acompanhada dos devidos ajustes.

Para Stoner (1995), o ambiente externo são todos os elementos que atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações. Incluem os elementos de ação direta ou indireta. Os elementos de ação direta são os chamados stakeholders, que podem ser internos ou externos. Os stakeholders são internos quando influenciam diretamente as organizações de modo que são elementos do ambiente de ação direta (empregados, acionistas, etc). Os stakeholders externos afetam as atividades de uma organização fora dela, incluindo fornecedores, consumidores, governos, mídia, sindicatos de trabalhadores,

instituições e competidores. Os elementos de ação indireta, como a tecnologia, a economia e a política de uma sociedade também afetam o clima em que uma organização atua.

Segundo Hatch (1997), de acordo com os teóricos denominados modernistas, o ambiente organizacional é conceitualizado como uma entidade que está situada fora dos limites da organização, no entanto, influencia diretamente o desempenho organizacional, exigindo adaptações e medidas que assegurem a sobrevivência e o desempenho destas organizações.

Nesse contexto, cabe no caso à Polícia Militar em sintonia com as mudanças, ter como suporte e fim, o atendimento aos anseios e aspirações populares dentro do âmbito de suas atribuições. A busca de elementos relevantes para a sua operacionalidade através de estratégias internas para lidar com as pressões recebidas de seu ambiente organizacional alteram conseqüentemente o conceito de sua missão.

No tocante ao ambiente organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina, verifica-se que essa instituição ao longo de sua existência, tem modificado o seu papel junto a sociedade, caracterizando dessa forma o equilíbrio dinâmico pelo ajuste ao seu ambiente. Sua missão vem adaptando-se aos elementos de ação indireta de seu ambiente organizacional, tais como as variáveis econômicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas, bem como aos elementos de ação direta, alterando conseqüentemente suas características quanto a forma de atuação (fins) e da própria estrutura organizacional (meios).

Atualmente, um fato relevante a considerar quanto a flexibilização da missão policial militar ante seu ambiente organizacional é a influência do MERCOSUL nas atividades de polícia. Planejamentos Estratégicos Operacionais

estão sendo desenvolvidos em conjunto com as Polícias Militares, Civis, Federais e Polícias Rodoviárias Federais do Brasil (Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul), da Argentina, Uruguai e Paraguai, tendo em vista a desmobilização do contrabando internacional, do tráfico de drogas, do roubo de cargas e veículos, e a prisão de foragidos da justiça. A nova postura requereu o desenvolvimento de novas tecnologias de informação, comunicação e mobilidade operacional, uma vez que os sistemas policiais passaram a funcionar integrados, aumentando assim o espaço geográfico de atuação. Este intercâmbio operacional está a influenciar a própria cultura profissional dos integrantes da corporação, face o resultado obtido pela troca de experiências.

A Polícia Militar portanto, em interagindo com seu ambiente organizacional, vem flexibilizando o exercício de sua missão, ajustando-se às novas perspectivas sociais de respeito as garantias de liberdade individual, ao exercício da segurança, orientação e proteção do cidadão. Uma nova cultura organizacional nasceu dessa interação ambiental, a da Segurança Social.

4.1.3 O Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar de Santa Catarina

No dia 02 de dezembro do ano de 1927, no comando do Coronel Pedro Lopes Vieira, foi criado pelo Decreto Nº 2103, o Curso de Formação de Oficiais, com a denominação de Curso de Preparação Militar, o qual funcionou até 1930. Também foi criado o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais pelo mesmo Decreto.

Conforme dispunha o Decreto Nº 2103, o Curso foi criado pela necessidade de aperfeiçoar os conhecimentos militares e técnicas policiais dos seus oficiais e

preparar sargentos candidatos ao oficialato. Passava a Corporação, a dispor de um importante instrumento de qualificação profissional de seus integrantes, obedecendo a formação, aos ditames do ensino militar do Exército Nacional.

Convém ressaltar, que em data anterior, conforme consta do Almanaque do Centenário da Polícia Militar, a 05 de maio de 1927, foi solene e oficialmente inaugurada em prédio próprio, no quartel da Força pública, a Escola Regimental Marechal Guilherme, cujo fim principal era a alfabetização dos quadros, além do ensino regular. Na Escola Regimental Marechal Guilherme foram matriculados em 13 de fevereiro de 1929, 115 alunos no Curso de Analfabetos, 27 no 1º Grau, 32 no 2º Grau e 17 no 3º Grau.

A 22 de janeiro de 1928, foram matriculados no Curso de Preparação Militar, os seguintes inferiores da Força: Sgt Ajudante Manoel Clemente de Souza e Demerval Cordeiro; 1º Sgt João Von Walhleimer, Antônio de Lara Ribas e Ary de Albuquerque Bello.

Em 06 de fevereiro de 1928, foi nomeado Diretor dos Cursos de Aperfeiçoamento e de Preparação Militar, o Cap do Exército Alcebíades Brasil, que se achava para esse fim, à disposição do Governo do Estado. Foi também nomeado Diretor da Escola Regimental Marechal Guilherme, o 1º Ten Engenheiro Militar reformado do Exército, Joaquim Brasil Cabral, deixando inequívoca, a forte influência e controle do Exército Nacional sobre a formação dos integrantes das Polícias Militares.

No Curso de Preparação Militar (CPM) em 1929, eram matriculados, a critério do Comando Geral, os Sargentos aprovados no 3º Grau da Escola Regimental “Marechal Guilherme”, de preferência os melhores classificados e de menos de 30 anos de idade.

O CPM era de 2 anos, sendo o primeiro consagrado ao ensino pré-militar. Os alunos aprovados no CPM preenchiam, obedecendo à ordem decrescente da classificação, as vagas de 2º Tenente. Na falta de vagas os dois melhores classificados, desde que tivessem grau superior a 6, poderiam, depois de um ano de serviço, ser comissionados no posto de 2º tenente.

Eram as seguintes as aulas do CPM: 1º Português, principalmente redação militar, 2º Aritmética e Álgebra, até a equação do 1º grau, noções de geometria e desenho linear correspondente; 3º História do Brasil, com desenvolvimento dos episódios militares principais e 4º Administração Militar, organização do Exército, armamento e tiro.

A 10 de janeiro de 1934 foi celebrado entre o Estado e a união um acordo pelo qual a Força Pública foi considerada Força Auxiliar do Exército de 1ª linha, conforme destaca o Almanaque do Centenário da Polícia Militar de Santa Catarina (1935).

Do aludido acordo foi lavrado o respectivo termo, que é do teor seguinte, registra o Almanaque do Centenário da Polícia Militar (1935):

“Aos dez dias do mês de janeiro de mil novecentos e trinta e quatro no Palácio do Governo, em Florianópolis, entre o Governo da União, representado pelo Sr. Coronel Raymundo Sampaio, comandante da 5ª Região Militar, e o Governo do Estado de Santa Catarina, representado pelo Sr. Cel Aristiliano Ramos, Interventor Federal, foi celebrado o seguinte acordo, em virtude do qual a Força Pública do mesmo estado é considerada Força Auxiliar do Exército de 1ª linha.

1. Organização:

- A organização da Força Pública do Estado de Santa Catarina obedecerá às mesmas normas estabelecidas para o Exército.

2. Instrução:

- A instrução militar da Força Pública conformar-se-á com os preceitos técnicos em vigor no Exército, quer se trate de aplicação dos regulamentos de combate, quer nas normas instituídas para a elaboração e execução dos programas de ensino.

- Na sede do Comando Geral da Força Pública haverá um Centro de Instrução, destinado a difundir os conhecimentos militares indispensáveis a oficiais e sargentos. Cumpre ao Governo do Estado criá-lo a feição dos congêneres do Exército, dotando-o de elementos de tropa satisfatoriamente aparelhados, pelo menos companhias e esquadrões, se houver mais de um regimento de cavalaria.
- Todos os oficiais e sargentos da Força Pública serão compelidos a freqüentar os cursos estabelecidos naquele Centro, por turma, substituíveis nos prazos letivos regulamentares, após encerradas as provas de exames.
- Posto que a administração do Centro seja de competência do comando geral da Força Pública, a orientação e a fiscalização permanentes da instrução caberão a autoridades do Exército.
- O Governo do Estado consentirá que o Estado Maior da Região, em nome do General comandante, fiscalize o exercício das atribuições conferidas aos instrutores e simultaneamente dos programas de ensino. Estes serão submetidos previamente ao parecer daquele órgão fiscalizador, cujas ponderações deverão ser acatadas.
- A organização de bombeiros estaduais não se contará como tropa auxiliar.
- A instrução dos recrutas não será feita nas unidades à disposição do Centro.
- O Governo Federal facultará ao Governo do Estado a matrícula de sargentos de infantaria e cavalaria nas escolas destas especialidades e centros de educação física, de sorte a preparar os primeiros monitores para a instalação das escolas policiais. Igual faculdade aos oficiais, para matrícula nos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (Curso de Aperfeiçoamento)".

Como se observa, o Curso de Formação de Oficiais, veio a sofrer, ao longo dos anos, interrupções em seu funcionamento, e diversas alterações em sua denominação, porém, sendo mantido o seu objetivo principal: a Formação do Quadro de Oficiais.

Nas interrupções que sofreu, umas em face de alterações no quadro político-institucional do país e do Estado, outras em razão de questões administrativas internas, eram os oficiais formados em outras Corporações, como nas Polícias Militares do Distrito Federal, São Paulo e posteriormente, Rio Grande do Sul.

Em 1949, o CPM foi reaberto com a denominação de Curso de Formação de Oficiais (CFO), funcionando no Quartel do Comando Geral, estando no comando da Corporação, na ocasião, o Tenente Coronel Antônio de Lara Ribas. Em 1953,

novamente o curso foi interrompido, passando os oficiais da PM catarinense a serem formados em outras Academias de Polícia do país.

Em 1958, o Centro de Formação foi reativado de maneira permanente, pelo Coronel Mário Fernandes Guedes, Comandante Geral. Em 1959, transferiu-se para o Bairro da Trindade, onde permanece até hoje.

Em 1965, através da Lei nº 3.766 de 17 de dezembro, foi criado, no Bairro Trindade, o Centro de Instrução Policial Militar (CIPM), que abrigava em sua estrutura, o Curso de Formação de Oficiais (CFO), posteriormente denominado Escola de Formação de Oficiais (EsFO) pelo Decreto nº 6043 de 16 de fevereiro de 1967 (Regulamento da EsFO).

A atual denominação, Academia de polícia Militar, foi adotada em face da nova Lei de organização Básica da Corporação (Lei nº 5.521 de 28 de fevereiro de 1979), que a colocou na condição de Órgão de Apoio da Diretoria de Ensino, criada pelo mesmo diploma legal.

Segundo o Decreto nº 703, de 9 setembro de 2003, que aprova o Regulamento da Academia de Polícia Militar da Trindade (R-APMT) a APMT é composta pelo Corpo de Oficiais e pelo Corpo de Cadetes, conforme o Quadro de Oficiais e o Quadro de Praças em vigor. O Corpo de Oficiais é formado por Oficiais Combatentes da Corporação com pelo menos 4 (quatro) anos de Oficialato, sendo estes responsáveis pela direção, formação, disciplina, orientação e coordenação das atividades de ensino e extra-classe dos Cadetes. O Corpo de Cadetes (CCad), é formado pelos Cadetes da Academia de Polícia Militar e dividido por Pelotões, comandados por Tenentes. Os Pelotões do CCad correspondem a cada graduação e turma do ano em curso, da seguinte forma: 1º Pelotão - 4º CFO; 2º Pelotão - 3º CFO; 3º Pelotão - 2º CFO; 4º Pelotão - 1º CFO.

Cadete é aquele que ingressou na Academia de Polícia Militar da Trindade, mediante concurso público de admissão, com direitos e deveres na forma da lei. Quando matriculado, está apto a freqüentar regularmente o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB).

Ainda segundo o R-APMT, a Academia de Polícia Militar da Trindade (APMT), com apoio e supervisão dos órgãos competentes da Polícia Militar e do Centro de Ensino, realiza o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB).

O Curso de Formação de Oficiais (CFO), é o Curso de Graduação desenvolvido pela Polícia Militar, realizado em 4 (quatro) anos voltado para o ensino superior e técnico-profissional policial militar, sendo privativo e indispensável para promoção à graduação de Aspirante-a-Oficial PM.

O Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB), realizado em 4 anos, voltado para o ensino sócio-jurídico e de conhecimentos suplementares ao CFO, poderá ser desenvolvido pela Polícia Militar ou mediante convênio ou processo licitatório na forma da lei, por Instituição de Ensino Superior civil ou militar, pública ou privada, escolhida no interesse público e da formação policial militar. A coordenação técnico-administrativa do CSPB caberá à Instituição de Ensino Superior, nos termos do contrato ou convênio estabelecido com a Polícia Militar.

O Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB), devem possuir estruturas curriculares complementares e integradas, voltadas para a boa formação dos oficiais. Os currículos e conteúdos programáticos serão estabelecidos pelo órgão competente da Corporação.

Conforme o estabelecido no R-APMT, somente poderá ser promovido à graduação de Aspirante-a-Oficial, o Cadete PM regularmente matriculado e

aprovado no Curso de Formação de Oficiais e no Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado, não bastando apenas aprovação em um ou outro.

Os cursos, CFO e CSPB serão divididos em 8 (oito) semestres:

- I - o 1º e o 2º semestre compreendem o 1ºCFO (1º ano);
- II - o 3º e o 4º semestre compreendem o 2ºCFO (2º ano);
- III - o 5º e o 6º semestre compreendem o 3ºCFO (3º ano);
- IV - o 7º e o 8º semestre compreendem o 4ºCFO (4º ano).

Durante a realização do CFO, o cadete faz jus a uma Bolsa de Estudo que compreende um conjunto de benefícios à disposição, na forma da lei, e os seguintes:

- I - remuneração na forma da lei vigente;
- II - alimentação, composta de desjejum, almoço e janta, na forma da legislação vigente;
- III - alojamento, segundo a disponibilidade do CEPM;
- IV - fardamento, nos padrões e disponibilidade da PM;
- V - assistência médica, odontológica e psicológica, na forma disponível aos demais policiais militares.

A Bolsa de Estudo visa cobrir as despesas pessoais decorrentes das atividades pedagógicas curriculares, de extra-classe e cotidianas, tais como: peças do enxoval do cadete, materiais de higiene pessoal, livros, cadernos, reprografia, materiais escolares diversos, uniformes, e outros não fornecidos pela PMSC.

Parágrafo único - As peças que compõem o enxoval do cadete serão estabelecidas pelo Comandante da APMT, de acordo com as atividades pedagógicas, de extra-classe e cotidianas desenvolvidas pelos cadetes.

O processo seletivo para ingresso na APMT é realizado por concurso público de admissão, segundo critérios moral, físico, médico, odontológico, psicológico e intelectual, este último realizado via concurso vestibular mediante convênio ou contrato Administrativo com instituição com idoneidade reconhecida e que preencha os requisitos da lei. Os processos e critérios seletivos estabelecidos, serão especificados em edital de concurso público de admissão, considerando-se, em todo o caso, a atividade fim da Polícia Militar a que se destina a seleção e a formação dos Oficiais. As vagas da APMT serão as previstas na lei de fixação de efetivo da PM.

Uma vez aprovado e classificado no concurso público para a admissão ao CFO, o candidato deverá preencher os seguintes requisitos essenciais para a matrícula inicial na APMT:

I - conclusão do 2º grau;

II - aprovação em Concurso Vestibular e demais critérios estabelecidos em edital de concurso;

III - ter no mínimo 18 (dezoito) anos completos no ato da matrícula; e no máximo, 30 anos (trinta) no ano da matrícula;

IV - ter altura não inferior a 1,60 metro (um e sessenta) para o sexo feminino e 1,65 metro (um e sessenta e cinco) para o sexo masculino, tendo em ambos os casos, peso proporcional à altura;

V - ter o sexo exigido pelo edital do concurso;

VI - ser brasileiro;

- VII - estar em dia com o serviço militar obrigatório, para o candidato civil;
- VIII - estar em dia com as obrigações eleitorais;
- IX - não possuir antecedentes criminais;
- X - não possuir títulos protestados;
- XI - se militar estadual ou federal estar, no mínimo, no bom comportamento e não ter sofrido nenhuma punição por transgressão disciplinar de natureza grave;
- XII - não ter sido dispensado de serviço militar por incapacidade moral, física ou mental.
- XIII - não ter sido excluído ou desligado de curso ou escola militares por conduta disciplinar, incapacidade física ou mental;
- XIV - não ter sido excluído ou desligado de curso ou escola civil por conduta disciplinar;
- XV - apresentar no prazo estabelecido a documentação exigida;
- XVI - satisfazer outras exigências da legislação em vigor, ainda que não previstas em edital de concurso público de admissão.

Os Cadetes serão continuamente avaliados durante os Cursos. A avaliação dar-se-á através da mensuração do conhecimento intelectual, técnico e profissional do cadete através de modalidades específicas e estágio supervisionado devidamente regulamentado pelo Comando do Centro de Ensino em conjunto com a Instituição de Ensino Superior responsável pelo CSPB. Os processos de avaliação da aprendizagem poderão ser realizados mediante forma escrita, execução prática e apresentação oral, devendo ser delimitados os quesitos a serem avaliados. As avaliações de aprendizagem e a média semestral por disciplina serão expressas de 0 (zero) a 10 (dez) fracionadas até centésimos. Somente terá média final de

aprovação na matéria o cadete que obtiver média semestral igual ou superior a 7 (sete) ou, quando submetido a exame, obtiver média final, na matéria, igual ou superior a 5 (cinco).

Será aprovado no semestre e matriculado no semestre seguinte da APMT, somente o Cadete que, cumulativamente:

I - alcançar média final igual ou superior a 7 (sete) em todas as disciplinas e no mínimo 5 (cinco) nas disciplinas em que for submetido a exame;

II – obter frequência igual ou superior a 75% (setenta e cinco por cento) em cada disciplina;

III - não obtiver nota igual a 0 (zero) em qualquer avaliação para o CFO ou CSPB;

IV – obter conceito favorável em estágio supervisionado, quando realizado.

Art. 24 - Será aprovado e matriculado no ano seguinte, com direito a promoção para a posição de precedência hierárquica seguinte, somente o Cadete que:

I - for aprovado nos dois semestres relativos a cada ano;

II - receber o parecer “REGULAR”, “BOM” ou “ÓTIMO” no Conceito Disciplinar Anual.

Será desligado da APMT, garantida a ampla defesa e contraditório, o Cadete que:

I - for reprovado num semestre letivo;

II - obter parecer “INSUFICIENTE” no Conceito Disciplinar Anual e o “Conselho Disciplinar”, formado para este fim, recomendar seu desligamento, nos termos do previsto no artigo 41, Parágrafo Único do R-APMT;

- III - for condenado por qualquer infração penal dolosa, ainda que por fato anterior a sua admissão na APMT;
- IV - for classificado, nos termos do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, no “MAU COMPORTAMENTO”;
- V - utilizar-se de meios ilícitos ou fraudulentos em atividade de ensino ou avaliação;
- VI – manter-se matriculado e freqüentar, a qualquer título, outro curso de graduação, pós-graduação em qualquer nível ou cursos seqüenciais, de nível técnico e semelhantes;
- VII - exercer atividade trabalhista ou remunerada fora da Corporação, de qualquer espécie e duração;
- VIII - não preencher os requisitos essenciais para matrícula inicial (artigos 17 e 18 do R-APMT);
- IX - incidir noutra causa de exclusão prevista na legislação em vigor.

O Cadete que incidir nas condições estabelecidas para desligamento do CFO, também será excluído da Polícia Militar, salvo quando se tratar de praça com estabilidade, caso que terá direito a permanecer na graduação prevista no artigo 157 da Lei 6.218/83 (Estatuto da PMSC).

O regime acadêmico é de internato para o 1º CFO; de semi-internato para o 2º e 3º CFO e de externato para o 4º CFO, neste último caso a critério do Cmt do CEPM e da APMT.

Para efeitos de aplicabilidade do regime acadêmico, considera-se:

I - internato: o regime acadêmico em que o Cadete pernoita no quartel de segunda-feira a quinta-feira, inclusive, sendo liberado na sexta-feira após o término do expediente, serviço, atividade de ensino ou de frequência obrigatória;

II - semi-internato: o regime acadêmico em que o Cadete permanece no quartel durante o expediente acadêmico, inclusive durante o intervalo para almoço, sendo liberado após o término do expediente, serviço, atividade de ensino ou de frequência obrigatória;

III - externato: o regime acadêmico em que o Cadete permanece no quartel durante o horário de expediente acadêmico sendo liberado após o término do expediente, serviço, atividade de ensino ou de frequência obrigatória.

O Comandante da APMT poderá dispensar o cumprimento do pernoite a título de recompensa individual ou coletiva.

Além das férias legais, a serem gozadas preferencialmente durante a estação de verão, os Cadetes terão direito de 9 (nove) à 21 (vinte e um) dias de recesso escolar entre o 1º e o 2º semestre de cada ano.

O Cadete é superior hierárquico ao Subtenente e inferior ao Aspirante-a-Oficial. Respeitada a qualificação técnica-profissional e didática é permitido, excepcionalmente, o magistério de Praças ao Corpo de Cadetes.

Os Cadetes do 4º CFO têm precedência hierárquica sobre as demais turmas; os Cadetes do 3º CFO têm precedência hierárquica sobre os Cadetes do 2º CFO e 1º CFO; os Cadetes do 2º CFO têm precedência sobre os Cadetes do 1º CFO.

§1º - A antigüidade entre os Cadetes do 1º CFO é estabelecida pela classificação final no concurso vestibular;

§2º - A antigüidade entre os Cadetes do 2ºCFO, 3ºCFO e 4ºCFO é estabelecida pela média final do ano anterior.

São consideradas atividades de cunho acadêmico e curricular, sujeitando os Cadetes à frequência obrigatória, independentemente de remuneração extra ou de qualquer outra natureza, as seguintes atividades:

I - de ensino curricular e ensino extra-classe;

II – operacionais e administrativas, sobreaviso e prontidão;

III - estágios operacionais e administrativos;

IV - escalas de representações, tais como palestras, seminários, exposições, atividades culturais e outras julgadas adequadas à formação profissional.

Considera-se atividade de ensino extra-classe àquelas desenvolvidas fora ou além do programa curricular oficial, objetivando a complementação do ensino formal e o aprendizado da cultura institucional.

O Cadete deve ter dedicação integral e exclusiva à APMT, vedada sua matrícula ou frequência, a qualquer título, em outro curso de graduação, pós-graduação em qualquer nível, ou em cursos seqüenciais, de nível técnico. É vedado ao Cadete o exercício de atividade trabalhista ou remunerada fora da Corporação, de qualquer espécie e duração.

O Cadete deverá respeitar e submeter-se a toda a legislação e regulamentos previstos para os demais policiais militares, além dos estabelecidos para a APMT. Além do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar - RDPM, o Cadete também está sujeito às sanções acadêmicas, que formarão, ao final de cada ano, o Conceito Disciplinar Anual. As sanções acadêmicas são aplicadas no caso de faltas

eminentemente do cotidiano acadêmico, que não alcancem a gravidade das transgressões disciplinares previstas no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar.

Após a conclusão do CFO, o cadete é declarado Aspirante-a-Oficial, em uma formatura solene na APMT, e após, realizará estágio probatório no período de 6 (seis) meses em Unidade Operacional PM do interior do Estado, não podendo ser removido neste período, salvo por motivo disciplinar grave, mediante processo administrativo. As vagas para a realização do estágio probatório são estabelecidas pela Diretoria de Pessoal e a escolha destas será procedida pelos formandos, respeitada a antigüidade com base na média final da APMT. O Aspirante-a-Oficial, ao final do estágio probatório, se considerado “APTO” para o Oficialato, será, nos termos da legislação em vigor, promovido ao posto de 2º Tenente PM e habilitado a exercer o Oficialato até o posto de Capitão PM.

4.1.4 Sistema de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina

A Polícia Militar mantém um Sistema de Ensino próprio, denominado Ensino Policial Militar, com a finalidade de propiciar ao pessoal da ativa, a necessária habilitação para o exercício dos cargos e funções previstas na Corporação. Cargo policial militar é o que se encontra especificado nos Quadros da Organização ou previsto, caracterizado ou definido como tal em outras disposições legais, só podendo ser exercido por policial militar em serviço ativo. A cada cargo policial militar corresponde um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades que se constituem em obrigações do respectivo titular. O exercício das obrigações inerentes ao cargo é denominado função policial militar (Lei Nº 6218, de 10 de fevereiro de 1983).

Nesse caso, o Ensino Policial Militar entendido de forma objetiva, destina-se a qualificação do policial militar para o exercício do serviço policial militar, que consiste no exercício de atividades inerentes à Polícia Militar e compreende todos os encargos previstos na legislação específica relacionados com a preservação da ordem pública (Lei Nº 6218, de 10 de fevereiro de 1983).

É de competência da Diretoria de Instrução e Ensino (DIE), órgão de Direção Setorial da estrutura organizacional da Polícia Militar, a pesquisa, o planejamento, a coordenação, a supervisão, o controle e a avaliação das atividades de ensino referentes ao Ensino Policial Militar, por intermédio das Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE).

A NPCE é um instrumento normativo regulador do Sistema do Ensino Policial Militar. Elaborada pela DIE, estabelece os princípios, as áreas, os níveis, as modalidades, o planejamento, os documentos, e a conduta do Ensino Policial Militar.

São princípios do Ensino Policial Militar conforme as NPCE, art. 7º .

- I – Objetividade – o ensino visa ministrar os conhecimentos realmente necessários, levando em conta a efetiva preparação do policial militar para o desempenho de suas atividades.
- II - Progressividade – o ensino deve partir, em cada curso, do nível de conhecimentos adquiridos anteriormente, evitando-se repetições desnecessárias.
- III - Flexibilidade – o ensino deve proporcionar a flexibilidade necessária para adaptar continuamente a Polícia Militar à evolução do Estado e do País.
- IV – Continuidade – o ensino deve ser um processo contínuo, evolutivo e permanente.

- V – Produtividade – o ensino deve buscar o máximo rendimento com o mínimo custo.
- VI - Oportunidade – o ensino deve proporcionar cursos e estágios que assegurem a imediata utilização dos conhecimentos adquiridos e atendam integralmente a busca permanente de melhoria dos padrões operacionais da Polícia Militar.
- VII -Iniciativa – o ensino deve fazer permanente apelo ao esforço de pesquisa individual ou em grupo, de análise e de aprofundamento da cultura profissional e geral.

O Ensino Policial Militar, abrange as Áreas de Ensino Fundamental, Instrumental e Profissional (NPCE, art. 3º e art. 49 parágrafos 1º, 2º e 3º).

- I Área de Ensino Fundamental - destinada a assegurar adequada base humanística ao preparo policial militar e bombeiro militar, e ao desenvolvimento da cultura geral dos integrantes da corporação.
- II - Área de Ensino Instrumental - destinada a assegurar aos alunos a apropriação dos instrumentos necessários ao desempenho das atividades profissionais.
- III - Área de Ensino Profissional - destinada a assegurar o necessário embasamento técnico profissional dos integrantes da Corporação.

São três os níveis do Ensino policial Militar: Básico, Médio e Superior (NPCE, art. 3º parágrafos 1º, 2º, 3º e 4º)

- I - Ensino Policial Militar de Nível Básico - visa habilitar Cabos e Soldados para desempenharem as funções específicas e constituído pelos Cursos de Formação, Extensão e Especialização de Cabos e Soldados.
- II - Ensino Policial Militar de Nível Médio - visa habilitar Sargentos e Subtenentes para ocuparem cargos e desempenharem funções específicas, sendo constituído de dois ciclos:
 - a) Cursos de Formação;
 - b) Cursos de Aperfeiçoamento.
- III - Ensino Policial Militar de Nível Superior - visa habilitar oficiais para ocuparem cargos e desempenharem funções próprias, constituindo-se de três ciclos:
 - a) Curso de Formação de Oficiais;
 - b) Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, para Capitães;
 - c) Cursos Superior de Polícia Militar, para Majores e Tenentes Coronéis.

As NPCE (1997) estabelecem ainda Modalidades de Ensino que compreendem cursos e estágios de especialização, adaptação e extensão no Ensino Policial Militar de Nível Superior e de especialização e extensão no Ensino Policial Militar de Nível Médio.

O Ensino Policial Militar compreende, portanto, as seguintes modalidades:

- I - Ensino de Formação – com as peculiaridades que lhes são próprias, em todos os Níveis de Ensino, atenderá as atribuições constitucionais, legais e históricas da instituição, desenvolvendo-se observadas as Áreas de Ensino estabelecidas.
- II - Ensino de Especialização – destinado à habilitação pessoal de cargos e funções que exijam conhecimentos e práticas especiais.

III - Ensino de Extensão – destinado a complementar conhecimentos e técnicas já adquiridos.

IV - Ensino de Aperfeiçoamento – destinado a atualizar e ampliar conhecimentos profissionais adquiridos nos cursos de formação.

No tocante ao planejamento do ensino na Polícia Militar, as NPCE (art. 8º e 9º) tem em mira a atividade fim da corporação e orienta-se no sentido de:

I - Atender às exigências da Segurança Pública e da evolução científico tecnológico.

II - Permitir a utilização de técnicas pedagógicas modernas e adaptadas aos diversos setores de ensino.

III - Estabelecer uma perfeita correlação entre as atividades técnicas e práticas, proporcionando aos alunos, oportunidades para a aplicação dos conhecimentos recebidos.

IV - Entrosar o ensino fundamental com o profissional, salientando a aplicabilidade das ciências exatas e sociais no desempenho das atividades da polícia militar.

V - Permitir um pronto e eficaz controle e avaliação do processo ensino aprendizagem.

A destinação do Ensino Policial Militar configura-se, portanto, como uma ferramenta essencial à habilitação para o exercício das atividades policiais após a conclusão dos Cursos de Formação em todos os Níveis de Ensino, conforme especifica a NPCE/1997. Voltar-se para a eficácia em termos de produtividade é um imperativo indispensável para o Ensino Policial Militar. Deve pois garantir ao indivíduo, condições de desenvolvimento capaz de atuar conscientemente como

um agente integrado aos diversos contextos e motivador de mudanças no cenário produtivo dentro de aspectos morais, éticos e profissionais estabelecidos pela própria cultura organizacional. O Ensino Policial Militar configura-se portanto, em uma condição de profissionalização por excelência.

Para Silva (1995) profissionalizar é entendido como preparar alguém para o exercício de uma atividade ou profissão. Entretanto, infere não tratar-se de uma preparação qualquer, vulgar, mas sim altamente qualificada, de modo a propiciar ao indivíduo condições de executar seu trabalho com desempenho satisfatório. Assim considera profissionalização como preparação profissional com qualidade.

A capacidade de formar policiais com qualidade não significa dizer que estes estarão permanentemente preparados para exercerem sua missão, mas sim estar em constante treinamento e qualificação. Segundo Boog (1994), treinamento é o procedimento que tem como objetivo específico a padronização de tarefas e a melhoria da performance profissional.

Nas corporações policiais militares, o treinamento ajuda a manter os padrões de qualidade, pois envolve uma mudança de comportamento no policial militar, permitindo o desenvolvimento e a renovação do potencial humano, com o propósito de levá-lo a alcançar seus objetivos. O treinamento e a instrução nas atividades policiais são fatores imprescindíveis para o desenvolvimento adequado das diversas atividades de policiamento, ajustando-se sempre que necessário, ao espectro de atribuições.

Para a Polícia Militar de São Paulo (1993), a instrução policial militar consiste no conjunto de procedimentos formais que a Corporação utiliza para propiciar a aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades que otimizem a qualificação do policial militar de forma que sua conduta resultante contribua para a

busca da excelência do serviço prestado pela Polícia Militar. A Instrução é regulada pelas Normas de Planejamento e Conduta da Instrução (NPCI), sob a coordenação da DIE.

Para Silva (1995) a qualidade de vida e do desempenho profissional de cada cidadão depende fundamentalmente da qualidade de preparação que ele recebeu, portanto, as organizações que almejam sucesso naquilo que fazem, devem se preocupar sobremaneira com a busca da excelência na qualificação de seus recursos humanos. Para isso devem buscar métodos e técnicas de sensibilização e motivação do indivíduo, para que ele desempenhe satisfatoriamente as suas obrigações, sejam elas sociais ou profissionais.

Cobra (1992), menciona que a qualidade reivindica uma postura básica de atitudes cuja chave é o envolvimento dos empregados para que exerçam sua vontade de bem servir através de um trabalho constante de preparação, informação e comunicação. Assim, o ensino e a instrução continuada, desenvolvida a todos os integrantes da Corporação, possibilitará que haja um perfeito alinhamento da atividade de polícia ostensiva com os anseios sociais, de forma moderna e dinâmica, preparando o policial cidadão para exercer sua atividade como integrante ativo, participativo e altamente profissional.

4.2 As Perspectivas de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina e as Políticas e Estratégias para a Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais

A Polícia Militar de Santa Catarina, órgão tradicionalmente burocrático, tem implementado ao longo do tempo, ajustes em sua estrutura organizacional, fruto de

decisões de Comandantes, os quais no exercício administrativo de seu cargo e apoiados do poder que lhes é conferido, determinam os objetivos de suas políticas e as estratégias de seus programas, ante as perspectivas estabelecidas para a gestão de seus Comandos.

As perspectivas de Comando, portanto, podem ser entendidas como a visão conceitual do Comandante ante a missão da Polícia Militar, transferida via cadeia de comando, a seus comandados. Caracteriza-se portanto, como um modelo de gestão personalizada que cada Comandante imprime em sua forma de administrar. As perspectivas materializadas em ações de comando, refletem a direção estratégica das políticas, entre as quais, as internas.

Segundo Hall (1984), as políticas internas de uma organização, determinam as formas estruturais e as decisões a serem tomadas, e dependem dos arranjos de poder existentes, de forma que a própria estrutura acaba gerando estrutura. Os processos organizacionais, no seu entender, entre eles, a mudança, resultam de uma estrutura, ao mesmo tempo em que conduzem a ela, estando ambos numa interação constante e recíproca.

Sob esta ótica, percebe-se que cresce em intensidade e complexidade o papel da Polícia Militar como mediadora, em nome do Estado, das relações individuais e das relações grupais, resultando desta interação, a definição das políticas internas, tendo como referência o seu ambiente externo. A presença dos stakeholders se faz sentir nas políticas de governo, com forte ação ideológica partidária, na condição de órgão público da administração direta do Estado; na subordinação administrativa-operacional ao Exército Brasileiro, na condição constitucional de Força Auxiliar Reserva do Exército; na promulgação da Nova Constituição Brasileira de 1988 trazendo ao debate a valorização dos Direitos

Humanos; nas exigências da sociedade em sua defesa e proteção; bem como no modelo de tomada de decisões, tipicamente militar.

Os Comandantes transformam suas perspectivas em ações, obedecendo doutrinariamente o modelo militar de tomada de decisões, fortemente centrado na hierarquia e na disciplina. Níveis hierárquicos rigidamente estabelecidos aos postos e graduações, são transferidos aos níveis administrativos e a cadeia funcional passa a obedecer naturalmente as decisões superiores em cada sistema, dentro da estrutura organizacional. O Sistema de Ensino da Polícia Militar, responsável pela qualificação do policial militar, pode demonstrar ao longo dos tempos, este modelo peculiar de administração fortemente centralizada, e sua influência pode ser dimensionada na Formação dos Oficiais.

Neste contexto, dentro da estrutura organizacional da Polícia Militar, na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, responsável pela formação de futuras lideranças da Corporação, os oficiais, pode-se buscar identificar os reflexos das políticas e estratégias internas, ante as perspectivas particulares de Comando, estabelecidas em cada gestão. A caracterização das políticas e das estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, o processo decisório militar, a implementação das decisões e seus reflexos na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, podem identificar o arcabouço que deu sustentação às decisões tomadas.

4.2.1 Caracterização das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina

Na análise da Polícia Militar de Santa Catarina, percebe-se na definição de Políticas e Estratégias de Comando, a presença marcante dos interesses de Estado e de Governo quando se considera, por exemplo, a sua condição de instituição pública pertencente a administração direta do Governo do Estado, fazendo parte do todo de um conjunto de órgãos da administração pública que de forma sistêmica fazem parte do ciclo da persecução criminal . Essa condição de organismo público tem exercido fortemente sua influência na caracterização das políticas e estratégias de comando, ao tempo em que devem estar coadunadas a um plano de governo, sujeito portanto a fortes pressões políticas, e também ajustadas ao clamor público em sua necessidade de defesa e proteção. Sob este enfoque, as políticas de comando neste estudo, atendem ao conceito da palavra policy apresentada por Dye (1992) como a definição do curso de ação, procedimentos adotados por um governo, por uma instituição, que segundo o autor, é diferente de politics, que significa a arte de conduzir assuntos políticos, governamentais.

Comandante é a autoridade decorrente das Leis ou Regulamentos, atribuída a um militar do último posto da hierarquia, para gerir, sob todos os aspectos, a Corporação, em razão de sua função. É indicado pessoalmente pelo Governador do Estado para o exercício em seu mandato, sendo sua autoridade acompanhada de uma responsabilidade que não pode ser delegada. O Comandante e os órgãos que o assessoram constituem o Comando. Entretanto, o Comandante, e tão somente ele, é o único responsável pelo êxito ou fracasso de seu comando sob quaisquer circunstâncias.

A condição de instituição pública da Polícia Militar pertencente a administração direta do Governo e o critério de escolha política do Comandante, trazem à tona de forma espontânea, as interferências políticas de Governo no Comando da Corporação, influenciando por consequência as políticas e estratégias internas conforme pode ser observado na manifestação de um dos entrevistados:

[...] Durante quase os meus 30 (trinta) anos de serviço, eu diria que quase não vi políticas sérias voltadas à área da segurança pública. Não diria tratar-se de má vontade, mas acredito serem frutos de negligências administrativas, esta falta de políticas para a segurança pública. Nós sabemos que a Polícia Militar não tem uma autonomia financeira, dentro da fatia orçamentária do Estado, ficando a mercê da vontade política do poder executivo. Ela é dependente do repasse de verbas do governo e há uma discrepância muito grande entre os recursos repassados e as necessidades apresentadas pela corporação para atender as demandas operacionais e institucionais como um todo. Constata-se defasagem salarial, falta de efetivo policial, de viaturas e equipamentos, influndo na motivação do policial. Em que pesem a liderança do comando, a boa vontade em implantar boas políticas, faltam os meios para efetivá-las [...].

Na Gestão Acadêmica do Curso de formação de Oficiais, interferências semelhantes são registradas conforme relata outro entrevistado:

[...]As ingerências políticos partidárias e de governo na corporação deve ser entendida em cada época, desde a interferência nas promoções dos quadros bem como na distribuição de recursos. Há época em que se manifestaram de forma abominável, e em outras, os comandantes tiveram total liberdade e autonomia. Interferências de governo por exemplo fizeram com que turmas de CFO ingressassem através de vestibular interno, desconsiderando o da ACAFE, até então o padronizado pelo Comando Geral como o oficial para ingresso no Curso de Oficiais. Outra ocasião, foi criado nova turma de CFO, no meio do ano, chamando os demais classificados no vestibular da ACAFE de janeiro. Essas interferências visavam atender objetivos que não os do Comando ou da Corporação, e os oficiais ficaram marcados como se estivessem entrado pela "janela" [...].

[...] Pela minha experiência na área de ensino da PM, e com quase meus 30 (trinta) anos de serviço, eu diria que não acredito e não tenho observado que Comandantes Gerais da Corporação tenham

assumido seus comandos com políticas e estratégias para a área de ensino, mesmo porque não existe um preparo do oficial, para vir a ser futuramente o comandante da PM. Ele se prepara com sua formação básica, ao longo de sua carreira e tende, pelo exercício da missão constitucional da PM de preservação da ordem pública, a centrar suas atenções no policiamento de rua, ficando a formação do policial em segundo plano [...].

Estratégia, Diplomacia e Política para Álvares (1973) serão abstrações, termos de ficção se não os colocarmos dentro da realidade, do contexto em que surgem e tem sua razão de ser, o Estado, pois que, em *lato sensu*, se a estratégia e a diplomacia são instrumentos da política, esta, a política, é a ciência do governo do Estado, destinada a realizar seus objetivos.

O Governo, segundo Meirelles (1998), em sentido material é o complexo de funções estatais básicas, enquanto administração pública. No mesmo sentido, significa o conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral e, finalmente, órgãos públicos são centros de competências constituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem.

A vinculação política nos últimos 06 (seis) Governos do Estado, registra as seguintes influências relativas a subordinação político administrativa da Polícia Militar, no tocante a escolha do Comandante Geral: no 1º mandato do Governador Espiridião Amim (1983/1986), de Wilson Kleinumbing (1991/1994) e atualmente no de Luiz Henrique da Silveira (2003 até 2006), a Corporação ficou subordinada diretamente à Secretaria de Estado da Segurança Pública. Na gestão de Pedro Ivo Campos (1987/1990), Paulo Afonso (1995/1998) e 2º mandato de Espiridião Amim (1999/2002), a Polícia Militar esteve subordinada diretamente ao Gabinete do Governador, com *status* de Secretaria de Estado, integrando o Colegiado de Governo.

Esta variação de *status* funcional da Polícia Militar, ora ascendente, ora descendente, tem ocasionado sérios reflexos nas ações de Comando, modificando muitas vezes, de forma radical, as políticas e estratégias em andamento. Novo governo, nova estrutura de governo, mudança de foco, portanto, políticas e ações em andamento relegadas a um segundo plano, extirpando-se qualquer vínculo ao governo anterior. O comando político se consagra na escolha política do futuro Comandante, partidarizando ideologicamente a Corporação, trazendo à tona, os malefícios já registrados em outras épocas. O sentimento sobre este processo, pode ser observado na manifestação dos entrevistados abaixo:

[...] A PM como todo órgão público, depende essencialmente do governo para a obtenção de recursos e ainda está subordinada a um Secretário de Segurança que em alguns momentos da história da Corporação, não a via com “bons olhos”, não lhe dando a devida consideração como um órgão de sua pasta. Então nem sempre o Comandante tem condições de exercer na plenitude as decisões e planejamento de seu comando. Dependerá muito de seu poder de influência junto a cadeia político administrativo [...].

[...] em determinados momentos, o aspecto político é quem vai indicar o Comandante, ficando a corporação ao sabor da decisões políticas, com repercussões às vezes prejudiciais à instituição pela vinculação do cargo de comandante ao poder político, podendo ser substituído a qualquer instante, dificultando um planejamento administrativo para um período mais longo [...].

[...] somados aos descasos dos governantes que nunca deram a devida atenção à Segurança Pública, deixando faltar recursos em todas as áreas. Se não tem dinheiro para comprar munição, como desenvolver a habilitação técnica de utilização de novos armamentos? Há que se considerar também a má remuneração dos policiais militares, a falta de viaturas e de bons equipamentos. O soldado só consegue morar nos locais onde mora o bandido e isso vai corroendo o elã do nosso pessoal. [...]

As ações de governo para a segurança do cidadão, consubstanciadas por ações preventivas e dissuasivas, para combater a violência e criminalidade, situa-se

na área da Segurança Pública e são de competência da Polícia Militar, que se caracteriza, portanto, como um órgão público prestador de serviços, identificado pelo atendimento ininterrupto de vinte e quatro horas à serviço da comunidade.

Sobretudo, a Polícia Militar é uma Corporação de integração, interação e inter-relação comunitárias, situação que a impulsiona espontaneamente nos rumos a que se destina, a defesa do cidadão. Neste contexto, cresce em intensidade e complexidade o papel da polícia como mediadora, em nome do Estado, das relações individuais e das relações grupais, resultando desta interação, a definição das políticas internas, tendo como referência o seu ambiente externo.

Para Stoner (1995), o ambiente externo são todos os elementos que atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações. Incluem os elementos de ação direta ou indireta. Os elementos de ação direta são os chamados stakeholders, que podem ser internos ou externos. Os elementos de ação indireta, como a tecnologia, a economia e a política de uma sociedade também afetam o clima em que uma organização atua.

Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, sendo que nenhuma organização é uma ilha em si mesma” (Hall, 1984). Nesse particular é pouco provável que uma empresa possa ser bem sucedida sem ter uma visão articulada das oportunidades e desafios do futuro (Hamel & Prahalad,1995). Por outro lado deve-se entender que em um ambiente altamente dinâmico, a implementação das atividades deve ser acompanhada dos devidos ajustes.

Para alguns autores, o emprego da estratégia nas organizações, objetiva o ajustamento, a interação ao seu ambiente. Oliveira (1993), define Estratégia Empresarial como o ajustamento de uma empresa ao seu ambiente em geral em

constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista estes ajustamentos.

As influências do ambiente externo sobre a caracterização das políticas e estratégias de Comando da Polícia Militar podem ser percebidas quando se analisa por exemplo, na esfera de suas competências, a missão de preservação da ordem pública associada à condição de Força Auxiliar Reserva do Exército. Essa condição foi definida pela primeira vez na Constituição Federal de 1946, promulgada em 18 de setembro do mesmo ano, quando prescrevia em seu artigo 183, a missão de realizar a segurança interna e a manutenção da ordem pública sendo consideradas Forças Auxiliares, Reserva do Exército. A Lei Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983, que dispõe sobre a organização básica da PMSC, manteve inalterada essa definição de missão, alterando radicalmente por consequência, a competência operacional, desviando as atividades de polícia da área de Segurança Pública (Preservação da Ordem) para as de Segurança Nacional (Defesa Interna e Defesa Externa). Essa duplicidade na esfera de competências, tem gerado, uma dupla subordinação administrativo funcional à Polícia Militar, qual seja, ao Governo do Estado para a missão de Segurança Pública e ao Exército Brasileiro na condição de Força Auxiliar e Reserva do Exército.

Sobre essa duplicidade funcional, assim se manifestaram os entrevistados:

[...] A Polícia Militar é regida além da legislação estadual, também pela legislação federal, intimamente ligada com as Forças Armadas e especificamente com o Exército, então muita coisa já vem em um pacote pronto, muito difícil de mudar e eu diria até, muitas vezes impossíveis [...].

[...] Essa ingerência afastou a PM de sua verdadeira missão de preservação da Ordem pública, e hoje as cobranças que se faz da Corporação por não estar resolvendo a contento os problemas de

Segurança Pública, são resquícios de uma época de intenso controle militar das Polícias pelo Exército Brasileiro [...]

A atuação no campo da Defesa Interna e na Defesa Externa se dá quando a Soberania Nacional estiver ameaçada por graves convulsões internas ou guerra externa, ameaçando o exercício dos poderes constituídos e a integridade nacional. Nesse caso, a Polícia Militar é convocada para atuar na condição de Força Auxiliar Reserva do Exército, subordinando-se ao comando dessa Força Militar. Nessa condição, sua área de atuação obedece a divisão geográfica dos Grandes Comandos Militares do Exército Nacional, cuja jurisdição extrapola os limites do Estado de Santa Catarina. As atividades operacionais por sua vez voltam-se principalmente para a segurança de pontos sensíveis e de instalações vitais (água, luz, pontes, emissoras de comunicações, etc.) controle e dissolução de tumultos, operações repressivas de polícia de choque, ações de combate à guerrilha urbana e rural.

Na denominada Revolução de 1964, por exemplo, os esforços policiais militares foram direcionados para a Segurança Interna. A defesa do país era o foco principal e as ações no campo da Segurança Pública, ficaram em segundo plano nesse momento excepcional. As atividades de polícia foram em sua maioria voltadas ao emprego de operações militares, sob a coordenação do Exército Nacional sendo inclusive o Cargo de Comandante Geral da Polícia Militar ocupado por um oficial do Exército Nacional, situação que perdurou até 1983.

O Decreto Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, em seu artigo 6º prescrevia que o Comando Geral das Polícias Militares deveria ser exercido por oficial superior combatente do serviço ativo do Exército, preferentemente do posto de Tenente Coronel, e somente em caráter excepcional por Coronel da ativa da PM. Entretanto,

em 12 de janeiro de 1983, um novo Decreto-Lei de nº 2010, alterou a redação do artigo 6º do Decreto Lei nº 667, invertendo as prioridades, sendo que o Comandante da PM agora deveria ser em princípio oficial da ativa do último posto da Corporação, e excepcionalmente um oficial do Exército.

Ao se analisar a sucessão de Comandantes Gerais da PMSC, no período de 1963 a 2004, constata-se que de 21 de outubro de 1963 a 21 de março de 1969, o Comando foi exercido por 3 (três) oficiais da PMSC; de 21 de março de 1969 a 04 de março de 1983, a Polícia Militar foi comandada por 5 (cinco) oficiais do Exército e de 4 (quatro) de março de 1983 até 2004, assumiram o Comando, 8 (oito) Coronéis da Caserna, perfazendo um total de 11 oficiais no período referenciado.

Ainda considerando o Exército Nacional como um agente externo influenciador das políticas e estratégias de Comando, há que se destacar o relevante papel que desempenhou na estrutura e modernização do ensino policial. O Ensino Policial Militar por sua vez, era orientado, coordenado e controlado pelo Ministério do Exército, por intermédio do Estado Maior do Exército, através da Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM) mediante a elaboração de diretrizes e outros documentos normativos, conforme prescreve o artigo 27 do Decreto Federal Nr 88.777/ 1983. Uma estrutura de ensino e apoio ao ensino foi criada na PMSC. Surgiram a Diretoria de Ensino, o Centro de Ensino Policial Militar, a Academia de Polícia Militar, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças e o Centro de Estudos Superiores. Documentos reguladores do Ensino foram editados, destacando-se as Normas de Planejamento do Ensino e Normas do Planejamento da Instrução. Essas influências podem ser percebidas conforme manifestações dos entrevistados a seguir:

[...] Era uma interferência positiva, pois estruturou de forma organizada e metódica, uma estrutura de ensino que antes existia de forma esparsa e isolada, fruto às vezes de iniciativas individuais [...]

[...] Antes deste período, as mudanças nos currículos e programas ocorriam “a solta”, a bel prazer dos comandantes e diretores dos cursos, ante propostas que os mesmos apresentavam por escrito. A formação era bastante militar, e os currículos só continham matérias militares, deixando as Polícias Militares de serem Forças Auxiliares, e preparadas para atuarem como força de primeira linha do Exército, desviando de sua atividade finalística, a Segurança Pública [...].

[...] A partir de 1967, com a IGPM, paradoxalmente houve uma reformulação dos currículos e programas de matérias, e aí sim, a formação passou a ser muito mais policial do que militar. Antes o oficial se formava, recebia uma espada e um gabinete. Já passamos a ter junto com a espada o revólver e o cassetete, já passamos a ter instrução policial militar de fato, passando a ter um preocupação maior com Segurança Pública, do que com Segurança Interna [...].

Se por um lado houve modernização no ensino policial militar, a IGPM por sua vez, exerceu um forte controle sobre estas atividades, criando um sistema burocrático de ensino que de certa forma impedia que as modificações curriculares dos cursos ocorressem na mesma velocidade estabelecida pelas exigências do ambiente externo. Novos cursos, ajustes de cargas horárias, mudança na denominação de disciplinas, inclusão de novas disciplinas, somente ocorriam após consulta escrita e autorização da IGPM no Distrito Federal. Estes episódios foram destacados da seguinte forma por alguns dos entrevistados:

[...] A partir da Revolução de 1964, mais especificamente a partir de 1967, o controle sobre as Polícias Militares era feito pela Inspeção Geral das Polícias Militares - IGPM, órgão pertencente ao Estado Maior do Exército – EME e qualquer proposição de mudança, mesmo que uma simples carga horária de um curso, ou mesmo a designação de uma matéria curricular, deveria seguir os trâmites administrativos internos, sendo a decisão tomada em Brasília, pela IGPM, que autorizava ou não o proposto ou solicitado, mediante forte argumentações que as justificassem [...].

[...] Eu mesmo, várias vezes fui à Brasília levando vários documentos, muitos de simples decisão, mas que precisavam ser autorizados pela IGPM, tais como modificação da carga horária curricular de um curso ou mudança na denominação de uma simples disciplina [...]

Outro elemento relevante apontado na pesquisa, para a caracterização das políticas e estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina face o seu ambiente, foi a entrada em vigor da nova Constituição Brasileira, em 1988. Este acontecimento constituiu-se em um fato marcante, pois inovou quanto ao entendimento da missão de preservação da ordem e implantou uma nova filosofia relativa ao uso do poder de polícia. Esse elemento organizacional de ação indireta, segundo a concepção de Stonner (1995), exigiu da Corporação um novo comportamento estratégico, que na visão de Ansoff (1977) se resume na interação da organização com seu meio ambiente em constante transformação, o qual traz modificações às suas características.

Ao se referir sobre os impactos que a nova Constituição trouxe na Formação do Oficial, um dos entrevistados assim se manifesta:

[...] A Constituição Federal de 1988 mudou em muito o aspecto da formação do oficial. Nós, eu e você, em nosso tempo de CFO fomos preparados para a guerra. Como atividade de aula, eu ainda cavei trincheiras lá nos campos da Trindade. Então se nós nos compararmos ao profissional de hoje, ele é um humanista e não tem nenhuma comparação com a formação da gente. Sua preocupação é com a lei, ações estritamente dentro dos parâmetros legais, e a PM a cada dia mais, é um órgão guardião da lei, vai defender a cidadania. Historicamente nós fomos preparados para a guerra, depois para a guerrilha urbana, depois para outras coisas e ultimamente estamos voltados para a segurança pública, com foco nos direitos humanos, no respeito a vida, no respeito às pessoas.

A Segurança Pública foi tratada em um capítulo à parte, e conceituada como dever do Estado e também um direito e responsabilidade de todos, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do

patrimônio, por intermédio da Polícia Militar, dentre outros organismos (art. 144). Estabeleceu também (art. 42) que os membros das Polícias Militares são considerados Militares dos Estados, aplicando-se também várias legislações concernentes aos Militares Federais das Forças Armadas. Sob este enfoque e por entender ainda a permanência do vínculo das Polícias Militares com as Forças Armadas, assim se manifesta um dos entrevistados:

[...] A Constituição Federal de 1988, embora se constitua em um divisor de águas, por suas bases humanísticas, ainda manteve a Polícia Militar atrelada as forças terrestres, e como tal deve estar preparada para a convocação e atuação na sua condição de Força Auxiliar e Reserva do Exército. Por isso, algumas disciplinas consideradas como de caráter essencialmente militar devem permanecer nos currículos dos cursos de formação. O errado não é a gente manter este tipo de formação; o errado não é a gente desviar um pouco a formação orientada para a Segurança Pública, privilegiando a Defesa Interna, o errado talvez seja a gente continuar como Força Auxiliar e Reserva do Exército [...].

Esta manifestação tem procedência pelo fato da nova Carta Magna ainda preservar em seu corpo, texto da Constituição anterior que atribuía às Polícias Militares, também a missão de Defesa Interna, cujas atividades para o desempenho requer características militares, fazendo com que permaneçam nos currículos dos Cursos de Formação, disciplinas voltadas ao cumprimento desta missão de exceção, em detrimento das voltadas à Segurança Pública.

Segundo Souza (2002), a nova Carta Magna trouxe o fortalecimento da liberdade de expressão, a garantia de princípios como o contraditório e a ampla defesa, sendo necessário este instituto inclusive para as transgressões disciplinares, o direito de votar e ser votado para os cabos e soldados foi um dos fatores que passou a influir diretamente dentro dos quartéis. O sistema político jurídico foi consolidado e dentro desta nova ordem também se insere a Polícia Militar. Segundo

o autor, novos valores são agregados na Corporação, transformando-se numa coalizão interna profissional na busca de soluções para a segurança pública.

Com a mudança de foco no exercício da missão institucional trazida pela nova Carta Magna, por consequência, os reflexos se fizeram sentir quanto à formulação de novas políticas e estratégias direcionadas à área de ensino policial militar. Convênios foram firmados com Universidades e outras Instituições de Ensino Superior e a reformulação dos currículos se tornou mais dinâmica e atualizada. Sob estes aspectos assim se manifestam os entrevistados abaixo:

[...] Acredito que os convênios firmados com universidades para a formação do oficial, bem como o reconhecimento do CFO como curso de nível superior pelo MEC, não foram motivados por alguma política de comando e sim por imposição do momento presente, como o caso da Constituição Federal de 1988 que exigiu dos órgãos de segurança pública uma maior abertura com a sociedade, deixando a formação de ser “castrense”, para uma formação de maior relacionamento com a sociedade [...].

[...] No tocante a Formação do Oficial no período que antecedeu a Constituição de 1988, eu percebia que os cursos eram pacotes que vinham prontos da Inspetoria Geral das Polícias Militares, estabelecendo os currículos que deveriam ser cumpridos, contemplando uma formação mais militar do que policial. Com o advento da nova Constituição, a mudança na formação foi muito significativa, tendo as instituições de ensino policial ampla liberdade de formulação de suas políticas de ensino, desvinculando-se do exército nacional. A formação policial militar passou a contemplar de forma mais intensiva a defesa do cidadão, ajustando-se mais às expectativas da sociedade, que saiu beneficiada [...].

Se por um lado, a caracterização das Políticas e Estratégias de Comando são manifestações de certa forma personalística do próprio Comandante e se manifestam na interação da instituição policial militar com a dinamicidade de seu ambiente organizacional, há que se considerar ainda, que os resultados alcançados refletem também as influências do processo de implementação destas políticas e estratégias.

4.2.2 Caracterização do Processo Decisório e Implementação das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar

Alguns autores, como Scoss (1974), afirmam que a tomada de decisão é a essência do planejamento, uma vez que este tem sido definido como seleção de alternativas, objetivos diretrizes, procedimentos e programas. Sem alternativas, não há oportunidade para a tomada de decisões. Por outro lado, afirma, dificilmente haverá alguma decisão, no sentido exato do termo, que não envolva planejamento, uma vez que necessariamente as decisões afetam futuros modos de agir.

Outros autores preferem ligar a tomada de decisão a objetivos e, embora esta idéia não se contraponha ao planejamento, apresenta uma ótica diferente. Hein (1972) esclarece que uma decisão administrativa é normalmente aquela que atinge imediata ou posteriormente os objetivos de uma empresa.

Na Organização Policial Militar, o processo decisório é o caminho que se percorre a partir de um problema identificado a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão do Comandante, Diretor ou Chefe, porém, a definição mais ampla vai além da decisão e inclui as medidas para a sua implementação, a supervisão, a avaliação crítica e até mesmo a revisão da decisão. Nos diversos escalões, diretores ou chefes de órgãos auxiliares decidem, no sentido de implementar políticas e diretrizes ou de gerir recursos em apoio à tropa.

Nesse sentido, o processo decisório em suas etapas, obedece a cadeia funcional da estrutura organizacional militar, tendo por fundamento basilar doutrinário a hierarquia e a disciplina, configurando-se neste caso, como o

arcabouço que dá a necessária sustentação para o exercício das obrigações e competências organizacionais.

Sob esse aspecto, Hall (1984), destaca que as estruturas organizacionais atendem a três funções básicas: 1) tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; 2) se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre as organizações; 3) são o contexto onde o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações. Hatch (1997) por sua vez, divide a estrutura social na hierarquia da autoridade, na divisão do trabalho e mecanismos de coordenação e nas dimensões da estrutura social das organizações.

A estrutura organizacional da instituição Polícia Militar tem sido ao longo do tempo, o instrumento interno que fornece ao Comandante, os meios necessários ao exercício de suas competências legais. É definida pela Lei Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983 (dispõe sobre a organização básica da PMSC), sendo do tipo linha-assessoria-funcional composta por Órgãos de Direção Geral (Comandante Geral, Gabinete, Ajudância e Estado Maior), Órgãos de Direção Setorial (Diretorias de Ensino e Instrução, de Recursos Humanos, de Saúde e Promoção Social, de Apoio Logístico e Financeiro), Órgãos de Apoio subordinados às Diretorias (Centro de Ensino, Hospital e Odontoclínica), e Órgãos de Execução formados pelas Unidades Operacionais responsáveis pelas atividades finalísticas (Comandos Regionais e Batalhões PM).

A estrutura organizacional se apresenta conforme organograma abaixo:

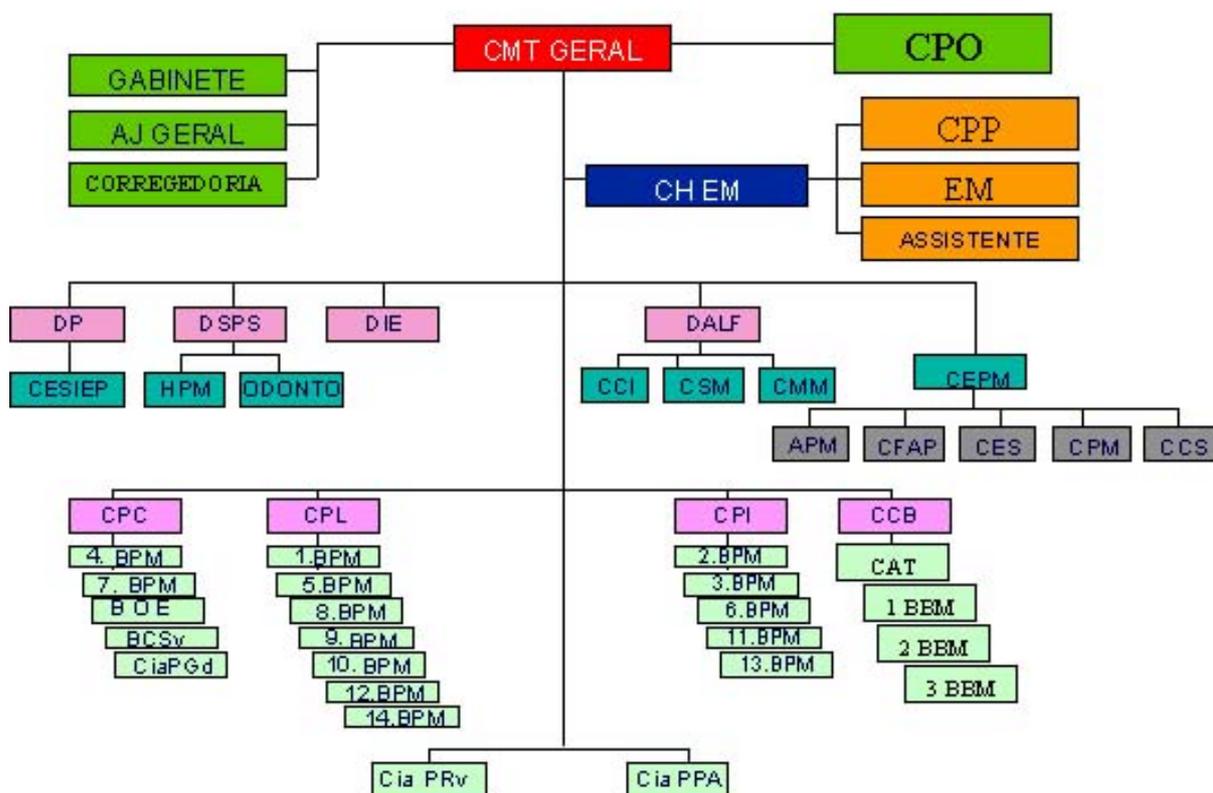


FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

Fonte: PM-3 apud Souza (2002)

Essa estrutura organizacional destina-se a fornecer em seu modelo tipicamente militar, a instrumentalização necessária dos recursos (meios) para o desempenho institucional no campo da Segurança Social (fins), objetivando a minimização de esforços e maximização de resultados (metas), tendo como perspectiva o exercício das funções básicas da Polícia Militar.

Os cargos oriundos desta estrutura obedecem ao grau hierárquico de seu ocupante, estando definidos na estrutura organizacional sendo privativos dos oficiais, que no exercício das funções recebem a denominação de Comandantes, Chefes e Diretores, sendo nomeados pelo Comandante Geral. Uma amostra da relação grau hierárquico versus cargo policial militar pode ser percebida quando se

observa por exemplo, a Área Operacional da PMSC, onde as decisões obedecem rigorosamente a cadeia de comando, em ordem ascendente ou descendente de cargo.

A área Operacional da Polícia Militar de Santa Catarina é articulada no território catarinense em Regiões que formam os Grandes Comandos Regionais, sob a responsabilidade de um Coronel; As Regiões são divididas em Áreas de Batalhões, sob o Comando de um Tenente Coronel; As Áreas de Batalhões são divididas em Subáreas de Companhias, sob o Comando de um Capitão; As Subáreas de Companhias são divididas em Setores de Pelotões, comandados por um Tenente; Os Setores de Pelotões são divididos em Subsetores de Grupos PM, sob o Comando de um Sargento. A figura 2, a seguir, apresenta a articulação por Área de Policiamento, correspondente aos Batalhões PM.

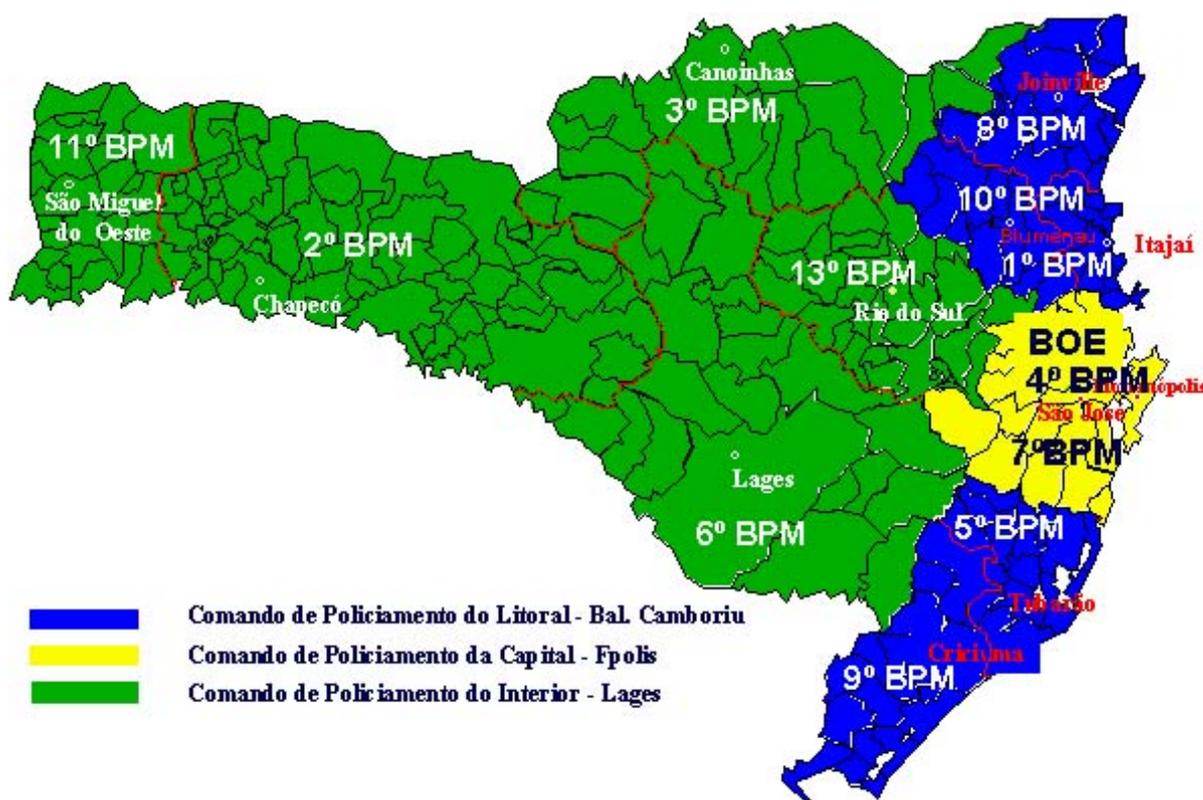


FIGURA 2 – ARTICULAÇÃO OPERACIONAL DA PMSC POR ÁREA

Fonte: PM-3 *apud* Souza (2002)

A estrutura operacional da PMSC através de sua articulação e desdobramento da tropa nas regiões do Estado, compõem um forte instrumento fornecedor de feedbacks ao Comando, via cadeia de comando, a fim de que a Corporação possa de forma articulada, atualizar-se ante as mudanças em seu ambiente organizacional. Entretanto, este processo, fundamentado na morosidade do encaminhamento das iniciativas individuais ou gerenciais face o longo caminho burocrático imposto pelo processo decisório, dificulta, inibe e desmotiva a atualização das informações, ficando o Comandante alheio, muitas vezes, aos acontecimentos e necessidades de ajustamentos ou mesmo inovações nos pontos extremos e intermediários de sua administração, conforme pode ser percebido no relato de um dos entrevistados:

[...] Acredito que as mudanças devam ter sua origem na execução operacional dos comandantes de tropa que seguindo a cadeia de comando, devem fazer proposições de ajustes ante os feedbacks recebidos da sociedade. Isso não sendo feito, o Comandante Geral fica prejudicado na definição de suas políticas e estratégias, por falta de informação. A nível setorial, tenho observado muitos cursos de aprimoramento técnico profissional, desenvolvido aos policiais já em atividade e não direcionados aos policiais em formação, tais como especializações em outras instituições educacionais, aumentando o conhecimento e ampliando a visão do oficial sobre o seu papel na sociedade [...].

Há que se considerar neste contexto estrutural da Polícia Militar, o relevante papel que a hierarquia e a disciplina, fundamentos basilares das organizações militares, exercem no processo decisório e na implementação das decisões de comando. A hierarquia e a disciplina, são a base institucional da Organização Policial Militar, tendo por princípio que a autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

A hierarquia militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro da estrutura militar. A ordenação se faz por postos (oficiais) e graduações (praças). O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade.

A disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

A hierarquia e a disciplina se manifesta portanto na distribuição dos policiais militares em círculos hierárquicos bem definidos por de lei federal e de acordo com o artigo 16, da Lei nº 6.218 de 10 de fevereiro de 1983, conforme quadro a seguir:

CÍRCULO HIERÁRQUICO	CÍRCULO HIERÁRQUICO	POSTO / GRADUAÇÃO
OFICIAIS	SUPERIORES	Coronel
		Tenente Coronel
		Major
	INTERMEDIÁRIOS	Capitão
	SUBALTERNOS	1º Tenente
		2º Tenente
Aspirante a Oficial		
PRAÇAS	SUBTENENTES E SARGENTOS	Subtenente
		1º Sargento
		2º Sargento
		3º Sargento
	CABOS E SOLDADOS	Cabo
		Soldado 1ª Classe
		Soldado 2ª Classe
	Soldado 3ª Classe	

QUADRO 1 - ESCALA HIERÁRQUICA E CÍRCULOS HIERÁRQUICOS

Fonte: Lei Nr 6218, de 10 de fevereiro de 1983 (Estatuto dos Policiais Militares)

Portanto, no Processo Decisório da Polícia Militar, a fluência das informações seguem a cadeia de comando, somando-se em cada nível hierárquico da estrutura policial militar os elementos essenciais de apoio à tomada de decisão. Em alguns casos, a cadeia de comando, caminho por onde devem fluir as informações e decisões, é entendida como um obstáculo a formulação de novas

idéias, cujo nascedouro é a base do corpo da tropa, dificultando a retroalimentação do sistema conforme demonstra um dos entrevistados em seu depoimento:

[...] nossa instituição é uma instituição fechada, hierarquizada e disciplinada, dificultando a implantação de idéias que se formam em escalões inferiores e em que pesem seu valor para a instituição, muitas vezes deixam de ser aproveitadas por não encontrarem eco nos escalões administrativos superiores, considerando que as pessoas que estão no comando não compartilham da mesma visão. Geralmente não passam da “porta” seguinte. Muitas vezes o oficial do posto de capitão, tenente, major ou tenente coronel, possui boas idéias, mas não consegue colocá-las em prática, vislumbrando como única possibilidade de sucesso, o dia em que puder ser Comandante [...].

Esta afirmação pode ser entendida quando se avalia os níveis que compõem o processo decisório da Corporação que por sua vez irão definir a amplitude das ações, quanto ao campo estratégico, tático ou operacional, tendo por base uma série de fatores, tais como abrangência, alcance no tempo, complexidade, detalhe, frequência, reversibilidade, entre outras, segundo Foureaux (1987).

O Nível de Ação Estratégico é onde se encontra a capacidade política na sua grande amplitude: nascimento das normas institucionais; o orçamento é preparado e direcionado; os planos de articulação e desdobramento são delineados; as políticas setoriais e as diretrizes para as atividades fim e meio fluem, entre outras. Se processa em consonância com a estrutura da Organização Policial Militar, e compreende os Órgãos de Direção Geral, aglutinando-se no escalão Comando Geral.

O Nível Tático corresponde as Diretorias e seus Órgãos de Apoio, que detêm autoridade funcional nas suas respectivas áreas administrativas manifestando-se através de normas para o cumprimento dos órgãos operacionais na área de Recursos Humanos, Saúde, Logística, Finanças e Instrução e Ensino.

O Nível Operacional corresponde ao exercício das atividades finalísticas da Corporação e compreende aos Órgãos de Execução, tendo no ápice os Comandos Intermediários (Grandes Comandos Regionais) como segundo escalão de comando da Polícia Militar.

Transportando este enfoque teórico para a estrutura da Organização da PMSC, vamos encontrar no Nível de Direção Geral, situado no topo, o Comandante Geral e seu Staff, responsável pela Alta Administração (nível estratégico): no Nível Tático, os Órgãos de Direção Setorial e no Nível Operacional, os Órgãos de Execução. Entretanto é bom que se frise que não há fronteira rígida a separar os níveis hierárquicos de decisões. Na realidade, decisões existem que podem estar ocupando parte de dois níveis ou mesmo dos três. Outras decisões situam-se claramente num nível determinado.

A correspondência entre os níveis de ação e os respectivos órgãos policiais militares pode ser observado, conforme quadro abaixo:

Órgãos PMs	Quanto aos Níveis	Quanto à Direção	Quanto à Atividade
Comando Geral e Staff	Estratégico	Órgãos de Direção Geral	Atividade Meio
Diretorias e Órgãos de Apoio	Tático	Órgãos de Direção Setorial	
Comandos Regionais	Operacional	Órgãos de Execução	Atividade Fim

QUADRO 2 - CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS NÍVEIS DE AÇÃO E ÓRGÃOS PM

Fonte: Foureaux (1987).

Estes aspectos relativos ao Processo Decisório da Polícia Militar, em seu conjunto, englobam o que a doutrina militar tradicionalmente denomina de Trabalho de Comando, estando relacionados ao funcionamento da Organização Militar e as atividades de Comando nos diversos níveis da hierarquia militar.

Comandar significa “ mandar com ”. No enfoque militar compreende o “Comandante” e seu “ Estado- Maior”. Quando se fala em órgão de comando, tem-se a idéia, e correta, de um órgão coletivo em que, no ápice figure o comandante, ou seja, aquele que planeja, organiza, dirige, coordena e controla o emprego de forças policiais- militares e, como tal, é o único responsável pelas decisões. Vinculado a este, fundamenta suas decisões.

O trabalho de comando não é uma atividade individual mas o desempenho de atividades várias por um grupo de pessoas, cada uma com responsabilidade peculiar e específica a determinada área de ação, com o que conduzem a Corporação a um objetivo comum, plenamente definido pelas necessidades ou pelas circunstâncias institucionais. Os atos administrativos desenvolvidos para atingir esses objetivos, constituem as atividades-meio e a razão de ser da instituição denomina-se “ atividade- fim”. O comportamento intrínseco e extrínseco daqueles que comandam frente a uma e a outra circunstância é o que constitui o Trabalho de Comando e de Estado- Maior.

A exemplo da administração pública do poder executivo, a Polícia Militar, segundo Souza (2002) adota o modelo sistêmico, ou seja, possui sistemas que são alimentados e acessados por toda a estrutura administrativa e operacional, sob a orientação normativa, ao controle técnico e à fiscalização de um órgão central, nos termos dos §§1º e 2º, do art. 25, da Lei nº 9.831, de 17 de fevereiro de 1995.

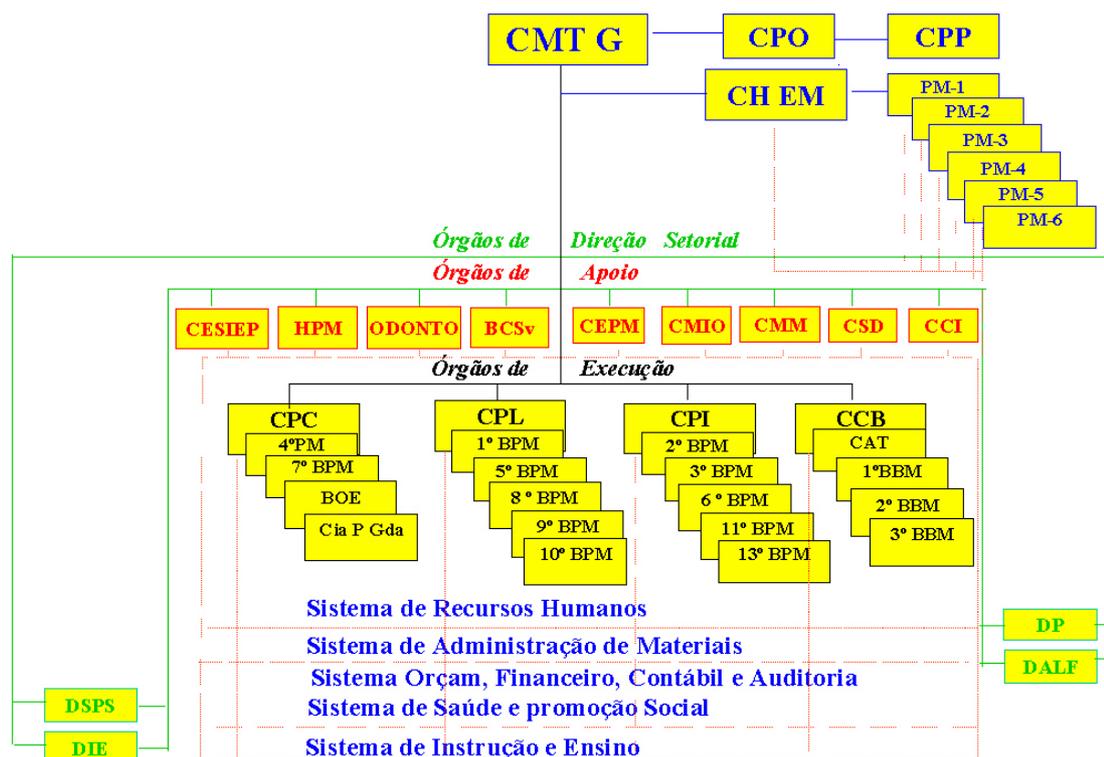


FIGURA 3 – ORGANOGRAMA SISTÊMICO DA POLÍCIA MILITAR

Fonte: Souza (2002)

Diretoria de Pessoal (DP) é o órgão central do Sistema de Recursos Humanos; a Diretoria de Apoio Logístico e Finanças (DALF) do Sistema Orçamentário, Financeiro, Contábil e do Sistema de Materiais; a Diretoria de Saúde e Promoção Social (DSPS) do Sistema de Saúde e Promoção Social e a Diretoria de Instrução e Ensino (DIE) do Sistema de Instrução e Ensino.

A concepção gerencial da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, no entender de Souza (2002), está sustentada no órgão que decide, na pessoa do Comando Geral, que define a diretriz de planejamento e também nos órgãos de Estado Maior, composto por 6 (seis) Seções que devem produzir informações nas suas respectivas áreas.

A composição do Estado Maior da Polícia Militar de Santa Catarina está embasada nos artigos 10 e 11 do Decreto nº 19.237 de 14 de março de 1983, que prescreve:

Art. 10 – O Estado Maior para o cumprimento de suas finalidades será constituído de:

- I – Chefia
- II – Sub Chefia
- III – Seções

Parágrafo único – A SubChefia do Estado Maior disporá de um Oficial Superior Assistente do SubChefe EM.

Art. 11 – As Seções do Estado Maior são assim constituídas:

- I – 1ª Seção (PM-1) – pessoal e legislação
- II – 2ª Seção (PM-2) – Informações
- III – 3ª Seção (PM-3) – Instrução, ensino e operações
- IV – 4ª Seção (PM-4) – Assuntos administrativos
- V – 5ª Seção (PM-5) – Assuntos civis
- VI – 6ª Seção (PM-6) – Planejamento administrativo, programação e orçamentação

O Estado Maior (Staff), é uma assessoria constituída por elementos qualificados e funcionará de forma harmônica e coesa, auxiliando o Comandante exercício de sua função. Sua estrutura, organização e campo de atividades dependem do escalão considerado. O Estado- Maior não dispõe, por si mesmo, de nenhuma autoridade. Sua autoridade emana do Comandante e deve ser exercida em nome deste. Diz-se que o Estado- Maior é a extensão físico- mental do Comandante. São suas principais atividades segundo Foureaux (1987):

1) estudar todos os problemas relacionados com a organização militar, ao seu papel institucional, à sua missão e aos objetivos a atingir;

2) reunir e preparar todos os elementos necessários à idéia e formulação de políticas, diretrizes e planos do Comandante;

3) colher e elaborar todos os elementos necessários para que o Comandante julgue os problemas e tome as decisões;

4) materializar e implantar as práticas, diretrizes, planos e ordens do Comandante, elaborando-os e complementando-os nos pormenores necessários à compreensão e execução.

5) assegurar a transmissão e difusão das decisões do Comandante;

6) orientar, coordenar, controlar e supervisionar todas as atividades fundamentais da organização.

A concepção gerencial da PMSC pode ser melhor visualizada sob a forma de organograma, onde podem ser destacadas as áreas que compõem o processo decisório.



FIGURA 4 – CONCEPÇÃO GERENCIAL DA POLÍCIA MILITAR

Fonte: Souza (2002)

Quanto a caracterização do Processo Decisório e a Implementação das Políticas e Estratégias de Comando da PMSC voltadas especificamente à Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, necessário se faz, para um amplo entendimento destacar o funcionamento do Sistema de Ensino PM, primeiramente na fase em que era de responsabilidade da 3ª Seção do Estado Maior (PM-3), a nível de Órgão de Direção Geral, nível estratégico, e posteriormente pela Diretoria de Instrução e Ensino, órgão de Administração Setorial, a nível tático.

O Ensino Policial Militar até 1978, era uma atribuição da 3ª Seção do Estado Maior Geral (PM-3), órgão de assessoramento direto do Comando Geral, que acumulava também a responsabilidade pela Instrução e Operações Policiais. O Ensino na ocasião, destinava-se aos Cursos de Formação Policial Militar em todos os Níveis de Ensino, a Instrução era orientada para a manutenção e atualização dos conhecimentos adquiridos nos Cursos de Formação e as Operações Policiais destinavam-se às estratégias de polícia ostensiva no campo da Segurança Pública e Segurança Interna.

Essa tríplice função da PM-3, tendo as atribuições administrativas de Ensino e Instrução vinculadas a uma outra de cunho operacional, tendia naturalmente para que os esforços fossem concentrados com maior intensidade na atividade principal, qual seja, a de policiamento, trazendo como consequência uma descentralização das atividades de ensino para as Unidades Operacionais (Batalhões PM) que eram responsáveis pela Formação de Soldados, Cabos e Sargentos em municípios fora da capital catarinense, e no Centro de Instrução Policial Militar (CIPM), que no bairro Trindade em Florianópolis, acumulava também a Formação de Oficiais e o Aperfeiçoamento de Oficiais e Praças.

A criação da Diretoria de Instrução e Ensino em 1978, assumindo especificamente as atribuições de Ensino e Instrução antes afetos à PM-3, ao concentrar o foco nessa área específica, trouxe conseqüentemente um novo direcionamento ao Ensino Policial Militar, apresentando um novo modelo para as políticas de ensino. Entretanto, a DIE apresentou em sua fase inicial, problemas funcionais que tinham por origem a antiguidade do grau hierárquico do Diretor de Ensino e do Comando do Centro de Ensino, Órgão de Apoio ao Ensino, subordinado à DIE, prejudicando conseqüentemente o encaminhamento das decisões de ensino, conforme relata um dos entrevistados:

[...] Na verdade nunca vi uma atribuição maior para a DIE, pelo contrário muitas vezes se confrontava com o CEPM. Esse confronto se dava pelo motivo de que o CEPM era considerado cargo mais nobre e portanto, comandado por um Coronel mais antigo hierarquicamente. A DIE por sua vez, embora funcionalmente superior, era comandada geralmente por um Coronel mais moderno que o Comandante do CEPM, gerando conflitos quanto a subordinação administrativa. Havia casos em que o subordinado, no caso o Comandante do CEPM, não se subordinava administrativamente ao Diretor da DIE, despachando diretamente com o Comando Geral [...].

Atualmente, o Comando do Centro de Ensino é exercido por um Tenente Coronel PM, readquirindo a DIE seu status funcional junto a estrutura organizacional da PMSC. Buscando o alinhamento necessário às perspectivas do ambiente organizacional da Polícia Militar, a Diretoria de Ensino e Instrução (DIE), está redefinindo sua estrutura funcional através do Regimento Interno, ampliando seu conceito de atuação.

Na condição de Órgão de Direção Setorial, subordinada diretamente ao Comando Geral da PM, incumbe a DIE por meio de sua estrutura organizacional, propor, implementar, supervisionar, coordenar e avaliar as atividades de ensino na

Polícia Militar, a fim de facilitar a obtenção e a disseminação de conhecimentos técnicos profissionais no campo da segurança pública, visando capacitar os policiais militares para o exercício profissional, tendo por atribuições:

I – Instrução, formação, especialização e treinamento dos policiais militares, no sentido de habilitá-los e mantê-los habilitados, bem como desenvolver novas técnicas de atualização da aprendizagem, visando dar aos estabelecimentos de ensino, um suporte técnico e didático pedagógico.

II - Identificar, coletar, selecionar e difundir novos conhecimentos técnicos profissionais relativos a segurança pública;

III - Propor e elaborar políticas de ensino e instrução para os cursos de formação, especialização, estágios e treinamentos na corporação, tendo por finalidade o pleno desenvolvimento do educando e sua capacitação profissional para o exercício das atividades policiais.

IV – Propor, supervisionar, coordenar e avaliar as políticas de extensão e pesquisa da Polícia Militar, visando contribuir para a produção, sistematização e disseminação dos conhecimentos técnicos policiais.

V - Contribuir para a construção da cidadania, promovendo e estimulando o saber, a conscientização, a participação e a dignidade humana.

VI - Atuar por meio da avaliação e controle, junto aos estabelecimentos de ensino da Polícia Militar, visando a manutenção e a correção dos padrões de ensino e instrução estabelecidos.

Além de contar com uma Secretaria e uma Assessoria Técnica, a DIE apresenta em sua nova estrutura organizacional: Departamentos, Divisão de

Captação de Conhecimentos, Divisão de Ensino Básico, Divisão de Ensino Complementar, Divisão de Pesquisa, Extensão e Projetos Especiais e Divisão de Avaliação e Controle.

Os objetivos desses órgãos são:

I - Departamentos - o desenvolvimento de pesquisas, estudos técnicos policiais, ensino, instrução, proposição e/ou coordenação de programas de capacitação de recursos humanos, bem como o assessoramento técnico à direção da DIE.

II - Divisão de Captação do Conhecimento - identificar, coletar, selecionar e difundir novos conhecimentos.

III - Divisão de Ensino Básico - propor, elaborar, implementar e avaliar as políticas da DIE, inerentes aos cursos de formação na corporação, tendo por finalidade o pleno desenvolvimento do educando.

IV - Divisão de Ensino Complementar - especializar, aperfeiçoar e manter atualizados os integrantes da corporação e outras afins, visando aprimorar o conhecimento técnico profissional, bem como desenvolver outras técnicas de atualização e aprendizagem, a fim de dar suporte técnico e didático pedagógico aos Estabelecimentos de Ensino da Polícia Militar.

V - Divisão de Pesquisa, Extensão e Projetos Especiais - propor e coordenar as políticas de pesquisa e extensão da Polícia Militar, visando contribuir para a produção, sistematização e disseminação do conhecimento, bem como estimular e facilitar a publicação de artigos e periódicos técnicos policiais.

VI - Divisão de Avaliação e Controle - tem por objetivo avaliar e controlar constantemente os estabelecimentos de ensino da Polícia Militar, visando a manutenção dos padrões de ensino e instrução estabelecidos e a proposição de

ações corretivas que facilitem o desenvolvimento de conhecimentos técnicos policiais.

A grande missão da DIE tem sido a de manter atualizada face as demandas do ambiente organizacional da PMSC, os Cursos de Formação que tem por objetivo fornecer ao policial militar à habilitação para o exercício de suas atividades profissionais, observado os Níveis e as Modalidades de Ensino.

Os Cursos de Formação por sua vez, buscam atender as necessidades do quadro de pessoal, habilitando profissionais para o exercício das atividades de soldados, cabos, sargentos e oficiais policiais militares. Os Cursos de Especialização, principalmente na área de bombeiros, eram realizados em Polícias Militares de outros Estados e atualmente na PMSC via convênio com instituições de Ensino Superior.

Atualmente, à exceção dos Cursos de Formação de Soldados, os demais, são de exclusividade do Centro de Ensino da polícia Militar (CEPM), antigo CIPM, órgão de Apoio ao Ensino que apresenta em sua estrutura organizacional os seguintes órgãos:

I - Academia de Polícia Militar (APM) – destinada a Formação, Adaptação e Especialização de oficiais.

II - Centro de Estudos Superiores (CES) – Destinado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO, para Capitães) e Curso Superior de Polícia (CSP, para Majores e Tenentes Coronéis).

III - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) – destinado a Formação, Especialização e Aperfeiçoamento de soldados, cabos e sargentos.

IV - Colégio Feliciano Nunes Pires da Polícia Militar (CFNP) – destinado ao ensino fundamental (5^a a 8^a série) e médio (1^a a 3^a série).

O Centro de Ensino assume no contexto da PMSC um papel relevante ante a responsabilidade de credenciar, via Cursos de Formação, os futuros profissionais da Corporação, habilitando-os para o exercício de suas atividades profissionais. O Curso de Formação de Oficiais, de responsabilidade da Academia de Polícia Militar, se destaca naturalmente por sua importância na formação das futuras lideranças da Corporação.

O CEPM passa a ser portanto, por consequência da avaliação de sua prática de ensino, o nascedouro de muitas propostas de modificações nas Políticas e Estratégias de Comando já estabelecidas para o Curso de formação de Oficiais e na inovação e atualização do ensino, conforme pode ser percebido na manifestação dos entrevistados abaixo:

[...] As idéias de modificação do CFO nasciam no próprio Centro de Ensino - CEPM, e conforme o seu porte, eram encaminhadas a apreciação do Comando Geral. Na maioria dos casos, pequenos ajustes era normalmente executados pelo CEPM, dentro do seu nível de competência [...].

[...] Gostaria de ressaltar que ao longo destes anos houve uma evolução, em que pese não ser uma política determinada de comando, oficiais que passaram pelo Centro de Ensino da Polícia Militar tiveram esta preocupação com mudanças, sendo as mudanças feitas no próprio Centro de Ensino, sem que houvesse uma política ou estratégia de comando que as determinassem [...].

Uma vez destacada a formulação e implementação das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar face o Processo Decisório tipicamente característico de Organizações Militares e seu comportamento ante a estrutura organizacional da PMSC, obedecendo a cadeia de comando, e tendo por

fundamento a hierarquia e a disciplina, torna-se relevante para este estudo, identificar algumas influências das Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

4.2.3 Impactos das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais

O conhecimento cada vez mais tende a ser o diferencial competitivo nesse mundo de imprevisibilidade e de incertezas e está a exigir dos indivíduos um nível de escolaridade que permita acompanhar as mudanças no ritmo em que elas ocorrem. O mercado de trabalho de uma forma geral ficou mais exigente, e para atender sua demanda competitiva está a requerendo de seus profissionais uma melhor qualificação profissional, respaldada em um currículo profissional que além de experiências, reflitam também o bom nível de escolaridade das pessoas.

Compete portanto às organizações buscarem seu sucesso através de uma contribuição mais eficiente das pessoas, permitindo que sejam mais produtivas, criativas e se vejam como parte dela (senso de propriedade). O comportamento organizacional é portanto, resultado de um aprendizado.

Para acompanhar as mudanças e o volume de aumento do conhecimento, é preciso que as organizações adotem metodologias próprias de aprendizagem individual e, principalmente coletiva, para que não só atuem reativamente, respondendo às novas exigências do meio, mas também pró-ativamente, mantendo-se em permanente prontidão e em processo de absorção e de desenvolvimento de novos conhecimentos.

As organizações que conseguem incorporar o aprendizado na sua forma de atuar, e que aprendem sobre suas formas de aprender, contam com um diferencial competitivo que não pode ser combatido por outros meios. O que está a se exigir das organizações é trabalhar os processos de aprendizagem, tanto individual quanto coletivamente, desenvolvendo a atitude de aprender, de manter a prontidão para as mudanças e a postura aberta e flexível.

Ao se analisar as influências das Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, percebe-se que seus resultados caracterizaram nitidamente a intenção destas políticas e estratégias, e seus impactos podem ser percebidos de forma mais acentuada nas exigências para o ingresso no CFO, na evolução do nível de escolaridade e na duração do CFO, nas modificações dos currículos e das disciplinas, nos convênios firmados com instituições de Ensino Superior, na educação continuada, na humanização do Ensino PM, na modificação da Disciplina e na estrutura orgânica da APMT, conforme detalhamento a seguir.

4.2.3.1 Evolução dos Níveis de Escolaridade e Duração do CFO

Na Polícia Militar, o nível de escolaridade exigido para o ingresso em seu quadro de pessoal destaca uma evolução quanto ao estudo do alinhamento do ensino com a missão atribuída à Polícia Militar. Por outro lado, a elevação do nível de escolaridade do CFO e a adequação de sua carga horária à similaridade aos Cursos de Graduação das Universidades, refletem os impactos gerados pelas Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica.

Não obstante seu objetivo principal de preparação técnico-profissional, a formação do oficial em Santa Catarina, registra ao longo do tempo, uma intenção de equiparação aos níveis de ensino correspondentes na área civil. Assim é que, através da Lei nº 1.821 de 12 de março de 1953, os Cursos de Formação de Oficiais das Polícias Militares dos Estados tiveram reconhecida sua equivalência ao ciclo ginásial. Já em 1957, a Lei nº 3.104 de 1º de março, equiparou o CFO aos cursos de grau médio (ciclo colegial ou segundo ciclo).

Desde a sua criação, até a transformação em Academia da Polícia Militar, o CFO sofreu alterações curriculares que modificaram inclusive o seu tempo de duração, que variou entre 2 (dois) e 4 (quatro) anos, exigindo sempre, para ingresso, o ciclo ginásial completo (hoje ensino fundamental). Após seu funcionamento regular na Corporação, consolidou-se seu tempo de duração em 4 (quatro) anos, com 1 (um) ano de Curso Preparatório (CP) e 3 (três) de CFO.

Em 1975, nova alteração curricular foi implantada através do Decreto nº 30, de janeiro, com vistas a uma elevação gradual no nível de escolaridade exigida para ingresso. Não obstante ter sido mantida a exigência do 1º Grau (Ensino Fundamental) para ingresso, o curso seria realizado em 5 (cinco) anos, dos quais 2 (dois) de CP a nível de 2º Grau e 3 (três) de CFO. Esta alteração alicerçou-se nos termos do parecer nº 328 de 26 de dezembro de 1973, do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, que autorizou a implantação e o funcionamento do CP ao CFO, como curso de nível de 2º Grau (ensino médio). Era um ensaio para a equiparação dos 3 (três) anos de CFO aos cursos de nível superior, tendo por base, a equivalência de alguns conteúdos curriculares existentes.

Ainda no fim do mesmo ano (1975), tendo em vista o interesse imediato da Corporação em elevar para o 2º Grau (ensino médio) a exigência mínima de

escolaridade para ingresso e por razões de política de pessoal, extinguiu-se a justificativa de existência do CP, passando o CFO a realizar-se em 3 (três) anos, abreviando-se consideravelmente, o tempo destinado a este fim. Assim, através do Decreto nº 1.323 de 11 de novembro de 1975, ficou estabelecido que o CFO teria duração de 03 (três) anos, exigindo-se para ingresso, o 2º Grau completo (ensino médio), ou equivalente, sendo a admissão realizada através de Concurso Vestibular próprio.

Com a implantação, em 1979, da Academia de Polícia Militar (APM), profundas alterações foram introduzidas, quer nos aspectos estrutural e organizacional do estabelecimento, quer em relação aos aspectos curriculares e de conteúdo programático. Tais reformulações visaram a atender, não apenas, as características próprias da nova estrutura do estabelecimento, como também as medidas de padronização de currículos para todas as APMs dos Estados, levadas a efeito, pelo Estado Maior do Exército (EME), através da Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM).

Até 1980, a seleção ao CFO era realizada através de concurso organizado e coordenado pela própria Polícia Militar. A partir de 1981, a seleção intelectual para ingresso na APM passou a ser feita, mediante convênio, através do Concurso Vestibular Unificado da Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE), entidade mantenedora das Fundações de Ensino Superior de Santa Catarina, como uma das opções, entre os diversos cursos ofertados por aquela instituição, em todo o Estado. Esse convênio se mantém até os dias atuais, estando a APM competindo, em número de inscrições, com os cursos mais tradicionais oferecidos pelas diversas fundações.

Em 04 de maio de 1983, o Conselho Federal de Educação, aprovou o Parecer nº 215, que reconheceu a equivalência do CFO aos Cursos Superiores de Graduação, para efeitos no sistema civil, a partir de 1975.

Há portanto, o entendimento por parte de alguns policiais militares, de que a evolução do nível de escolaridade do CFO se devesse a uma busca de status organizacional, conforme registra um dos entrevistados:

[...] Houve modificação quanto a duração do CFO, no tempo em que servia na Academia, acredito que muito mais pela busca de estatus equivalente aos Cursos Superiores das Universidades. Na ocasião o CFO correspondia ao segundo grau e era exigido o primeiro grau completo para seu ingresso. O CFO tinha 02 (dois) anos de Curso Preparatório que equivalia ao segundo grau e 03 (três) anos de CFO propriamente dito, equivalendo-se assim a curso de Nível superior [...].

O Decreto nº 703, de 9 de setembro de 2003 (Regulamento da APMT), estabelece que a Academia de Polícia Militar da Trindade tem por finalidade realizar o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB), reconhecido pelo Conselho Estadual de Educação através do Parecer 365/2002 e a Resolução nº 159/2002.

O Curso de Formação de Oficiais (CFO), é o Curso de Graduação desenvolvido pela Polícia Militar, realizado em 4 (quatro) anos voltado para o ensino superior e técnico-profissional policial militar. O Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB), realizado em 4 anos, voltado para o ensino sócio-jurídico e de conhecimentos suplementares ao CFO, poderá ser desenvolvido pela Polícia Militar ou mediante convênio ou processo licitatório na forma da lei, por Instituição de Ensino Superior civil ou militar, pública ou privada, escolhida no interesse público e da formação policial militar. A coordenação técnico-administrativa do CSPB caberá

à Instituição de Ensino Superior, nos termos do contrato ou convênio estabelecido com a Polícia Militar.

Conforme o estabelecido no R-APMT, somente poderá ser promovido à graduação de Aspirante-a-Oficial, o Cadete PM regularmente matriculado e aprovado no Curso de Formação de Oficiais e no Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado, não bastando apenas aprovação em um ou outro.

O Curso de Bacharelado em Segurança Pública é desenvolvido em 8 (oito) fases, correspondentes a 04 (quatro) anos, adotando-se o sistema de créditos utilizados pelas universidades. O período de férias, de 03 (três) meses, correspondente aos meses de janeiro, fevereiro e julho, foi reduzido para 30 (trinta) dias no mês de janeiro e 15 (quinze) dias em julho, permitindo assim o ajuste da nova carga horária curricular ao modelo de semestralidade em substituição ao de anuidade utilizado.

Assim se manifesta um dos entrevistados sobre esta mudança na formação do oficial:

[...] É uma gestão de ensino compartilhada, “tocada a quatro mãos”, nós, Polícia Militar, gerimos a parte do CFO, com suas disciplinas policiais que tem seus parâmetros definidos e o Curso de Bacharelado em Segurança Pública, que é um curso contido no CFO, é ministrado e gerido pela UNIVALI, instalada conforme contrato, no Centro de Ensino, com uma coordenação de curso. De segunda a quinta-feira, no período da manhã as aulas ministradas correspondem ao Curso de Bacharelado e nos demais períodos da semana, às aulas específicas de polícia, sob a responsabilidade da Academia de Polícia Militar [...].

Ao se fazer uma análise do CFO, quanto ao nível de escolaridade, percebe-se que ao longo do tempo, as políticas e estratégias adotadas, em que pesem a forma centralizadora e diretiva quanto a seus objetivos e implantação, elevaram o Curso de Formação de Oficiais a um reconhecimento externo por sua qualidade e reconhecimento profissional face ao mercado de trabalho. Em seus objetivos

atuais, o Curso contempla a formação do agente da segurança pública como profissional que busca a preservação da ordem pública e que fundamenta sua ação na justiça social e na cidadania. No concurso vestibular da ACAFE, onde é feita a seleção para ingresso, o CFO é o curso mais concorrido, e a média de aprovação surpreende pelos índices alcançados. Entretanto, há questionamentos internos de que estas políticas e estratégias estejam gerando uma quebra na disciplina e na hierarquia pela desmilitarização do Ensino Policial, fruto do afastamento da formação com ênfase na doutrina militar.

4.2.3.2 Desmilitarização do Ensino Policial Militar

O aprendizado na Polícia Militar destina-se ao exercício da profissão e portanto, o Ensino Policial Militar é o instrumento que deve direcioná-lo para os ajustes que o ambiente organizacional requer. Em conformidade com as Normas de Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE) da Polícia Militar, o Sistema de Ensino Policial Militar tem por finalidade propiciar ao pessoal da ativa, a necessária habilitação para o exercício dos cargos e funções previstas na Corporação.

Para Silva (1995), profissionalização é a preparação de alguém para o exercício de uma atividade ou profissão. Entretanto, infere não tratar-se de uma preparação qualquer, vulgar, mas sim altamente qualificada, de modo a propiciar ao indivíduo condições de executar seu trabalho com desempenho satisfatório. Assim considera profissionalização como preparação profissional com qualidade. A qualidade consiste na capacidade em uma profissionalização atualizada, moderna para fazer frente as demandas da época.

Ao se fazer um estudo dos currículos escolares nos vários Cursos de Formação da Polícia Militar, pelo rol de disciplinas que apresentam, percebe-se que houve uma flexibilização significativa, motivada pelas Políticas e Estratégias de Comando da PMSC. Essa situação pode ser constatada com muita ênfase, por exemplo, no Currículo do CFO, ao longo do tempo, onde o rol de disciplinas que compunham os currículos foram ajustados face as exigências do ambiente externo. Os reflexos destas mudanças se fazem sentir na desmilitarização do ensino, onde as matérias de natureza especificamente militar foram gradativamente substituídas por de outras outras áreas, tais como Ciências Jurídicas, Ciências da Administração, Ciências Humanas e Sociais e da Segurança Pública.

No início da década de 70, o país vivia sob um regime de exceção, governado por militares e as Polícias Militares recebiam forte influência do Exército Nacional, sendo seu Comandante Geral, um Oficial Superior daquela instituição Militar. O controle da instrução e ensino era exercido pela Inspeção Geral das Polícias Militares, subordinada ao Estado Maior do Exército. O foco do ensino era o combate ao inimigo externo e interno, prevalecendo as matérias de cunho militar sobre as de segurança pública, caracterizando no currículo do CFO, a militarização da instituição Policia Militar com forte ênfase na hierarquia e disciplina.

O Ensino Policial Militar era dividido em duas Áreas, a de Ensino Fundamental e a de Ensino profissional. Área de Ensino Fundamental destinava-se a assegurar adequada base humanística ao preparo policial militar e bombeiro militar, e ao desenvolvimento da cultura geral dos integrantes da corporação. A Área de Ensino Profissional era destinada a assegurar o necessário embasamento técnico profissional dos integrantes da Corporação.

As disciplinas da Área de Ensino Profissional tinham a prevalência de 90% sobre a carga horária total do curso e destinavam-se principalmente à Segurança Interna, destacando-se entre elas: Instrução Técnica e Tática de Campanha, Guerrilha e Contra Guerrilha, Topografia, Agentes Químicos, Segurança Física de Instalações e Diginitários, Tática de Controle de Distúrbios Civis, Informações e Contra Informações, Operações de Defesa Interna e Territorial, Guerra Revolucionária, Maneabilidade e Operações Especiais de Polícia de Choque.

Ainda na Área de Ensino profissional constavam outras Disciplinas voltadas à Segurança Pública, tais como: Instrução Policial, Armamento e Tiro, Instrução Geral, Educação Física, Policiamento Montado, Noções Gerais de Direito, Instrução de Trânsito, Comunicações, Medicina Legal, Direito Penal, Criminalística, Polícia Administrativa e Judiciária e Instrução de Bombeiros.

Na Área de Ensino Fundamental constavam as Disciplinas: Língua portuguesa e Literatura Brasileira, Psicologia, sociologia, Metodologia e estatística

Ao final desta década, já era sinalizada uma modificação curricular motivada pela exigência do 2º Grau para o ingresso no CFO e o “Clima de Abertura Política” no país, conforme demonstra o quadro abaixo, referente ao Currículo Escolar do CFO em 1979:

ENSINO	Nº DE ORDEM	MATÉRIAS CURRICULARES	CARGA HORÁRIA		
			1ª	2ª	3ª
FUNDAMENTAL	01	Estudo de Problemas Brasileiros	60	--	--
	02	Comunicação e Expressão	60	--	--
	03	Introdução ao Estudo do Direito	60	--	--
	04	Economia Política	60	--	--
	05	Estatística	60	--	--
	06	Sociologia	30	--	--
	07	Metodologia Científica	30	--	--
	08	Introdução à Comunicação	--	60	--
	09	Psicologia	--	60	--
	10	Criminalística	--	45	--
	11	Medicina Legal	--	45	--
	12	Direito Constitucional	--	90	--
	13	Direito Penal	--	90	--
	14	Direito Penal Militar	--	30	--
	15	Teoria Geral da Administração	--	30	--
	16	Direito Civil	--	--	60
	17	Psicologia Social	--	--	50
	18	Direito Administrativo	--	--	70
	19	Direito Processual	--	--	90
	20	Direito Processual Penal Militar	--	--	30
PROFISSIONAL		Educação Física Militar	90	90	90
		Ordem Unida	90	60	40
		Armamento e Tiro	60	60	60
		Instrução Geral	70	80	--
		Higiene e Socorros de Urgência	30	--	--
		Comunicações	30	--	--
		Informações e Contra-Informações	--	--	30
		Didática	--	--	60
		Administração	--	--	90
		Guerra Revolucionária	30	--	--
		Correspondência Militar	30	--	--
		Técnica Policial Militar	270	180	150
		Segurança Física de Instalações de Dignatários	--	30	--
		Operações de Defesa Interna e Defesa Territorial	90	90	90
		Defesa Civil	--	--	30
		O corpo de Bombeiros da PM	--	60	40
	Trabalho de Comando	--	--	60	
ESTÁGIO SUPERVISIONADO			--	64	128
VERIFICAÇÕES FINAIS (EXAMES)			32	32	32
À DISPOSIÇÃO DA DREÇÃO DE ENSINO			98	84	80
SOMA DA CARGA HORÁRIA POR ANO			1.280	1.280	1.280
TOTAL DA CARGA HORÁRIA DO CURSO			3.840		

QUADRO 3 : CURRÍCULO E PROGRAMA DE MATÉRIA DO CFO 1979

Fonte: Divisão de Ensino / CEPM (2003)

A tabela acima, já reflete o direcionamento de uma nova tendência na Formação do Oficial. A Área de Ensino fundamental teve aumentada sua carga horária face a inserção de novas disciplinas, notadamente, na Área de Ciências Jurídicas e Humanas e Sociais. A Área de Ensino Profissional, teve sua carga horária diminuída embora mantivesse ainda as disciplinas voltadas à Segurança Interna juntamente com as da Área da Segurança Pública.

Na década de 80, o comportamento dos Currículos Escolares reforçava com mais nitidez o processo de abertura política iniciado no país, a elevação do CFO para Curso de Nível Superior, e também os convênios firmados entre a Polícia militar e a UFSC e UDESC, demonstrando um ajuste das Disciplinas ao novo cenário. A presença das universidades na Academia de Polícia Militar representava também uma abertura no Sistema de Ensino, e as novas disciplinas que adviriam, trariam por consequência um novo modelo institucional na Formação do Oficial, tendo por ênfase à socialização do ensino e a formação de uma nova cultura organizacional, com novos valores e concepções, quebrando paradgmas, entre eles um novo conceito de hierarquia e disciplina. Tal fato pode ser percebido no sentimento expresso por um dos entrevistados:

[...] O clamor público levou a partir de um certo período, a banir tudo o que se relacionava a militar, e isto pode ter sido um dos fatores que motivaram o abandono da formação militar. A atividade de polícia é civil, mas pode ser desenvolvida por uma estrutura militar organizada, a exemplo de outros países [...].

A Área de Ensino Profissional teve sua carga horária reduzida para 55% da carga horária total e as Disciplinas voltadas à Segurança Pública suplantavam em número e carga horária, as da Segurança Interna. Entre elas constavam:

Armamento e Tiro, Defesa Pessoal, Operações de Policiamento Ostensivo, Policiamento Ostensivo Geral, Técnicas de Combate a Incêndio, Técnicas de Salvamento, Trabalho de Comando, Defesa Civil, Sociologia Criminal, Policiamento Ostensivo de Trânsito e Rodoviário, Prevenção Contra Incêndio e Técnicas Gerais de Policiamento. No campo da Segurança Interna continuavam as Disciplinas: Operações Especiais Repressivas, Operações de Defesa Interna e Territorial, Informações e Contra Informações, Guerra Revolucionária, Segurança Física das Instalações e Dignitários, Noções de Topografia e Maneabilidade. Disciplinas da Área das Ciências da Administração tais como, Teoria Geral de Administração, Administração de Material, Administração Financeira e Administração de Pessoal também integravam a Área de Ensino Profissional.

A Área de Ensino Fundamental aumentou em carga horária e número de Disciplinas correspondendo a 45% da carga horária total, com destaque para as Disciplinas das Áreas das Ciências Jurídicas, Ciências da Administração e Ciências Humanas e Sociais que surgiram nos Currículos de forma expressiva. Constavam como Disciplinas da Área Fundamental as seguintes: Estudos de Problemas Brasileiros, Língua Portuguesa, Sociologia, Estatística, Introdução à Comunicação Social, Psicologia, Teoria e Prática de Redação, Metodologia Científica, Psicologia Social, Metodologia da Instrução, Organizações e Métodos, Direito Administrativo, Direito Penal, Direito Processual Penal, Direito Penal Militar, Direito Processual Penal Militar, Direito Constitucional e Direito Civil.

Esta nova tendência no Ensino Policial Militar pode ser observada na tabela abaixo:

ENSINO	Nº DE ORDEM	MATÉRIAS CURRICULARES	CARGA HORÁRIA			
			1ª	2ª	3ª	4ª
FUNDAMENTAL	01	Estudo de Problemas Brasileiros	60	--	--	--
	02	Língua Portuguesa	80	--	--	--
	03	Teoria e Prática de Redação	--	55	--	--
	04	Sociologia	50	--	--	--
	05	Estatística	50	--	--	--
	06	Metodologia Científica	--	30	--	--
	07	Introdução à Comunicação Social	40	--	--	--
	08	Psicologia	40	--	--	--
	09	Psicologia Social	--	40	--	--
	10	Criminalística	--	--	35	--
	11	Medicina Legal	--	--	40	--
	12	Teoria Geral da Administração	--	30	--	--
	13	Introdução ao Estudo do Direito	75	--	--	--
	14	Direito Constitucional	--	70	--	--
	15	Direito Penal	--	75	90	60
	16	Direito Penal Militar	--	--	60	--
	17	Direito Civil	--	65	--	--
	18	Direito Administrativo	--	--	--	65
	19	Direito Processual Penal	--	70	80	--
	20	Direito Processual Penal Militar	--	--	--	60
	21	Cerimonial e Protocolo	40	--	--	--
	22	Hipologia e Equitação	70	40	40	--
	23	História e geografia de SC	40	--	--	--
	24	Higiene e Socorros de Urgência	30	--	--	--
	25	Metodologia da Instrução	--	--	60	--
PROFISSIONAL	01	Educação Física Militar	80	80	80	80
	02	Defesa Pessoal	50	50	50	50
	03	Ordem Unida	90	60	60	60
	04	Armamento e Tiro	70	60	60	60
	05	Legislação e Regulamentos	60	50	35	30
	06	Comunicações	--	30	--	--
	07	Informações e Contra Informações	--	--	30	--
	08	Administração de Pessoal Aplicada a PM	--	--	30	--
	09	Administração Financeira Aplicada a PM	--	--	--	50
	10	Administração de Material Aplicada a PM	--	--	--	40
	11	Guerra Revolucionária	--	25	--	--
	12	Correspondência Policial Militar	--	--	--	30
	13	Técnicas Gerais de Policiamento Ostensivo	70	60	60	--
	14	Policiamento Ostensivo de Trânsito e Rodoviário	--	40	40	--
	15	Policiamento Ostensivo Geral	--	55	70	70
	16	Operações de Policiamento Ostensivo	--	--	--	70
	17	Segurança Física de Instalações e Dignatários	--	45	--	--
	18	Operações de Polícia de Choque	30	30	--	--
	19	Operações Especiais Repressivas	--	--	--	35
	20	Noções de Topografia	35	--	--	--
	21	Maneabilidade	40	40	--	--
	22	Operações de Defesa Interna e Defesa Territorial	--	--	40	50
	23	Defesa Civil	--	--	20	--
	24	Técnicas de Prevenção e Combate a Incêndio	--	--	60	40
	25	Técnicas de Salvamento	--	--	--	40
	26	Trabalho de Comando	--	--	--	50
SOMA DA CARGA HORÁRIA DAS MATÉRIAS			1100	1100	1100	
ESTÁGIO SUPERVISIONADO			--	--	--	
EXERCÍCIO DE ADESTRAMENTO			32	32	32	
À DISPOSIÇÃO DA DIRETORIA DE ENSINO			98	98	98	
SOMA DA CARGA HORÁRIA POR ANO			1.230	1.230	1.230	
TOTAL DA CARGA HORÁRIA DO CURSO				4.920		

QUADRO 4 – CURRÍCULO E PROGRAMA DE MATÉRIA CFO 1983

Fonte: Divisão de Ensino / CEPM (2003)

Na década de 90 o fator motivador para as alterações curriculares foi a edição da nova Constituição Federal em 1988 e a coordenação do CFO por instituições de ensino superior (UNIVALI e UNISUL) através de processo de licitação pública. O foco do ensino agora era a defesa e o exercício da cidadania por todos os brasileiros, conforme rezava a Magna Carta. A Área de Ensino Fundamental destacou-se com 55% da carga horária total (2895 H/A), prevalecendo uma forte base humanística e o desenvolvimento da cultura geral no preparo policial militar. A Área das Ciências Jurídicas aumentou o número de disciplinas e a carga horária, prevaleceu sobre as demais, dando ênfase aos direitos humanos e aos direitos, garantias e liberdades individuais. A Área das Ciências da Administração ficou reduzida apenas a disciplina Teoria Geral da Administração.

A ênfase dada aos direitos humanos e a sua formalização no currículo do CFO é destacada na opinião de um dos entrevistados, da seguinte forma:

[...] No tocante ao CFO, algumas modificações se fizeram necessárias na grade de disciplinas, como por exemplo com a ênfase dada atualmente aos direitos humanos. Os oficiais questionavam que estas questões estavam fortemente sendo “trabalhadas” na tropa, o que não estava ocorrendo no CFO. O próprio CEPM sugeriu a inserção destes conteúdos no currículo do CFO, o que foi atendido [...].

A Área de Ensino Fundamental assim ficou constituída: Língua Portuguesa, Metodologia Científica, Psicologia, Espanhol, Estatística, Sociologia Geral, Ciência Política, Comunicação e Informática, História e Geografia Catarinense, Economia, Relações Humanas, Metodologia da Instrução, Comunicação Social, Oratória, Deontologia, Metodologia da Pesquisa Jurídica, Introdução ao Estudo do Direito, História do Direito, Teoria Geral do Processo, Psicologia Forense, Direito Administrativo, Linguagem e Redação Jurídica, Direito Civil, Direito Penal, Direito

Ambiental, Sociologia Jurídica, Direito Constitucional, Direito Processual Penal, Direito processual Civil, Direito Penal Militar, Direito Sindical, Direito Processual Penal Militar, Direito Internacional, Direito da Infância e da Juventude, Direitos Humanos, Direito do Consumidor, Direito Disciplinar, e Teoria Geral de Administração.

A Área de Ensino Profissional nessa nova visão do Ensino PM apresentou uma carga horária de 2460 H/A, correspondendo a 45% da carga horária total do CFO.

As Disciplinas voltadas à Segurança Interna deram espaço as da Segurança Pública, assim constituídas: Defesa Pessoal I, II, III, IV, V, Correspondência e Documentação na PMSC, Legislação Policial Militar, Cerimonial e Protocolo, Atividades de Polícia Ostensiva I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI e XII, Atividades de Bombeiro Militar I, II, III e IV, Tiro Policial Militar I, II, III, IV, V e VI, Armamento Munição e Explosivos, Defesa Civil, Inteligência Policial, e Doutrina Policial Militar. No campo da Segurança Interna permaneceu apenas a Disciplina Operações de Defesa Interna e Territorial.

No ano de 2000, foi criada a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), vinculada ao Ministério da Justiça, que editou o projeto Bases Curriculares para a Formação dos Profissionais da Área de Segurança do Cidadão, visando garantir a unidade de pensamento e ação dos profissionais na área de segurança, promover a equidade do processo de formação e a modernização do ensino policial. Esse Projeto prevê uma Base Comum e uma Diversificada para todos os Cursos de Formação de policiais, sejam Policiais Militares, Policiais Civis ou, Policiais Federais. A meta é a integração das forças policiais e o foco do ensino a proteção e a defesa do cidadão.

A Base Comum é constituída de Disciplinas que congreguem conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais, inerentes ao perfil desejado do profissional da área de segurança do cidadão, reunidas em seis áreas de estudos que destacam a missão do policial, a técnica policial, a cultura jurídica, a saúde do policial, a eficácia pessoal, a linguagem e a informação, norteadas por seis temáticas centrais: cultura, sociedade, ética, cidadania, direitos humanos, e controle das drogas. A Base Diversificada a ser formulada por cada Organização Policial, tem por objetivo reunir as Disciplinas que atendam às características específicas de cada Curso de Formação e as peculiaridades regionais.

Esse Projeto continua ainda em fase de implantação, sendo liberada verbas pelo governo federal para o reparelhamento e aprimoramento profissional das Polícias Militares através de cursos de aperfeiçoamento, formação e especialização.

No ano de 2003, O Curso de Formação de Oficiais, sofre um intensa modificação, vindo a ser desenvolvido em conjunto com o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado, conforme o novo Regulamento da Academia de Polícia Militar da Trindade - R- APMT (Decreto nº 703, de 9 de setembro de 2003). A APMT, tem por finalidade realizar o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB), reconhecido pelo Conselho Estadual de Educação através do Parecer 365/2002 e a Resolução nº 159/2002.

O Curso de Formação de Oficiais (CFO), é o Curso de Graduação desenvolvido pela Polícia Militar, realizado em 4 (quatro) anos voltado para o ensino superior e técnico-profissional policial militar. O Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB), realizado em 4 anos, voltado para o ensino sócio-jurídico e de conhecimentos suplementares ao CFO, é desenvolvido pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI mediante processo licitatório na forma da lei. Seu objetivo

contempla a formação do agente de segurança pública como profissional que busca a preservação da ordem pública e que fundamenta a sua ação na justiça social e na cidadania. Obedece a seguinte matriz curricular:

1º Período

Código	Disciplinas	Pré-Requisitos	Carga Horária					
			Teórica		Prática		Total	
			Créd	H/A	Créd.	H/A	Créd.	H/A
2703	LÍNGUA PORTUGUESA	-					04	60
2704	Psicologia	-					02	30
2705	Metodologia Científica	-					02	30
2706	Economia	-					04	60
2707	Ciência Política	-					04	60
2708	Sociologia	-					04	60
2709	História do Direito	-					04	60
	Subtotal	-					24	360

2º Período

Código	Disciplinas	Pré-Requisitos	Carga Horária					
			Teórica		Prática		Total	
			Créd	H/A	Créd.	H/A	Créd.	H/A
2710	História e Geografia Catarinense	-					02	30
2711	Ciência Política	2707					04	60
2712	Direito Constitucional	2707					04	60
2713	Metodologia da Pesquisa Jurídica	2705					02	30
2714	Teoria Geral do Processo	-					04	60
2715	Linguagem e Redação Jurídica	2703					04	60
2716	Direito Administrativo	-					04	60
2717	Estatística	-					02	30
	Subtotal						26	390

3º Período

Código	Disciplinas	Pré-Requisitos	Carga Horária					
			Teórica		Prática		Total	
			Créd	H/A	Créd.	H/A	Créd.	H/A
2718	Direito Constitucional	2711 e 2712					04	60
2719	Psicologia Forense	2704					04	60
2720	Direito Administrativo	2716					04	60
2721	Sociologia Jurídica	2708					02	30
2722	Direito Civil	-					04	60
2723	Direito Penal	-					04	60
2724	Administração Pública	-					04	60
2730	Direito Ambiental	-					02	30
2732	Comunicação Social	-					02	30
2741	Direito da Infância e da Juventude	-					04	60
	Subtotal						34	510

4º Período

Código	Disciplinas	Pré-Requisitos	Carga Horária					
			Teórica		Prática		Total	
			Créd	H/A	Créd.	H/A	Créd.	H/A
2725	Administração Pública	2724					04	60
2726	Direito Civil	2422					04	60
2728	Direito Penal	2423					04	60
2736	Medicina Legal	-					04	60
2729	Direito Disciplinar Militar	-					04	60
2738	Direito Penal Militar	-					02	30
2740	Criminologia	-					02	30
2733	Direito Internacional	2720					04	60
2739	Políticas Públicas	-					02	30
2737	Direito Sindical	-					02	30
2753	Tecnologia da Informação	-					02	30
2742	Direitos Humanos	-					02	30
	Subtotal						36	540

5º Período

Código	Disciplinas	Pré-Requisitos	Carga Horária					
			Teórica		Prática		Total	
			Créd	H/A	Créd.	H/A	Créd.	H/A
2734	Direito Civil	2726					04	60
2735	Direito Penal	2728					04	60
2749	Planejamento Operacional	-					02	30
2750	Direito do Consumidor	-					02	30
2747	Direito Processual Civil	2714					04	60
2746	Criminologia	2740					02	30
2748	Direito Processual Penal	2714					04	60
2731	Metodologia do Ensino	-					02	30
2745	Direito Penal Militar	2738					02	30
2764	Gestão da Qualidade Total	-					02	30
2765	Filosofia e Ética Policial	-					02	30
2767	Estágio Supervisionado	-					02	30
	Subtotal						32	480

6º Período

Código	Disciplinas	Pré-Requisitos	Carga Horária					
			Teórica		Prática		Total	
			Créd	H/A	Créd.	H/A	Créd.	H/A
2743	Direito Civil	2734					04	60
2744	Direito Penal	2735					04	60
2755	Direito Processual Civil	2747					04	60
2754	Investigação Criminal	2746					04	60
2756	Direito Processual Penal	2748					04	60
2757	Direito Processual Militar	2745					04	60
2758	Criminalística	-					04	60
2768	Estágio Supervisionado	2767					04	60
	Subtotal						32	480

7º Período

Código	Disciplinas	Pré-Requisitos	Carga Horária					
			Teórica		Prática		Total	
			Créd	H/A	Créd.	H/A	Créd.	H/A
2751	Direito Civil	2743					04	30
2752	Direito Civil	2743					04	30
2762	Direito Processual Penal	2756					04	30
2761	Investigação Criminal	2754					04	30
2759	Direito Civil	-					04	30
2760	Direito Civil	-					02	30
2763	Direito Processual Penal Militar	2757					02	30
2769	Estágio Supervisionado	2768					24	360
	Subtotal						48	720
	Total Geral						232	3480

8º Período

Código	TURNO	Carga Horária							TOTAL
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	
		30	-	-	-	-	-	-	
1999/01	Mat/Vesp	-	30	-	-	-	-	-	30
1999/02	Mat/Vesp	-	-	30	-	-	-	-	30
2000/01	Mat/Vesp	-	-	-	30	-	-	-	30
2000/02	Mat/Vesp	-	-	-	-	30	-	-	30
2001/01	Mat/Vesp	-	-	-	-	-	30	-	30
2001/02	Mat/Vesp	-	-	-	-	-	-	30	30
2002/01	Mat/Vesp	-	-	-	-	-	-	-	30
	Total	-	-	-	-	-	-	-	240

QUADRO 5 - MATRIZ CURRICULAR DO CSPB

Fonte: Univali 2002

A desmilitarização do CFO, pelas modificações na grade curricular face aos ajustes do ambiente externo da Corporação demonstrou claramente a mudança de foco em cada período evolutivo. A medida que o conceito de missão institucional evoluía, ajustava-se por consequência o Ensino Policial Militar, e com ele as grades curriculares dos cursos contemplavam novas disciplinas ao atendimento da nova realidade, enquanto que outras eram eliminadas naturalmente ao perderem suas

finalidades dentro do novo contexto. O foco do ensino deslocou-se naturalmente da formação voltada ao combate do inimigo interno e externo na década de 70, para as atividades de Polícia de Segurança Pública na década de 80, sendo que ao final desta década, a nova Carta Magna daria ênfase a uma formação orientada para o direito de liberdade e garantias individuais, que se estenderiam por toda a década de 90. A partir de 2000, prevaleceu a formação voltada à proteção e defesa do cidadão, com ênfase aos direitos humanos, justiça social e cidadania. Estes alinhamentos estratégicos, das políticas de Comando, podem ser creditados como consequência da presença das Universidades na Academia de Polícia Militar, através de intercâmbios e convênios firmados também com outras instituições.

4.2.3.3 Novo Conceito de Ensino PM Motivado pelo Intercâmbio Com Universidades e Outras Instituições Culturais

As Políticas e Estratégias de Ensino adotadas pela Polícia Militar na Gestão Acadêmica do CFO se destacaram neste estudo por um relacionamento muito próximo entre a PMSC e às instituições de ensino superior, de onde freqüentemente a Corporação se socorria para o preenchimento do quadro de professores dos Cursos de Formação de Oficiais, de Aperfeiçoamento e Superior de Polícia que funcionavam no CEPM. Com essa atitude buscava construir e fortalecer o comportamento de seus profissionais que ora freqüentavam os cursos, pela aquisição de novos valores, cristalizados na essência e dinamicidade do exercício do mister de ensinar.

A fim de ampliar o intercâmbio cultural, o apoio técnico e o desenvolvimento de pesquisas, a Polícia Militar no início da década de 80, firmou convênio com a

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e com a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC). Essa atitude visava compatibilizar as exigências estabelecidas pelo Conselho Federal de Educação quanto ao funcionamento do Curso de Formação de Oficiais na condição de Curso de Nível Superior. As disciplinas da Área das Ciências Jurídicas passaram a ser ministradas por professores da UFSC e das Áreas das Ciências da Administração e Ciências Humanas e Sociais, por professores da UDESC.

Sobre esse aspecto, Freire (1994) destaca que a Polícia Militar de Santa Catarina deu um passo importantíssimo para a sua evolução, crescimento profissional, quando firmou convênio com essas Universidades, passando a contar em seu quadro de docentes, com professores de alto gabarito do ensino universitário.

Em meados da década de 90, a sistemática adotada passou a ser a realização de licitações públicas destinadas à instituições de ensino superior que manifestassem interesse em assumir na totalidade, a realização dos cursos de nível superior e de especialização da Polícia Militar. Como resultado da sistemática adotada, a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) ficou responsável pela Formação de uma das turmas do CFO e a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais e Superior da Polícia Militar, em nível de Especialização, situação que permanece até a presente data.

Essas modificações estruturais na gestão acadêmica do CFO, mexiam fortemente com os valores policiais militares enraizados na doutrina militar. Na semelhança aos cursos universitários, a Academia de Polícia Militar modificou a sua concepção de escola em período integral, liberando os cadetes do regime de internato em conformidade com a série do curso. Na concepção de alguns oficiais,

tal fato é prejudicial a disciplina e ao espírito de corpo, conforme relata um dos entrevistados abaixo:

[...] O apego as coisas da PM, os laços afetivos e a doutrina militar ficaram prejudicados com a extinção da obrigatoriedade do internato durante o CFO. Hoje a APM não difere em nada de um Curso Superior civil, onde o aluno apenas comparece a instituição para assistir as aulas, sem vivenciar o dia a dia, os costumes e as práticas institucionais, no caso, a rotina do quartel, a disciplina, a hierarquia, e os serviços internos da escola, de uma forma mais efetiva [...].

Há ainda que se ressaltar os intercâmbios culturais realizados com as Polícias Militares do Brasil e do MERCOSUL, a fim de preencher necessidades de Formação, de Especialização, bem como de pesquisa em várias áreas de estudo.

Policiais militares do Estado do Acre, Rondônia, Amazonas, Pará, Mato Grosso do Sul, e de outros Estados freqüentam anualmente o Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar Catarinense. Procedimento semelhante ocorre nos Cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais e Superior de Polícia que além dos Estados brasileiros, recebe também oficiais das Polícias dos países que integram o Mercosul.

O MERCOSUL nesse contexto, permite que policiais militares do Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile, freqüentem cursos nesses países, aumentando o intercâmbio cultural entre as Polícias Militares. A partir de 2000, no Curso Superior de Polícia realizados no CEPM, vagas foram disponibilizadas para Delegados das Polícias Civil e Federal, formando turmas de estudo integrado que além de ampliar a discussão e a busca de soluções para problemas comuns no campo da segurança, está atendendo a orientação da Secretaria Nacional de Segurança Pública, quanto a integração das forças policiais.

A Política e Estratégia de Comando voltada aos intercâmbios culturais e convênios firmados com instituições de ensino superior garantiu a abertura do Corpo Docente ao Ensino PM, trazendo os Professores um legado que haveria de se consubstanciar na modificação da cultura institucional militarizada, cristalizada na presença de novos valores trazidos de suas instituições de ensino.

4.2.3.4 Abertura do Corpo Docente para Professores Universitários

O Corpo Docente do Curso de Formação de Oficiais era constituído na década de 70, por Oficiais instrutores integrantes da Polícia Militar e do Exército, que ministravam quase a totalidade das disciplinas, incluindo as da área policial e militar e outras da área civil, tais como Língua Portuguesa, História e Geografia, Organização Social e Política do Brasil, entre outras. Eventualmente, professores civis ministravam disciplinas como Física, Química, Literatura, entre outras.

Com a abertura do Ensino Policial Militar ao final da década de 70 e de forma mais incisiva na década de 80, através de Convênios com Instituições de Ensino Superior, foi dada uma nova dimensão ao caráter formativo do oficial, perdendo o ensino policial aos poucos sua característica militar, pela inclusão de novas disciplinas, principalmente nas Áreas de Administração, Ciências Jurídicas e Humanas e Sociais, assemelhando o Curso de Formação de Oficiais aos Cursos Universitários.

O Corpo Docente dos Cursos realizados na Polícia Militar passou a ser constituído além dos Oficiais Policiais Militares, por professores convidados da UFSC, UDESC, ESAG, UNIVALI e UNISUL. Os Oficiais Policiais Militares ministram aulas cumulativamente ao exercício de suas funções e suas Disciplinas referem-se

geralmente a Área de Ensino Profissional. Os professores convidados das universidades, ministram geralmente as Disciplinas da Área de Ensino Fundamental, Jurídica, Administração e Humanas e Sociais.

O modelo de Departamentalização do Ensino adotado nas instituições de ensino superior passa a ser referencial para a implantação na PMSC, que ressentisse da falta de um Corpo Docente permanente, dedicado exclusivamente ao ensino e a pesquisa .

Freire (1994) observa que uma das grandes necessidades na Polícia Militar, é a criação de um corpo de instrutores com dedicação exclusiva para garantir a formação profissional da instituição. Cita que outras organizações militares como a Academia de Polícia Militar do Barro Branco – SP e a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) que utilizam o regime de exclusividade do Corpo Docente, a exemplo das Universidades Federais, e com muito sucesso vem conseguindo desenvolver uma doutrina com muita clareza, onde em toda a instituição fala-se a mesma linguagem independentemente do Estado da Federação em que se encontra localizada a Unidade Organizacional. Acredita que se a polícia Militar de Santa Catarina adotasse esse modelo viria a constituir-se num fator de evolução de seu Sistema de Ensino. O Regimento Interno da Diretoria de Ensino (DIE) em fase de aprovação, já contempla a estruturação do ensino em áreas de estudos e departamentos voltados à pesquisa e projetos.

4.2.3.5 Educação Continuada em Substituição ao Plano de Instrução

A Educação Continuada sedimentou-se como um novo enfoque dado a antiga Instrução Policial Militar, caracterizando-se portanto, como um processo

continuado de ensino aprendizagem que objetiva propiciar ao policial militar a orientação e atualização constante, seja de caráter social, ou profissional. Confirmou-se assim, como um processo de educação permanente, desenvolvida anualmente através de planejamento destinando-se à melhoria da qualidade de vida e profissional dos policiais militares já habilitados (formados). Segundo Birckholz (1999) para a Polícia Militar catarinense, é inquestionável o valor estratégico da educação continuada, porque através desse mecanismo, pode-se aperfeiçoar ou modificar conceitos técnicos profissionais estabelecidos durante o período de instrução.

Para destacar a ênfase dada a esta nova Política e Estratégia de Comando na Área de Ensino, a Diretoria de Instrução e Ensino registra que no ano de 2000, a título de exemplo, foram ministrados os cursos: Direitos Humanos com 55 H/A para 2400 policiais militares (PMs); Técnicas Humanitárias para a atuação policial de alto risco, com 50 H/A, para 60 PMs; Informador Turístico e Espanhol com 40 H/A para 80 PMs; Informática, com 40 H/A, para 520 PMs; Atendimento pré-hospitalar de emergência em situação de risco, com 40 H/A, para 60 PMs; Instrutor PROERD, com 40 H/A, para 40 PMs; entre outros. Para os oficiais foram desenvolvidos Cursos de Especialização em nível de Pós Graduação na área de Bombeiros, Trânsito e Direitos Humanos, realizados em convênio com instituições de Ensino Superior. No ano de 2003, sob o patrocínio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, verbas foram destinadas à realização de Cursos de Extensão e outras Especializações. Destaque-se que atualmente, a Educação Continuada é realizada através de sistema de ensino à distância, sendo coordenada pela DIE, e tendo a participação de 100% do efetivo operacional.

4.2.3.6 Direcionamento do CFO ao Bacharelado em Direito

As modificações curriculares no CFO, motivadas pela abertura do ensino policial às universidades mediante intercâmbios e convênios, e o cenário nacional, direcionaram o foco do ensino para outras áreas que não a militar ou policial. Se em determinado período a desmilitarização do ensino direcionou o currículo do CFO às atividades de Segurança Pública em detrimento da Segurança Interna, em outro, por conseqüência, aumentou o número e a carga horária das disciplinas das Áreas de Ciências Humanas e Sociais, Administração e Jurídica, integrando a Área de Ensino Fundamental. Tal fato fez com que a carga horária da Área de Ensino Fundamental suplantasse em número, as do Ensino Profissional que é constituída por disciplinas voltadas ao exercício das atividades policiais operacionais.

Esta Política e Estratégia de Comando voltada ao CFO, tem gerado questionamentos no Corpo de Oficiais, com adesões e manifestações contrárias, conforme pode ser observado na opinião de um dos entrevistados:

[...] minha geração teve um pouco de abandono da parte militar no ensino, com um privilegiamento da área de ciências Jurídicas. O currículo mudou a partir do 1º Ano (92) com o ingresso das Faculdades, alterando substancialmente o currículo do curso, dando-se muita, mas muita importância mesmo, as matérias da área jurídica [...].

O Comando da Polícia Militar, na década de 80, em sua Política, manifestava o entendimento da necessidade do Oficial de Polícia ser um profundo conhecedor da área jurídica, para o exercício de suas atividades. Face a este pressuposto, definiu a política de adequação das disciplinas do CFO às do Curso de Direito da UFSC, quanto à denominação e créditos. Tal fato veio a permitir que Oficiais concluintes do CFO, ante a vagas disponíveis nas instituições de ensino

superior, viessem a ser matriculados na sexta fase do Curso de Direito, sem prestarem os exames vestibulares. Em resumo, havia um Curso de Direito embutido no CFO, até a sexta fase. Naturalmente, havia um direcionamento, indireto, dos oficiais, após a conclusão do CFO, à realização do Curso de Direito, validando as disciplinas já realizadas em sua formação.

Sobre este fato assim se manifesta um dos entrevistados:

[...] O apoio dado a Área Jurídica foi uma deformidade, um vislumbre, dada como necessária e ideal, deixando de lado as áreas das ciências sociais e área policial, muito mais importantes. Esta situação continua até hoje em meu entender. Os alunos entendem que a Academia é a ante-sala do Curso de Direito a ser concluído futuramente em uma Faculdade, seja pública ou privada e que o Oficial precisa necessariamente, ser Bacharel em Direito, para ser elevado simultaneamente ao estatus de Delegado de Polícia [...].

Se por um lado havia uma ênfase nas ciências jurídicas, outra área de ensino importante ao exercício da função do oficial era colocada em xeque, a das Ciências da Administração, que na década de 90, foi literalmente banida do currículo do CFO, para dar lugar as de Ciências Jurídicas.

Esta situação pode ser percebida no depoimento do entrevistado abaixo:

[...] As ciências da Administração também ficaram relegadas a um segundo plano. Os oficiais em suas atividades administrativas de comando, prescindem de conhecimentos administrativos para a validação de seus atos e gestão dos recursos humanos, financeiros e logísticos a sua disposição. Os ensinamentos no entanto, eram muito superficiais e não permitiam uma vivência de suas práticas. Por outro lado, cometia-se o absurdo de colocar um tenente recém-formado, sem experiência operacional anterior em um batalhão da PM, a comandar um Pelotão em um município do Estado. Seríssimo candidato a inquérito administrativo, por inoperância operacional [...].

Com a edição da Constituição de 1988 e a participação da UNIVALI na realização integral do CFO, via processo licitatório, cresceu a tendência das

disciplinas curriculares centradas na preservação dos direitos humanos, e com ela, a idéia de que o oficial de polícia militar devesse ser também Bacharel em Direito, a exemplo dos Delegados de Polícia. Buscou-se o fortalecimento desta intenção, tendo por referência outras Corporações Militares que estavam implantando este novo conceito de formação de oficial, entre elas a Brigada Militar do Rio Grande do Sul.

A partir de 2000, estudos chegaram a ser feitos para que o ingresso no CFO, fosse franquiado aos Bacharéis em Direito, via concurso, conforme demonstra o depoimento de um dos entrevistados abaixo:

[...] Com relação a modificação dos procedimentos para ingresso no CFO, estabelecendo a exigência do Bacharelado em Direito, esta situação realmente existiu, e nós chegamos a trabalhar efetivamente com esta hipótese, durante 03 (três) anos, enquanto observávamos esta experiência em outras corporações, por se tratar de uma mudança radical e traumática. Exposição de motivo que autorizava este procedimento chegou até a DIE, com a observação do governo do estado que autorizava esse procedimento, fazendo menção de que devesse também nesse momento se começar o processo de integração das polícias. A alta cúpula da Polícia Militar reunida, decidiu abandonar esta alteração para ingresso no CFO, permanecendo a sistemática anterior [...].

Outras reações podem ser percebidas, nos depoimentos dos entrevistados abaixo, contrários a efetivação desta política de comando:

[...] Quanto ao requisito do nível superior, Bacharel em Direito para ingresso no CFO, acredita ser uma “macaquice”. E uma cópia do modelo adotado pela Brigada Militar, que não deu certo, que já estão arrependidos e buscando alternativas de solução, pelos inúmeros problemas trazidos. Aqui há um considerável número de oficiais defendendo esta idéia, a qual sou totalmente contra. Tome-se por exemplo os oficiais do quadro de saúde, que não “vestem a camisa”, preferem ser chamados de doutor do que pelo posto. As pessoas que viriam para o ingresso no CFO, quem seriam? Os melhores já concursados e aprovados na magistratura, no ministério público? Ou, aqueles que ainda não obtiveram uma classificação no mercado de trabalho. E quanto a formação nos padrões exigidos pela

corporação, acredito que passaram da idade para a sua assimilação e adesão [...].

[...] Havia uma proposta muito personalística, no meu entender, de um comandante que queria estabelecer como pré requisito para ingresso no CFO, ser possuidor do título de bacharel em direito. O CFO nesta proposta, teria a duração de até 02 anos e visava equiparar funcionalmente os oficiais aos Delegados de Polícia. Esta proposta chegou a ser muito debatida e contestada pelos oficiais, sendo que particularmente falei ao comandante que ele estaria assinando a extinção da instituição Polícia Militar. Esta intenção felizmente não vingou [...].

Como ficou evidenciado nos depoimentos, a equiparação dos oficiais ao status de Delegados de Polícia, via exigência do ingresso de Bacharéis em Direito no CFO, face a fortes resistências internas, deixou de ser idealizada, retirando o Comando Geral da época, a implantação desta Política.

A idealização das Políticas e Estratégias de Comando direcionadas à Gestão Acadêmica do CFO deixa evidente um discussão centrada no futuro papel do cadete, quando oficial: ser o comandante de fração, ser o gestor da coisa pública ou ser o policial. Permeando esta discussão, a transformação do CFO em Bacharelado em Segurança Pública teve em vista certos objetivos estratégicos, qual seja, o primeiro deles, uma adaptação aos novos tempos dando ao oficial uma titulação adequada com o qual pudesse se apresentar a sociedade como um graduado. A segunda questão faz menção a questão salarial, buscando-se uma equiparação com os Delegados de Polícia, também bacharéis e terceiro seria a necessidade de se fazer uma licitação, para que uma universidade se instalasse no Centro de Ensino para desenvolver este bacharelado, que é mais ou menos o Curso de Direito até a sétima fase , acrescido das matérias policiais.

4.2.3.7 Desarticulação Orgânica da APMT

A Academia de Polícia Militar desde sua criação em 1979, destacou-se na Corporação como um dos órgãos de maior importância, pela relevância de sua missão, dedicar-se exclusivamente a Formação do Futuro Oficial da Polícia Militar de Santa Catarina. Anteriormente a Formação do Oficial era responsabilidade da Escola de Formação de Oficiais (EsFO) que funcionava integrada ao Centro de Instrução Policial Militar que tinha como incumbência o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, o Curso Superior de Polícia, os Cursos de Formação de Sargentos e Soldados e o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos.

Responsável pela habilitação profissional das futuras lideranças da Corporação para o exercício das atribuições correspondentes aos postos majoritários da hierarquia policial militar, a Academia de Polícia Militar representa no presente, a imagem viva da Corporação, no futuro de seus comandantes, daí resultando a necessidade de possuir em seu Corpo de Oficiais, do Comandante ao oficial de menor grau hierárquico, uma elite caracterizada pelo mérito profissional, face ao excelente currículo funcional registrado ao longo de suas carreiras.

Na antiga EsFO, o cargo de Comandante era destinado a um Capitão, que tinha como auxiliares, dois Oficiais Tenentes e o Curso de Formação de Oficiais correspondia ao ensino médio. Com a criação da APMT, o cargo de Comandante passou a ser de um Tenente Coronel, assessorado por um Major Sub Comandante, um Capitão Comandante do Corpo de Alunos e quatro Tenentes Comandantes de Pelotões, correspondendo cada Pelotão a uma turma de CFO (1º, 2º, 3º e 4º CFO). O CFO correspondia ao ensino de nível superior. Houve uma considerável valorização da APMT, pela elevação de seu status funcional.

Ocorre que com o passar dos tempos, as ingerências externas à Corporação, refletidas nas políticas dos Comandantes Gerais, produziu a curto prazo, um esvaziamento funcional daquela organização militar, demonstrado no organograma funcional, na composição do Corpo de Oficiais e no número de acadêmicos, conforme pode ser percebido no depoimento de um dos entrevistados.

[...] Houve um esvaziamento da Academia. No meu tempo havia 156 alunos, hoje se reduz a uma ou duas turmas. Quase não tem vida.

Os oficiais eram escolhidos entre os melhores, para o comando e quadro de instrutores. Hoje percebe-se a Academia funcionando como “geladeira”, depositário de oficiais sem o perfil ideal para as funções. Estão ali preenchendo uma vaga, por alguma razão que às vezes eles mesmo desconhecem [...].

A alternância do Comando da APMT, quanto ao grau hierárquico do Comandante, registra que aquele cargo tem sido ocupado ao longo do tempo, ao sabor de decisões intestinas, a critério exclusivo de decisões unilaterais do Comandante Geral, que transferiu vagas funcionas dos oficiais da Academia para outros órgãos da Corporação, buscando o atendimento de outros interesses, que não o corporativo. Nesse período, a APMT foi comandada até mesmo por um Capitão que era assessorado por um Tenente. Atualmente o Comandante é um Major que tem como auxiliar um Tenente, e o CFO no ano de 2003, possuiu apenas uma turma de 22 alunos.

A redução do número de turma de alunos deve-se ao fato do total preenchimento do quadro de oficiais da Polícia Militar, não havendo vagas para novos oficiais, o que implica na interrupção da formação do oficial. Esta situação fez com que em alguns anos não fosse realizado concurso para admissão ao CFO, ou quando realizado, para apenas poucas vagas, conforme pode ser observado na entrevista abaixo.

[...] Acredito haver um certo descaso com um aspecto muito relevante na corporação que é a formação do oficial, e a própria APMT como um todo. Hoje o CFO tem apenas uma turma funcionando, e existe uma estrutura física de ensino enorme existente na Academia sendo subutilizada, esvaziada, uma vez que as vagas de oficiais e praças existentes foram deslocadas para outros órgãos da PM. Tal fato é motivado pela inexistência de vagas no quadro de oficiais, que está completo. Se não há vagas para a Formação, então que sejam criados cursos de Especialização, elevando o valor do Centro de Ensino e da APMT, pondo em destaque a qualificação do oficial [...].

Ainda pode ser considerado nesta problemática, o fato do CFO estar sendo desenvolvido juntamente com o Curso de Bacharelado em Administração Pública, realizado pela UNIVALI mediante Licitação Pública, que através de uma Coordenação Acadêmica, executa as atividades de ensino, antes de responsabilidade da APMT. A APMT elevou seu status Acadêmico, mas perdeu status funcional.

Considera-se finalmente, que as Políticas de Comando da Corporação, influenciaram de forma marcante a Gestão Acadêmica do CFO, pela alteração do organograma funcional da APMT, pela definição do Corpo de Oficiais e pelo número de vagas oferecidas para o Curso, gerando uma desarticulação na estrutura orgânica, cujos reflexos já se fazem sentir na modificação da doutrina policial militar.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo, à guisa de conclusão, é uma síntese de todo o trabalho e apresenta, de forma sistemática, a construção dos fundamentos basilares que direcionaram o presente estudo à seus objetivos. Caracteriza a renovação de conceitos e paradgmas no contexto evolutivo da Polícia Militar de Santa Catarina, com destaque a formulação e implementação das políticas e Estratégias de Comando para a Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais. Ao final, são apresentadas algumas Recomendações, a título de sugestão, que vem a se constituir em ensaios possíveis de se transformarem em contribuições aos problemas identificados na pesquisa.

5.1 Conclusão

As mudanças e as constantes renovações de conceitos e paradgmas estão provocando uma revolução na forma de agir das instituições. Adaptação, reformulação de pensamentos e procedimentos são instrumentos essenciais para assimilação e disseminação dos novos conhecimentos em todos os setores de atividade humana. Em geral, as empresas e instituições buscando adequar-se ao ritmo das mudanças trazidas pela globalização, encontram na velocidade com que elas ocorrem, o grande desafio para a sua sobrevivência. Além de conhecer o que está mudando, tem sido muito importante para o sucesso, observar as tendências ou para onde caminha a realidade e mais importante do que saber e conhecer as

mudanças, tornou-se necessário avaliar como elas afetam as instituições e o que deve ser feito para se adequar a essa realidade que se altera constantemente.

Ao estudar o contexto evolutivo em que se inserem as organizações, quer sejam públicas ou privadas, esta pesquisa identificou que a Polícia Militar de Santa Catarina, por sua vez, não foge à regra, registra períodos que deixam transparecer as transformações ocorridas ao longo de sua história. Essas transformações podem ser percebidas na mudança da denominação da instituição policial, nas alterações de sua missão, na estrutura militar, no quadro de efetivos, nos armamentos e equipamentos, e principalmente na habilitação profissional de seus integrantes, entre outros.

Criada a 05 de maio de 1835, por Feliciano Nunes Pires, Presidente da Província, pela Lei nº 12, a Polícia Militar nascia com a denominação de Força Policial, devendo substituir o Corpo Municipal de Voluntários, considerado ineficiente. Era composta de cidadãos brasileiros, constando inicialmente em seu quadro de pessoal de um primeiro e um segundo Comandante, de um Cabo e oito Soldados de cavalaria, montados a sua custa, e de quatro Cabos, trinta e seis Soldados e um Corneta de Infantaria tendo por missão assegurar a ordem e a liberdade do povo catarinense. Seus feitos podem ser lembrados na história catarinense pela participação nas campanhas em defesa do Estado e até do país, entre as quais destacam-se: Guerra do Paraguai (1865), Guerra do Contestado (1912-1918), Revoluções internas no país (1924, 1930, 1932 e 1964).

Hoje, 169 anos depois, a Polícia Militar de Santa Catarina conta com um efetivo de aproximadamente 13.000 (treze mil) policiais, distribuídos em Organizações Policiais Militares por todos os municípios do Estado de Santa Catarina, é considerada uma Corporação modelo, pela modernidade nas ações de

prevenção, segurança, defesa e proteção do cidadão catarinense. Instituição estatal de direito público, tem por competência o exercício da polícia ostensiva com a finalidade de preservar da ordem pública, conforme prescreve a Constituição para a República Federativa do Brasil, 1988, artigo 144, parágrafo 5º, a Constituição do Estado de Santa Catarina, 1989, art. 107 e a Lei Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983, art. 1º e 2º – Dispõe sobre a organização básica da PMSC.

No entendimento de Lazzarini (1995), compete à Polícia Militar fiscalizar os abusos individuais e garantir a integridade das pessoas e de seu patrimônio, com base nos fundamentos legais, princípio essencial para o desenvolvimento de suas atividades operacionais. Deve cuidar essencialmente das manifestações criminosas, atuando de forma preventiva ou repressiva, fazendo parte do todo de um conjunto de órgãos do governo que de forma sistêmica fazem parte do ciclo da persecução criminal.

A Polícia Militar caracteriza-se, portanto, como um órgão público prestador de serviços, identificado pelo atendimento ininterrupto de vinte e quatro horas à serviço da comunidade. Seu grande desafio tem sido acompanhar a dinâmica social cada vez mais exigente e em constante mutação, criando instrumentos que garantam a sua sobrevivência, pela eficiência e eficácia de suas ações na interação com seu ambiente organizacional.

No tocante ao ambiente organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina, verifica-se que essa instituição ao longo de sua existência, tem modificado o seu papel junto a sociedade, caracterizando dessa forma o equilíbrio dinâmico pelo ajuste ao seu ambiente. Este comportamento estratégico adaptativo para lidar com as transformações ocorridas vem flexibilizando o exercício de sua missão, ajustando-se a Corporação às novas perspectivas sociais que dizem respeito as

garantias de liberdade individual, ao exercício da segurança, a orientação e proteção do cidadão.

Mintzberg (1973) diz que o modo adaptativo como um dos modelos de formulação de estratégia, sugere que a organização se defronta com um ambiente complexo que muda rapidamente, além de apresentar uma coalizão dividida de forças de influências. Destaca que há um claro perfil de grande organização, com grandes investimentos e vários grupos controladores mantendo um ao outro em xeque. A organização se adapta em passos curtos e desconexos em um ambiente difícil.

A estratégia adaptativa da Polícia Militar tem fulcro na mudança do foco da missão, de uma, para outra área de atuação, resultado das alterações ambientais. Assim o foco da missão foi centrado na Segurança Interna e Externa na década de 70, na Segurança Pública na década de 80 e na Segurança Social a partir da década de 90, ensejando por sua vez a formação de uma nova conduta profissional em cada período, manifesta sob a forma de aprendizado, o que implica dizer que a estratégia de adaptação passou a exigir conseqüentemente do Ensino Policial Militar, o alinhamento necessário ao novo cenário de atuação profissional.

O que se pode verificar, é que a Polícia Militar de Santa Catarina, mesmo sendo um órgão tradicionalmente burocrático com ênfase na hierarquia e disciplina e com tendências naturais de resistência à mudanças, implementou ao longo do tempo, ajustes em sua estrutura organizacional, fruto de decisões de Comandantes, os quais no exercício administrativo de seu cargo e apoiados do poder que lhes é conferido, determinam os objetivos de suas políticas e as estratégias de seus programas.

O Comandante é a autoridade decorrente das Leis ou Regulamentos, atribuída a um militar do último posto da hierarquia, para gerir, sob todos os aspectos, a Corporação, em razão de sua função. É indicado pessoalmente pelo Governador do Estado para o exercício em seu mandato, sendo sua autoridade acompanhada de uma responsabilidade que não pode ser delegada. Juntamente com os órgãos que o assessoram constituem o Comando, entretanto, o Comandante, e tão somente ele, é o único responsável pelo êxito ou fracasso de seu Comando sob quaisquer circunstâncias.

Sob esta perspectiva, o ato de Comandar pode ser entendido, como o exercício da visão estratégica do Comandante ante a missão da Polícia Militar, transferida via cadeia de comando, a seus comandados. Caracteriza-se portanto, como um modelo de gestão personalizada que cada Comandante imprime em sua forma de administrar. Esta visão conceitual materializada em ações de comando, refletem a direção estratégica das políticas, entre as quais, as externas e internas, tendo por referência, a complexidade do ambiente organizacional da Corporação.

A complexidade do ambiente organizacional da Polícia Militar, pela diversidade de encargos a ela atribuídos, tem proporcionado a seus agentes uma multiplicidade de funções em seus vários campos de atuação. Essa condição tem colocado em destaque o Ensino Policial Militar, responsável pela qualificação dos policiais militares para o exercício das atividades profissionais, entre os quais, os Oficiais formados na Academia de Polícia Militar.

O Curso de Formação de Oficiais, por sua vez, pela responsabilidade de credenciar os futuros chefes, diretores e comandantes da Corporação, tem sido o catalisador das Políticas e Estratégias de Comando estabelecidas às várias áreas funcionais da estrutura organizacional da Polícia Militar, colocando em evidência a

Gestão Acadêmica daquele Curso. Neste sentido, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar as influências das Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina e sua influência na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

A Base Conceitual sobre o tema fundamentou-se na pluralidade de funções existentes em uma organização devidamente estruturada, no caso deste estudo, a Polícia Militar de Santa Catarina, com evidência a função de Comandante, que tem a missão de dirigir, controlar e coordenar as atividades da Corporação, para que a mesma cumpra seus objetivos institucionais. O estabelecimento das políticas, a formulação das estratégias e sua implementação via processo decisório militar constituíram-se em motivo primordial para este estudo. Para tanto, buscando-se a fundamentação para o Problema de Pesquisa enunciado, foram contemplados os temas: Políticas e Estratégias Organizacionais, Processo Decisório em Organizações Militares e o Ensino Militar.

Com fundamento nos conhecimentos teóricos empíricos, a presente pesquisa caracterizou-se como um estudo qualitativo do tipo descritivo exploratório, tendo por método o estudo de caso. Não se pretendeu abordar o sistema organizacional da Polícia Militar com um todo, ou ainda tratar de questões diretamente relacionadas ao desempenho da missão institucional, mas sim delimitá-lo ao campo das Políticas e Estratégias de Comando direcionadas à Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais. A caracterização das políticas e das estratégias de Comando, o processo decisório e a implementação destas políticas e estratégias e os impactos gerados no Curso de Formação de Oficiais, foram as perguntas formuladas na pesquisa.

A abrangência da pesquisa referiu-se ao período compreendido entre 1967 a 2003, tendo-se como destaque principal, a entrada em vigor da nova Constituição Brasileira, em 1988. O motivo desta referência histórica deveu-se ao fato de que esta Carta Magna inovou em relação às Constituições anteriores, criando um capítulo para tratar separadamente sobre Segurança Pública, conceituando-a como dever do Estado e também um direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por intermédio da Polícia Militar, dentre outros organismos (art. 144). Estabeleceu também (art. 42) que os membros das Polícias Militares são considerados Militares dos Estados, aplicando-se concomitantemente várias legislações concernentes aos Militares Federais. Estas mudanças exerceram suas influências, conseqüentemente, na autonomia dos Comandantes das Polícias Militares.

Como população a ser pesquisada, foram selecionados intencionalmente, como sujeitos, alguns elementos chaves, possuidores de informações relevantes ao desenvolvimento desta pesquisa, entre os quais, 02 (dois) Comandantes Gerais, 02 (dois) Chefes do Estado Maior, 01 (um) Diretor de Ensino, 02 (dois) Comandantes da Academia de Polícia Militar, 01 (um) Oficial Subalterno, 01 (um) Aspirante a Oficial e 01 (um) Cadete. Conforme Godoy (1995), escolher as fontes de informações adequadas é fundamental para a obtenção dos dados requeridos. Merriam (1998) menciona que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter informações necessárias para o estudo.

Com o propósito de investigar o assunto da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Como dados primários foram utilizadas as entrevistas realizadas e como dados secundários os documentos coletados em fontes como: leis; decretos; regulamentos; livros; revistas; internet e intranet; entre outros. A coleta de dados necessária para a realização completa da pesquisa se dividiu em três fases distintas. A primeira fase caracterizou-se pela realização da pesquisa documental. A segunda fase foi caracterizada pela realização de entrevistas com a população alvo estabelecida. O método de entrevista utilizado foi do tipo semi-estruturada, que favorece uma captação da informação mais profunda e menos censurada. Na terceira fase, a análise dos dados, se buscou descrever e caracterizar as políticas e estratégias de comando da Polícia Militar de Santa Catarina e suas influências na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais ao longo do período pesquisado.

Na análise dos dados, entendeu-se como importante, para uma compreensão em maior amplitude, da pesquisa realizada, caracterizar a Instituição Policial em sua evolução histórica, destacando neste ensaio, a origem das Polícia Militares. Posteriormente, tornou-se relevante, uma abordagem mais significativa sobre a Polícia Militar de Santa Catarina, constando de uma sinopse histórica, sua estrutura organizacional, competências, e missão. Com maior ênfase, por se tratar de assunto chave para a pesquisa, destacou-se o Sistema de Ensino da Polícia Militar e sua relevância na profissionalização do policial militar, em especial, o Curso de Formação de Oficiais. Por último, apresentou-se as perspectivas de Comando da Polícia Militar tendo por referencial as Perguntas de Pesquisa e os assuntos coligidos nas entrevistas.

Neste capítulo, em que se apresenta de forma conclusiva os resultados da pesquisa, torna-se imperativo destacar inicialmente, pela relevância do conteúdo ao desenvolvimento da análise, o Sistema de Ensino da PMSC e o Curso de Formação de Oficiais, e posteriormente estabelecer uma relação sobre os impactos gerados pelas Políticas e Estratégias de Comando da Polícia Militar na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais.

A Polícia Militar de Santa Catarina mantém um Sistema de Ensino próprio, denominado Ensino Policial Militar, com a finalidade de propiciar ao pessoal da ativa, a necessária habilitação para o exercício dos cargos e funções previstas na Corporação. Nesse caso, o Ensino Policial Militar entendido de forma objetiva, destina-se a qualificação do policial militar para o exercício do serviço policial militar, que consiste no exercício de atividades inerentes à Polícia Militar e compreende todos os encargos previstos na legislação específica relacionados com a preservação da ordem pública (Lei Nº 6218, de 10 de fevereiro de 1983).

Quando de sua criação em 1835, a Polícia Militar não estabelecia qualquer exigência quanto ao nível de escolaridade ou de conhecimento para ingresso em seus quadros. Por constituir-se em tropa de cavalaria, a única exigência estabelecida era que seus integrantes, possuíssem uma montaria, às suas expensas. O ensino por sua vez, obedecia aos preceitos e normas do Exército Nacional, uma vez que a Polícia Militar era considerada Força de 1ª Linha e posteriormente Força Auxiliar e Reserva daquela instituição militar.

Esta subordinação do ensino policial aos ditames do Exército pode ser percebida, a título de ilustração, no acordo firmado entre o Estado de Santa Catarina e a União, a 10 de janeiro de 1934, que determinava que a instrução militar da Força Pública deveria obedecer aos preceitos técnicos em vigor no Exército, quer se

tratasse de aplicação dos regulamentos de combate, quer nas normas instituídas para a elaboração e execução dos programas de ensino. O Centro de Instrução existente na sede do Comando Geral era destinado a difusão de conhecimentos militares e sua estrutura era congênere as do Exército a quem competia a fiscalização do ensino e das atribuições dos professores.

A fiscalização, o controle e orientação do ensino policial militar pelo Exército se mostrou permanente e de forma efetiva, mudando-se no entanto as formas através de Decretos e Decretos-leis federais, perdurando até os dias atuais por intermédio da Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM), órgão vinculado ao Estado Maior do Exército, criada na década de 70.

Convém ressaltar, quanto ao ensino policial militar, o relevante papel desempenhado pela Escola Regimental Marechal Guilherme, que conforme consta do Almanaque do Centenário da Polícia Militar (1935), a 05 de maio de 1927, foi solene e oficialmente inaugurada em prédio próprio, no quartel da Força pública, a, cujo fim principal era a alfabetização dos quadros, além do ensino regular. Na Escola Regimental Marechal Guilherme foram matriculados em 13 de fevereiro de 1929, 115 alunos no Curso de Analfabetos, 27 no 1º Grau, 32 no 2º Grau e 17 no 3º Grau.

A Escola Regimental Marechal Guilherme sempre funcionou na Polícia Militar. Primeiramente no Quartel do Comando Geral e posteriormente no Centro de Ensino da Polícia Militar, já com a denominação de Curso Supletivo, onde permitia aos Policiais Militares concluírem o ensino fundamental. Posteriormente com a exigência do ensino médio para o ingresso na PMSC, perdeu sua finalidade, vindo a ser extinta no início da década de 90.

Considerando ainda, neste estudo, a evolução do Ensino Policial Militar, destaca-se que até 1978, era uma atribuição da 3^a Seção do Estado Maior Geral (PM-3), órgão de assessoramento direto do Comando Geral, que acumulava também a responsabilidade pela Instrução e Operações Policiais. O Ensino na ocasião, destinava-se aos Cursos de Formação Policial Militar em todos os Níveis de Ensino, do soldado ao oficial, e a Instrução era orientada para a manutenção e atualização dos conhecimentos adquiridos nos Cursos de Formação. As operações policiais destinavam-se às estratégias de polícia ostensiva no campo da Segurança Pública e Segurança Interna.

Essa tríplice função da PM-3, tendo as atribuições administrativas de Ensino e Instrução vinculadas a uma outra de cunho operacional, tendia naturalmente para que os esforços fossem concentrados com maior intensidade na atividade principal, qual seja, a de policiamento, trazendo como consequência uma descentralização das atividades de ensino para as Unidades Operacionais (Batalhões PM) que eram responsáveis pela Formação de Soldados, Cabos e Sargentos em municípios fora da capital catarinense, e no Centro de Instrução Policial Militar (CIPM), que no bairro Trindade em Florianópolis, acumulava também a Formação de oficiais e o Aperfeiçoamento de oficiais e praças.

A criação da Diretoria de Instrução e Ensino em 1978, assumindo especificamente as atribuições de Ensino e Instrução antes afetos à PM-3, ao concentrar o foco nesta área específica, trouxe conseqüentemente um novo direcionamento ao Ensino Policial Militar, reformulando o sistema de ensino através de documentos normativos relativos ao planejamento, execução, controle e avaliação do ensino.

Atualmente, a Diretoria de Ensino e Instrução (DIE), buscando o alinhamento necessário às perspectivas do ambiente organizacional da Polícia Militar, está redefinindo sua estrutura funcional através do Regimento Interno, ampliando seu conceito de atuação. Órgão de administração setorial, subordina-se diretamente ao Comando Geral da PM, tendo por incumbência, propor, implementar, supervisionar, coordenar e avaliar as atividades de ensino na Polícia Militar, a fim de facilitar a obtenção e a disseminação de conhecimentos técnicos profissionais no campo da segurança pública, visando capacitar os policiais militares para o exercício profissional.

A Diretoria de Instrução e Ensino (DIE), administra o Ensino Policial Militar, por intermédio das Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE), que estabelece os princípios, as áreas, os níveis, as modalidades, o planejamento, os documentos, e a conduta do Ensino Policial Militar. Segundo as NPCE, o Ensino Policial Militar compreende as Áreas de Ensino Fundamental, Instrumental e Profissional (art. 3º e art. 49 parágrafos 1º, 2º e 3º). Os Níveis de Ensino estão divididos em Básico, Médio e Superior (art. 3º parágrafos 1º, 2º, 3º e 4º) e as Modalidades de Ensino compreendem o Ensino de Formação, Especialização, Extensão e Aperfeiçoamento.

Quanto aos Níveis de Ensino, previstos na NPCE, destaca-se o Curso de Formação de Oficiais, de Nível Superior. Necessário portanto, se faz rebuscar na história, aspectos marcantes da trajetória deste curso. Criado no dia 02 de dezembro do ano de 1927, no comando do Coronel Pedro Lopes Vieira, pelo Decreto Nº 2103, com a denominação de Curso de Preparação Militar, funcionou até 1930. Sua criação deveu-se a necessidade de aperfeiçoar os conhecimentos militares e técnicas policiais dos oficiais e preparar sargentos candidatos ao

oficialato. Passava a Corporação, a dispor de um importante instrumento de qualificação profissional de seus integrantes, obedecendo a formação, aos ditames do ensino militar do Exército Nacional.

No Curso de Preparação Militar (CPM) em 1929, eram matriculados, a critério do Comando Geral, os Sargentos aprovados no 3º Grau da Escola Regimental “Marechal Guilherme”, de preferência os melhores classificados e de menos de 30 anos de idade. O CPM era de 2 anos, sendo o primeiro consagrado ao ensino pré-militar. Os alunos aprovados no CPM preenchiam, obedecendo à ordem decrescente da classificação, as vagas de 2º Tenente. Na falta de vagas os dois melhores classificados, desde que tivessem grau superior a 6, poderiam, depois de um ano de serviço, ser comissionados no posto de 2º tenente.

Eram as seguintes as aulas do CPM: 1º Português, principalmente redação militar, 2º Aritmética e Álgebra, até a equação do 1º grau, noções de geometria e desenho linear correspondente; 3º História do Brasil, com desenvolvimento dos episódios militares principais e 4º Administração Militar, organização do Exército, armamento e tiro.

O Curso de Formação de Oficiais, veio a sofrer, ao longo dos anos, interrupções em seu funcionamento, e diversas alterações em sua denominação, porém, sendo mantido o seu objetivo principal: a Formação do Quadro de Oficiais. Nas interrupções que sofreu, umas em face de alterações no quadro político-institucional do país e do Estado, outras em razão de questões administrativas internas, eram os oficiais formados em outras Corporações, como nas Polícias Militares do Distrito Federal, São Paulo e posteriormente, Rio Grande do Sul.

Em 1949, o CPM foi reaberto com a denominação de Curso de Formação de Oficiais (CFO), funcionando no Quartel do Comando Geral, estando no comando da

Corporação, na ocasião, o Tenente Coronel Antônio de Lara Ribas. Em 1953, novamente o curso foi interrompido, passando os oficiais da PM catarinense a serem formados em outras Academias de Polícia do país.

Em 1958, o Centro de Formação foi reativado de maneira permanente, pelo Coronel Mário Fernandes Guedes, Comandante Geral. Em 1959, transferiu-se para o Bairro da Trindade, onde permanece até hoje.

Em 1965, através da Lei nº 3.766 de 17 de dezembro, foi criado, no Bairro Trindade, o Centro de Instrução Policial Militar (CIPM), que abrigava em sua estrutura, o Curso de Formação de Oficiais (CFO), posteriormente denominado Escola de Formação de Oficiais (EsFO) pelo Decreto nº 6043 de 16 de fevereiro de 1967 (Regulamento da EsFO).

A atual denominação, Academia de polícia Militar, foi adotada em face da nova Lei de organização Básica da Corporação (Lei nº 5.521 de 28 de fevereiro de 1979), que a colocou na condição de Órgão de Apoio da Diretoria de Ensino, criada pelo mesmo diploma legal.

A Academia de Polícia Militar integra o Centro de Ensino, que possui em sua estrutura organizacional os seguintes órgãos:

I - Academia de Polícia Militar (APM) – destinada a Formação, Adaptação e Especialização de oficiais.

II - Centro de Estudos Superiores (CES) – Destinado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO, para Capitães) e Curso Superior de Polícia (CSP, para Majores e Tenentes Coronéis).

III – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) – destinado a Formação, Especialização e Aperfeiçoamento de soldados, cabos e sargentos.

IV - Colégio Feliciano Nunes Pires da Polícia Militar (CFNP) – destinado ao ensino fundamental (5^a a 8^a série) e médio (1^a a 3^a série).

Em 2003, a Academia de Polícia Militar da Trindade (APMT), com apoio e supervisão dos órgãos competentes da Polícia Militar e do Centro de Ensino, passou a realizar o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB).

O Curso de Formação de Oficiais (CFO), é o Curso de Graduação desenvolvido pela Polícia Militar, realizado em 4 (quatro) anos voltado para o ensino superior e técnico-profissional policial militar, sendo privativo e indispensável para promoção à graduação de Aspirante-a-Oficial PM. O Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB), realizado em 4 anos, voltado para o ensino sócio-jurídico e de conhecimentos suplementares ao CFO, poderá ser desenvolvido pela Polícia Militar ou mediante convênio ou processo licitatório na forma da lei, por Instituição de Ensino Superior civil ou militar, pública ou privada, escolhida no interesse público e da formação policial militar. A UNIVALI é a instituição de ensino superior que atualmente executa a coordenação técnico-administrativa do CSPB, nos termos do contrato ou convênio estabelecido com a Polícia Militar.

Neste contexto evolutivo, a destinação do Ensino Policial Militar configurou-se, portanto, ao longo dos tempos, como uma ferramenta essencial à habilitação para o exercício das atividades policiais após a conclusão dos Cursos de Formação em todos os Níveis e Modalidades de Ensino. Voltar-se para a eficácia em termos de produtividade foi um imperativo indispensável para o Ensino Policial Militar. Seu grande desafio tem sido o de garantir ao policial militar, condições de desenvolvimento capaz de atuar conscientemente como um agente integrado aos

diversos contextos e motivador de mudanças no cenário produtivo dentro de aspectos morais, éticos e profissionais estabelecidos pela própria cultura organizacional. O Ensino Policial Militar configurou-se portanto, em uma condição de profissionalização por excelência, fruto das perspectivas de Comandantes da Corporação.

As perspectivas de Comando da Polícia Militar são traduzidas em Políticas e Estratégias destinadas às várias áreas funcionais da Corporação, tendo por ótica, a complexidade da instituição Polícia Militar na condição de mediadora, em nome do Estado, das relações individuais e das relações grupais, resultando desta interação, a definição das políticas internas, tendo como referência o seu ambiente externo.

Os Comandantes transformam suas perspectivas em ações, obedecendo doutrinariamente o modelo militar de tomada de decisões, fortemente centrado na hierarquia e na disciplina. Níveis hierárquicos rigidamente estabelecidos aos postos e graduações, são transferidos aos níveis administrativos e a cadeia funcional passa a obedecer naturalmente as decisões superiores em cada sistema, dentro da estrutura organizacional. O ato de Comandar pode ser entendido, portanto, como o exercício da visão estratégica do Comandante ante a missão da Polícia Militar.

Ao estabelecer suas políticas de comando, o Comandante define sua concepção de governo, sendo as estratégias, as ações necessárias para alcançar os objetivos de suas políticas. Segundo Mattos (1986), política é o que fazer e a estratégia é como fazer. Sendo a estratégia a aplicação de uma política, haverá uma estratégia para cada política. Álvares (1973) por sua vez, menciona que a estratégia é arte de realizar a política. Assim sendo, é por intermédio da estratégia que se reúnem os meios disponíveis e necessários à implantação das decisões políticas. Para Chandler, *apud* Koontz *et. al* (1986), a estratégia é a determinação

de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar estas metas.

Em que pesem as diferentes concepções sobre políticas e estratégias, sob a ótica de vários autores que ora as configuram com guias para a ação, Steiner & Miner (1981), ou a diferenciam quanto ao nível de decisão, Ansoff (1991), ou ainda quanto a amplitude dos prazos de execução Motta (1995), observou-se na Polícia Militar, que estas, indistintamente da forma de como são concebidas, estão fortemente atreladas ao conceito de missão da Corporação em cada época de sua existência, pela sua condição de órgão público, subordinada funcionalmente ao Governo do Estado no campo da Segurança Pública e ao Exército Nacional pela condição constitucional de Força Auxiliar Reserva do Exército. Neste caso, coube aos Comandantes, direcionarem o foco de suas Políticas e Estratégias de Comando ao ajustamento da instituição às exigências do ambiente externo em cada período, gerando por consequência, interna *corporis*, os impactos de suas decisões.

Nesta pesquisa, ficou caracterizado como fatores influenciadores das Políticas e Estratégias de Comando, a condição de instituição pública da Polícia Militar, pertencente a administração direta do Governo do Estado, submetendo às decisões de Comando ao componente político partidário. Também caracterizou-se as fortes influências ocasionadas pelo exercício da missão constitucional referente à Segurança Interna e Externa na condição de Força Auxiliar Reserva do Exército. A atuação no campo da Segurança Pública e sua evolução para a atuação na Segurança Social caracterizaram os reflexos da Constituição Federal de 1988.

Por comandar uma instituição pública integrante do todo de um conjunto de órgãos da administração pública, o Comandante estabelece suas políticas e estratégias de comando, coadunadas a um plano de governo, sujeito portanto a

fortes pressões políticas, que também devem estar ajustadas ao clamor público em sua necessidade de defesa e proteção. Nesse caso, o Comandante passa a ser um mero executor das políticas de governo direcionadas à Corporação e seu cumprimento ficou evidenciado que muitas vezes atendem mais a interesses políticos do que institucional.

A configuração desta situação traz à tona de forma espontânea, o critério de nomeação do Comandante Geral por escolha pessoal do Governador, influenciando por consequência as políticas e estratégias internas, pela vinculação política do cargo. Uma vez rotulado partidariamente, o Comandante Geral, policiais militares de outras siglas partidárias, já demonstram sofrerem as consequências da oposição política, em atos de comando. Privilegiamento de funções, transferências e promoções, perseguições políticas, esvaziamento de função, entre outras situações, refletem as consequências desse cenário funcional político partidário.

Nas entrevistas, foram apontadas interferências de governo modificando o exame de seleção ao ingresso no CFO, criando o vestibular interno, em substituição ao da ACAFE, até então o padronizado pelo Comando Geral como o oficial para ingresso no Curso de Oficiais. Outro registro, diz respeito ao chamamento de uma nova turma de CFO, no meio do ano, com aproveitamento dos candidatos aprovados e não classificados no vestibular da ACAFE de janeiro, visando acomodar interesses particulares. Essas interferências visavam atender objetivos que não os do Comando ou da Corporação, e os oficiais ficaram marcados como se estivessem entrado pela "janela".

A vinculação política nos últimos 06 (seis) Governos do Estado, registra as seguintes influências relativas a subordinação político administrativa e funcional da Polícia Militar: no 1º mandato do Governador Espiridião Amim (1983/1986), de

Wilson Kleinumbing (1991/1994) e atualmente no de Luiz Henrique da Silveira (2003 até 2006), a Corporação ficou subordinada diretamente à Secretaria de Estado da Segurança Pública. Na gestão de Pedro Ivo Campos (1987/1990), Paulo Afonso (1995/1998) e 2º mandato de Espiridião Amim (1999/2002), a Polícia Militar esteve subordinada diretamente ao Gabinete do Governador, com *status* de Secretaria de Estado, integrando o Colegiado de Governo. Este quadro reflete a força política de cada Comandante, pelo acesso direto ou não ao Governador, como membro de seu Colegiado.

Esta variação de *status* funcional da Polícia Militar, ora ascendente, ora descendente, tem ocasionado sérios reflexos nas ações de Comando, modificando muitas vezes, de forma radical, as políticas e estratégias em andamento. Novo governo, nova estrutura de governo, mudança de foco, portanto, políticas e ações em andamento relegadas a um segundo plano, extirpando-se qualquer vínculo ao governo anterior. O comando político se consagra na escolha política do futuro Comandante, partidarizando ideologicamente a Corporação, trazendo à tona, os malefícios já registrados em outras épocas.

A caracterização das políticas e estratégias de Comando da Polícia Militar no tocante a missão de preservação da ordem pública associada à condição de Força Auxiliar Reserva do Exército foi definida pela primeira vez na Constituição Federal de 1946, promulgada em 18 de setembro do mesmo ano, quando prescrevia em seu artigo 183, que competia as Polícias Militares a missão de realizar a segurança interna e a manutenção da ordem pública sendo consideradas Forças Auxiliares, Reserva do Exército. Reafirmam esta condição, a atual constituição brasileira de 1988 e no artigo 144, parágrafo 6º, o Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983, o Decreto-Lei nº 667, de 02 de junho de 1969, modificado pelo

Decreto-Lei nº 1.406, de 24 de junho de 1975, e do Decreto-Lei nº 2.010, de 12 de Janeiro de 1983. A Lei estadual Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983, que dispõe sobre a organização básica da PMSC, manteve mesma definição de missão, alterando radicalmente por consequência, a competência operacional, desviando as atividades de polícia militar da área de Segurança Pública (Preservação da Ordem) para as de Segurança Nacional (Defesa Interna e Defesa Externa). Essa duplicidade na esfera de competências, tem gerado, uma dupla subordinação administrativo funcional à Polícia Militar, qual seja, ao Governo do Estado para a missão de Segurança Pública e ao Exército Brasileiro na condição de Força Auxiliar e Reserva do Exército.

Em resumo pode-se afirmar que o Exército Nacional é responsável pelo controle e coordenação das Polícias Militares, enquanto que o Estado, por intermédio da Secretaria de Segurança Pública e Defesa do Cidadão, tem autoridade sobre sua orientação e planejamento. Em outras palavras, os Comandantes Gerais das Polícias Militares devem reportar-se a dois senhores, havendo portanto, duas cadeias de comando, duas estruturas organizacionais convivendo no interior de cada Polícia Militar, em cada Estado da Federação. Uma delas vincula a hierarquia ligando as praças aos oficiais, ao Comandante Geral, ao Secretário de Segurança e ao Governador do Estado. A outra atrela o Comandante Geral ao Comandante do Exército, ao Ministro da Defesa e ao presidente da República.

Policias nada tem a ver com exércitos. São instituições destinadas a manter a paz por meios pacíficos ou pelo uso comedido da força, associado a mediação de conflitos, nos marcos da legalidade e em estrita observância dos direitos humanos. Essa dupla subordinação funcional, se constitui num verdadeiro

equivoco que historicamente vem desvirtuando a conduta profissional dos polícias militares, ao gerar conflito interna corporis pela duplicidade de papéis de policial e de militar. Instadas a organizar-se a imagem e semelhança do Exército, sendo entretanto, instituições destinadas a cumprir papel radicalmente diferente, as polícias militares acabam produzindo entidades híbridas, pequenos exércitos em desvio de função.

Esta confusão semântica, pode ser ilustrada quando se toma por referência a denominada Revolução de 1964, por exemplo, os esforços policiais militares foram direcionados para a Segurança Interna. A defesa do país era o foco principal e as ações no campo da Segurança Pública, ficaram em segundo plano nesse momento excepcional. As atividades de polícia foram em sua maioria direcionadas ao emprego de operações militares, sob a coordenação do Exército Nacional sendo inclusive o Cargo de Comandante Geral da Polícia Militar ocupado por um oficial daquela organização militar, situação que perdurou até 1983. Em, outras palavras, pode-se afirmar que a Polícia Militar foi se transformando paulatinamente em força aquartelada que atuava menos nos serviços de proteção da sociedade e mais nas questões de defesa do Estado.

A dupla subordinação funcional da Polícia Militar, ao Governo do Estado e ao Exército Nacional, gerou um descompasso existente entre a destinação de servir e proteger o cidadão, preservando a ordem pública e os conhecimentos e técnicas aprendidos pelos policiais militares, que refletiam em sua postura profissional, a doutrina e mentalidade de combate ao inimigo. Silva e Cerqueira (1996) referem-se a esta situação, como um processo de militarização ideológica da segurança pública e das polícias militares, comprometendo sensivelmente a necessária

profissionalização das tarefas de policiamento, estrito senso, desvirtuando o processo formativo dos policiais militares.

Ao se analisar a sucessão de Comandantes Gerais da PMSC, no período de 1963 a 2004, constata-se que de 21 de outubro de 1963 a 21 de março de 1969, o Comando foi exercido por 3 (três) oficiais da PMSC; de 21 de março de 1969 a 04 de março de 1983, a Polícia Militar foi comandada por 5 (cinco) oficiais do Exército e de 4 (quatro) de março de 1983 até 2004, assumiram o Comando, 8 (oito) Coronéis da Caserna, perfazendo um total de 11 oficiais no período referenciado.

Outro elemento relevante apontado na pesquisa, para a caracterização das políticas e estratégias de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina face o seu ambiente, foi a entrada em vigor da nova Constituição Brasileira, em 1988. Este acontecimento constituiu-se em um fato marcante, pois inovou quanto ao entendimento da missão de preservação da ordem e implantou uma nova filosofia relativa ao uso do poder de polícia. Esse elemento organizacional de ação indireta, segundo a concepção de Stonner (1995), exigiu da Corporação um novo comportamento estratégico, que na visão de Ansoff (1977) se resume na interação da organização com seu meio ambiente em constante transformação, o qual traz modificações às suas características.

A Segurança Pública foi tratada em um capítulo à parte, e conceituada como dever do Estado e também um direito e responsabilidade de todos, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por intermédio da Polícia Militar, dentre outros organismos (art. 144). Estabeleceu também (art. 42) que os membros das Polícias Militares são considerados Militares dos Estados, aplicando-se também várias legislações concernentes aos Militares Federais das Forças Armadas.

A nova Carta Magna ainda preservou em seu corpo, texto da Constituição anterior que atribuía às Polícias Militares, também a missão de Defesa Interna, cujas atividades para o desempenho requer características militares, fazendo com que permanecessem nos currículos dos Cursos de Formação, disciplinas voltadas ao cumprimento desta missão de exceção, em detrimento das voltadas à Segurança Pública.

Segundo Souza (2002), a nova Carta Magna trouxe o fortalecimento da liberdade de expressão, a garantia de princípios como o contraditório e a ampla defesa, sendo necessário este instituto inclusive para as transgressões disciplinares, o direito de votar e ser votado para os cabos e soldados foi um dos fatores que passou a influir diretamente dentro dos quartéis. O sistema político jurídico foi consolidado e dentro desta nova ordem também se insere a Polícia Militar. Segundo o autor, novos valores são agregados na Corporação, transformando-se numa coalizão interna profissional na busca de soluções para a segurança pública.

Com a mudança de foco no exercício da missão institucional trazida pela nova Carta Magna, por consequência, os reflexos se fizeram sentir quanto à formulação de novas políticas e estratégias direcionadas à área de ensino policial militar. Convênios foram firmados com Universidades e outras Instituições de Ensino Superior e a reformulação dos currículos se tornou mais dinâmica e atualizada. A Corporação começou a se libertar da dependência militar do Exército, e mesmo preservando aspectos organizacionais, rituais e disciplinas do tipo militar, está tendo a oportunidade de amadurecer como instituição polícia, voltada para a defesa do cidadão, das leis e dos direitos, através do uso comedido da força.

Se por um lado, a caracterização das Políticas e Estratégias de Comando são manifestações de certa forma personalística do próprio Comandante e se

manifestam na interação da instituição policial militar com a dinamicidade de seu ambiente organizacional, há que se considerar ainda, que os resultados alcançados refletem também as influências da implementação destas políticas e estratégias via Processo Decisório.

Na Organização Policial Militar, o processo decisório é o caminho que se percorre a partir de um problema identificado a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão do Comandante, Diretor ou Chefe, porém, a definição mais ampla vai além da decisão e inclui as medidas para a sua implementação, a supervisão, a avaliação crítica e até mesmo a revisão da decisão. Nos diversos escalões, diretores ou chefes de órgãos auxiliares decidem, no sentido de implementar políticas e diretrizes ou de gerir recursos em apoio à tropa.

Nesse sentido, o processo decisório em suas etapas, obedece a cadeia funcional da estrutura organizacional militar, tendo por fundamento basilar doutrinário a hierarquia e a disciplina, configurando-se neste caso, como o arcabouço que dá a necessária sustentação para o exercício das obrigações e competências organizacionais.

A estrutura organizacional da instituição Polícia Militar tem sido ao longo do tempo, o instrumento interno que fornece ao Comandante, os meios necessários ao exercício de suas competências legais. É definida pela Lei Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983 (dispõe sobre a organização básica da PMSC), sendo do tipo linha-assessoria-funcional composta por Órgãos de Direção Geral (Comandante Geral, Gabinete, Ajudância e Estado Maior), Órgãos de Direção Setorial (Diretorias de Ensino e Instrução, de Recursos Humanos, de Saúde e Promoção Social, de Apoio Logístico e Financeiro), Órgãos de Apoio subordinados às Diretorias (Centro de Ensino, Hospital e Odontoclínica), e Órgãos de Execução formados pelas Unidades

Operacionais responsáveis pelas atividades finalísticas (Comandos Regionais e Batalhões PM).

Os cargos oriundos desta estrutura obedecem ao grau hierárquico de seu ocupante, estando definidos na estrutura organizacional sendo privativos dos oficiais, que no exercício das funções recebem a denominação de Comandantes, Chefes e Diretores, sendo nomeados pelo Comandante Geral.

Entretanto, ficou caracterizado nesta pesquisa, que este processo, fundamentado na subordinação administrativa funcional, respaldada por um sistema hierárquico rigoroso, além de inibir, tem ocasionado morosidade no encaminhamento das iniciativas individuais e gerenciais face o longo caminho burocrático imposto pelo processo decisório. Este método centralizador por excelência, dificulta, inibe e desmotiva a atualização das informações, ficando o Comandante alheio, muitas vezes, aos acontecimentos e necessidades de ajustamentos ou mesmo inovações nos pontos extremos e intermediários de sua administração. O processo decisório policial militar se caracteriza portanto, em um obstáculo à formulação de novas idéias, cujo nascedouro é a base do corpo da tropa, dificultando a retroalimentação do sistema.

Esta afirmação pode ser entendida quando se avalia os níveis que compõem o processo decisório da Corporação que por sua vez irão definir a amplitude das ações, quanto ao campo estratégico, tático ou operacional, tendo por base uma série de fatores, tais como abrangência, alcance no tempo, complexidade, detalhe, freqüência, reversibilidade, entre outras, segundo Foureaux (1987).

O Nível de Ação Estratégico é onde se encontra a capacidade política na sua grande amplitude e corresponde aos Órgãos de Direção Geral que detêm autoridade hierárquica e funcional sobre os demais escalões. O Nível Tático

corresponde as Diretorias e seus Órgãos de Apoio e corresponde aos órgãos de Direção Setorial, que detêm autoridade funcional nas suas respectivas áreas administrativas. O Nível Operacional corresponde ao exercício das atividades finalísticas da Corporação e compreende aos Órgãos de Execução, tendo no ápice os Comandos Intermediários (Grandes Comandos Regionais) como segundo escalão de comando da Polícia Militar.

Estes aspectos relativos ao Processo Decisório da Polícia Militar, em seu conjunto, englobam o que a doutrina militar tradicionalmente denomina de Trabalho de Comando, estando relacionados ao funcionamento da Organização Militar e as atividades de Comando nos diversos níveis da hierarquia militar.

Comandar significa “ mandar com ”. No enfoque militar compreende o “ Comandante” e seu “ Estado- Maior”. Quando se fala em órgão de comando, tem-se a idéia, e correta, de um órgão coletivo em que, no ápice figure o comandante, ou seja, aquele que planeja, organiza, dirige, coordena e controla o emprego de forças policiais- militares e, como tal, é o único responsável pelas decisões. Vinculado a este, fundamenta suas decisões.

No entanto, ficou caracterizado na pesquisa, que em muitas situações, os Comandantes em sua forma personalística de administrar, “atropelavam” o processo e impunham decisões pessoais que a rigor deveriam ser cumpridas, conforme relata um dos entrevistados.

[...] As mudanças não obedeciam os processos administrativos necessários, quanto a sensibilização, implementação e feedback, até mesmo porque não existia um planejamento estratégico que as orientassem ou as originassem. Eram frutos de decisões isoladas do comandante e aconteciam geralmente, na troca dos cargos de comandantes, onde o que assumia, expunha seus planos, a seu modo de ver, modificando subitamente decisões tomadas por seu antecessor [...].

A exemplo da administração pública do poder executivo, a Polícia Militar, segundo Souza (2002) adota o modelo sistêmico, ou seja, possui sistemas que são alimentados e acessados por toda a estrutura administrativa e operacional, sob a orientação normativa, ao controle técnico e à fiscalização de um órgão central, nos termos dos §§1º e 2º, do art. 25, da Lei nº 9.831, de 17 de fevereiro de 1995. No seu entender, a concepção gerencial da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, está sustentada no órgão que decide, na pessoa do Comando Geral, que define a diretriz de planejamento e também nos órgãos de Estado Maior, composto por 6 (seis) Seções que devem produzir informações nas suas respectivas áreas.

O Estado Maior (Staff), é uma assessoria constituída por elementos qualificados e funcionará de forma harmônica e coesa, auxiliando o Comandante exercício de sua função. Sua estrutura, organização e campo de atividades dependem do escalão considerado. O Estado- Maior não dispõe, por si mesmo, de nenhuma autoridade. Sua autoridade emana do Comandante e deve ser exercida em nome deste. Diz-se que o Estado- Maior é a extensão físico-mental do Comandante.

Este modelo padronizado de processo decisório policial militar, reflete claramente, o aprendizado colhido na doutrina militar repassada às Polícias Militares pelo Exército Brasileiro em suas intervenções nestas Corporações. Demonstra claramente um paradigma institucional que se cristalizou na cultura policial militar em seus métodos de administração, tendo a hierarquia e disciplina como fundamento principal para a tomada de decisão, qual seja, a submissão incondicional dos executores pelo acatamento das decisões elaboradas pelos “órgãos pensantes”. A nível funcional, nos campos estratégico, tático e operacional o ato pensar, criar, inovar e decidir é competência dos Comandantes, Chefes e Diretores, e no nível

hierárquico, consubstanciado nos postos e graduações, esta responsabilidade é dos Oficiais de maior posto, cabendo a eles, a solitária responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de suas decisões.

Na análise destes pressupostos, percebe-se que a teoria do processo decisório administrativo ainda se mostra incompleta, muitas vezes fragmentada e dissociada da prática. Embora as propostas do processo decisório possam ser consideradas, em vários aspectos, uma sistematização do óbvio, é notável a forma como freqüentemente seus princípios básicos são violados na prática, conforme relata um dos entrevistados.

[...] Certas medidas foram tomadas de livre arbítrio do comandante, sem que houvesse uma preocupação de estudo por uma equipe, se trariam resultados positivos ou não, se de fato alcançaram os resultados previstos. Eu não tenho conhecimento de um trabalho que tenha sido feito no sentido de avaliar a repercussão da mudança ou readaptação de um currículo a um novo momento do CFO. Na década de oitenta por exemplo, houve uma mudança no currículo do CFO, passando a formação do oficial de 04 (quatro) para 03 (três) anos, sem que houvesse qualquer esclarecimento sobre os critérios que foram adotados para esta tomada de decisão de comando. Acredito que não tenha dado certo, pois depois de uns 04 (quatro) anos, a formação voltou a ser como antes, em 04 (quatro) anos. Acredito que a redução do Curso para 03 (três) anos tenha sido para atender interesses políticos [...].

Muitos Comandantes dizem acreditar na racionalidade, mas muitas vezes tomam decisões cruciais do modo mais precário possível. Outras vezes desconsideram a estrutura administrativa e implementam suas Políticas e Estratégias de Comando sem obedecer aos critérios quanto a formulação, implementação e avaliação de suas decisões. Conseqüentemente, os impactos gerados, refletem resultados que não serão retroalimentados para efeito de redimensionamento da política adotada, ficando a Corporação ao sabor da sorte.

Esta situação pode ser evidenciada quando se caracteriza os impactos das Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica do Curso de Formação oficiais.

Ao se analisar as influências das Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, percebe-se que seus resultados caracterizaram nitidamente a intenção destas políticas e estratégias, e seus impactos podem ser percebidos de forma mais acentuada nas exigências estabelecidas para o ingresso no CFO, na evolução do nível de escolaridade e na duração do CFO, nas modificações dos currículos e das disciplinas, nos convênios firmados com Instituições de Ensino Superior, na educação continuada, na humanização do Ensino PM, na modificação da Disciplina e na desarticulação da estrutura orgânica da APMT.

Na Polícia Militar, o nível de escolaridade exigido para o ingresso em seu quadro de pessoal destaca uma evolução quanto ao estudo do alinhamento do ensino com a missão atribuída à Polícia Militar. Por outro lado, a elevação do nível de escolaridade do CFO e a adequação de sua carga horária à similaridade aos Cursos de Graduação das Universidades, refletem os impactos gerados pelas Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica.

Não obstante seu objetivo principal de preparação técnico-profissional, a formação do oficial em Santa Catarina, registra ao longo do tempo, uma intenção de equiparação aos níveis de ensino correspondentes na área civil. Assim é que, através da Lei nº 1.821 de 12 de março de 1953, os Cursos de Formação de Oficiais das Polícias Militares dos Estados tiveram reconhecida sua equivalência ao ciclo ginasial. Já em 1957, a Lei nº 3.104 de 1º de março, equiparou o CFO aos cursos de grau médio (ciclo colegial ou segundo ciclo). Em 1975, nova alteração curricular foi implantada através do Decreto nº 30, de janeiro, com vistas a uma elevação

gradual no nível de escolaridade exigida para ingresso. Manteve a exigência do 1º Grau (Ensino Fundamental) para ingresso e o curso seria realizado em 5 (cinco) anos, dos quais 2 (dois) de CP a nível de 2º Grau e 3 (três) de CFO. Esta alteração alicerçou-se nos termos do parecer nº 328 de 26 de dezembro de 1973, do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Ainda no fim do mesmo ano (1975), foi extinto o CP, através do Decreto nº 1.323 de 11 de novembro de 1975, ficando estabelecido que o CFO teria duração de 03 (três) anos, exigindo-se para ingresso, o 2º Grau completo (ensino médio), ou equivalente, sendo a admissão realizada através de Concurso Vestibular próprio.

Com a implantação, em 1979, da Academia de Polícia Militar (APM), profundas alterações foram introduzidas, quer nos aspectos estrutural e organizacional do estabelecimento, quer em relação aos aspectos curriculares e de conteúdo programático.

Até 1980, a seleção ao CFO foi realizada através de concurso organizado e coordenado pela própria Polícia Militar. A partir de 1981, a seleção intelectual para ingresso na APM passou a ser feita, mediante convênio, através do Concurso Vestibular Unificado da Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE). Esse convênio se mantém até os dias atuais, e o CFO é o curso mais concorrido, e a média de aprovação surpreende pelos índices alcançados.

Em 04 de maio de 1983, o Conselho Federal de Educação, aprovou o Parecer nº 215, que reconheceu a equivalência do CFO aos Cursos Superiores de Graduação, para efeitos no sistema civil, a partir de 1975. Já o Decreto nº 703, de 9 de setembro de 2003 (Regulamento da APMT), estabeleceu que a Academia de Polícia Militar da Trindade tem por finalidade realizar o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB),

reconhecido pelo Conselho Estadual de Educação através do Parecer 365/2002 e a Resolução nº 159/2002.

Ao se fazer uma análise do CFO, quanto ao nível de escolaridade, percebe-se que ao longo do tempo, as políticas e estratégias de comando adotadas, em que pesem a forma centralizadora e diretiva quanto a seus objetivos e implantação, elevaram o Curso de Formação de Oficiais a um reconhecimento externo por sua qualidade e nível profissional. Em seus objetivos atuais, o Curso contempla a formação do agente da segurança pública como profissional que busca a preservação da ordem pública e que fundamenta sua ação na justiça social e na cidadania. Entretanto, há questionamentos interna corporis de que estas políticas e estratégias estejam gerando uma quebra na disciplina e na hierarquia pela desmilitarização do Ensino Policial, fruto do afastamento da formação com ênfase na doutrina militar.

Quanto aos impactos das Políticas e Estratégias de Comando nos currículos escolares no Curso de Formação da Polícia Militar, pelo rol de disciplinas que apresentam, percebe-se que houve uma flexibilização bastante significativa. Essa situação pode ser constatada com muita ênfase, ao longo do tempo, onde percebe-se que as disciplinas que compunham os currículos foram ajustados face as exigências do ambiente externo. Os reflexos destas mudanças fizeram-se sentir na desmilitarização do ensino, onde as matérias de natureza especificamente militar foram gradativamente substituídas por de outras áreas, tais como Ciências Jurídicas, Ciências da Administração, Ciências Humanas e Sociais e da Segurança Pública.

No início da década de 70, o país vivia sob um regime de exceção, governado por militares e as Polícias Militares recebiam forte influência do Exército Nacional, sendo seu Comandante Geral, um Oficial Superior daquela instituição

Militar. O controle da instrução e ensino era exercido pela Inspetoria Geral das Polícias Militares, subordinada ao Estado Maior do Exército. O foco do ensino era o combate ao inimigo externo e interno, prevalecendo as matérias de cunho militar sobre as de segurança pública, caracterizando no currículo do CFO, a militarização da instituição Polícia Militar com forte ênfase na hierarquia e disciplina.

Nesta década, o Ensino Policial Militar era dividido em duas Áreas, a de Ensino Fundamental e a de Ensino profissional. As disciplinas da Área de Ensino Profissional tinham a prevalência de 90% sobre a carga horária total do curso e destinavam-se principalmente à Segurança Interna, constando também algumas Disciplinas voltadas à Segurança Pública.

Esta situação ambiental, neste período, influenciou sobremaneira vários aspectos da doutrina policial, trazendo para a instituição uma cultura marcada por uma rigorosa formação militar, sob a tutela de um ensino que preparava o policial para combater o inimigo interno ou externo, em vez de formá-lo para proteger o cidadão. Marcada por um rígido controle da Inspetoria Geral das Polícias Militares, órgão do Estado Maior do Exército, sobre as Polícias Militares do país, não restava ao Comandante Geral, que era também um Coronel do Exército, outra alternativa, senão, repassar à Corporação, os ditames definidos pelo controle militar da nação, atrelando o ensino à doutrina militar de Segurança Nacional.

Ao fazer uma análise do ensino policial militar nesse período, Formighieri (1984), concluiu que o ensino na Polícia Militar nos últimos vinte anos em razão do período histórico vivido, foi levado por diversas vezes circunstanciais a voltar-se excessivamente para dentro de si mesmo, divorciando-se da realidade educacional brasileira. Em seu entendimento, este quadro representou sensível prevalência do ensino militar sobre a formação voltada para o campo da Segurança Pública e

sufocou a base humanística de formação social, jurídica e cultural do policial militar. Serviram para descaracterizar a cultura de um ensino policial, destruindo, pela padronização, a identidade do policial militar.

A descaracterização do ensino policial militar pode ser percebida na manifestação de um dos entrevistados:

[...] Houve uma época em que a Polícia Militar formava militares. Essencialmente militares que excepcionalmente exerciam atividades policiais. Depois houve uma época seguinte que junto com a formação militar, passamos a formar também o oficial administrativo e judiciário, praticamente o Delegado de Polícia. Então tinha-se o Militar de atuação em Defesa Interna, que também fazia Polícia Administrativa e Judiciária, assumindo praticamente quase todas as Delegacias de Polícia do Estado [...].

Ao se fazer uma leitura desse cenário, percebe-se que essa formação profissional voltada para a guerra urbana e combate a guerrilha, estimulava indiretamente a prática da violência policial, ao preparar o policial militar para o combate do inimigo, dissociando-se da proteção ao cidadão.

Ao final da década de 70, já era sinalizada uma modificação curricular motivada pela exigência do 2º Grau para o ingresso no CFO e o “Clima de Abertura Política” no país, refletindo o direcionamento de uma nova tendência na Formação do Oficial. A Área de Ensino fundamental teve aumentada sua carga horária face a inserção de novas disciplinas, notadamente, na Área de Ciências Jurídicas e Humanas e Sociais. A Área de Ensino Profissional, teve sua carga horária diminuída embora mantivesse ainda as disciplinas voltadas à Segurança Interna juntamente com as da Área da Segurança Pública.

Na década de 80, o comportamento dos Currículos Escolares reforçava com mais nitidez o processo de abertura política iniciado no país, demonstrando um ajuste das Disciplinas ao novo cenário. A elevação do CFO para Curso de Nível

Superior, e também os convênios firmados entre a Polícia militar e a UFSC e UDESC, representavam sobretudo uma abertura no Sistema de Ensino. As novas disciplinas trouxeram por consequência um novo modelo institucional na Formação do Oficial, tendo por ênfase à socialização do ensino e a formação de uma nova cultura organizacional, com novos valores e concepções, quebrando paradgmas, entre eles, o surgimento de um novo conceito de hierarquia e disciplina.

A Área de Ensino Profissional teve sua carga horária reduzida para 55% da carga horária total e as Disciplinas voltadas à Segurança Pública suplantavam em número e carga horária, as da Segurança Interna, voltadas a formação militar. Disciplinas da Área das Ciências da Administração tais como, Teoria Geral de Administração, Administração de Material, Administração Financeira e Administração de Pessoal passaram a integrar a Área de Ensino Profissional. A Área de Ensino Fundamental aumentou em carga horária e número de Disciplinas correspondendo a 45% da carga horária total, com destaque para as Disciplinas das Áreas das Ciências Jurídicas, Ciências da Administração e Ciências Humanas e Sociais que surgiram nos Currículos de forma expressiva

Na década de 90 o fator motivador para as alterações curriculares foi a edição da nova Constituição Federal em 1988 e a coordenação do CFO por instituições de ensino superior (UNIVALI e UNISUL) através de processo de licitação pública. O foco do ensino passou a ser a defesa e o exercício da cidadania de todos os brasileiros, conforme rezava a Magna Carta. A Área de Ensino Fundamental destacou-se com 55% da carga horária total (2895 H/A), prevalecendo uma forte base humanística e o desenvolvimento da cultura geral no preparo policial militar. A Área das Ciências Jurídicas aumentou o número de disciplinas e a carga horária, prevaleceu sobre as demais, dando ênfase aos direitos humanos e aos

direitos, garantias e liberdades individuais. A Área das Ciências da Administração ficou reduzida apenas a disciplina Teoria Geral da Administração.

A Área de Ensino Profissional nessa nova visão do Ensino PM apresentou uma carga horária de 2460 H/A, correspondendo a 45% da carga horária total do CFO. As Disciplinas voltadas à Segurança Interna deram espaço as da Segurança Pública.

Ao se fazer uma análise do comportamento curricular do CFO na década de 90, constata-se pela forte presença das disciplinas da Área de Ciências Jurídicas, uma tendência à equivalência aos Cursos de Bacharelado em Direito. Afastava-se de forma definitiva o ensino acadêmico, da área de segurança nacional pela presença de poucas disciplinas voltadas à segurança interna, ao tempo em que privilegiava a Área das Ciências Jurídicas em detrimento das disciplinas policiais voltadas à segurança pública. O CFO passou a qualificar melhor para o exercício da advocacia do que ao de Oficial da Polícia Militar.

No ano de 2000, foi criada a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), vinculada ao Ministério da Justiça, que editou o projeto Bases Curriculares para a Formação dos Profissionais da Área de Segurança do Cidadão, visando garantir a unidade de pensamento e ação dos profissionais na área de segurança, promover a equidade do processo de formação e a modernização do ensino policial. Esse Projeto previu uma Base Comum e uma Diversificada para todos os Cursos de Formação de policiais, sejam Policiais Militares, Policiais Civis ou, Policiais Federais. Sua meta é a integração das forças policiais e o foco do ensino, a proteção e a defesa do cidadão.

Na orientação da SENASP, a Base Comum é constituída de Disciplinas que congreguem conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais, inerentes ao perfil

desejado do profissional da área de segurança do cidadão, reunidas em seis áreas de estudos que destacam a missão do policial, a técnica policial, a cultura jurídica, a saúde do policial, a eficácia pessoal, a linguagem e a informação, norteadas por seis temáticas centrais: cultura, sociedade, ética, cidadania, direitos humanos, e controle das drogas. A Base Diversificada deve ser formulada por cada Organização Policial, tendo por objetivo reunir as Disciplinas que atendam às características específicas de cada Curso de Formação e as peculiaridades regionais.

Esse Projeto continua ainda em fase de implantação, sendo liberada verbas pelo governo federal para o reaparelhamento e aprimoramento profissional das Polícias Militares através de cursos de aperfeiçoamento, formação e especialização.

No ano de 2003, O Curso de Formação de Oficiais, sofre um intensa modificação, vindo a ser desenvolvido em conjunto com o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado, conforme o novo Regulamento da Academia de Polícia Militar da Trindade - R- APMT (Decreto nº 703, de 9 de setembro de 2003). Seu objetivo contempla a formação do agente de segurança pública como profissional que busca a preservação da ordem pública e que fundamenta a sua ação na justiça social e na cidadania.

Conforme se delinea no cenário deste estudo, os ajustes das Políticas e Estratégias de Comando face às mudanças ocorridas no ambiente externo, demonstraram claramente a mudança de foco em cada período evolutivo da Corporação, sendo que as mudanças ocorridas na grade curricular do CFO, registraram uma desmilitarização institucional. O foco do ensino deslocou-se naturalmente da formação voltada ao combate do inimigo interno e externo na década de 70, para as atividades de Polícia de Segurança Pública na década de 80,

sendo que ao final desta década, a nova Carta Magna daria ênfase a uma formação orientada para o direito de liberdade e garantias individuais, que se estenderiam por toda a década de 90. A partir de 2000, prevaleceu a formação voltada à proteção e defesa do cidadão, com ênfase aos direitos humanos, justiça social e cidadania. Estes alinhamentos estratégicos, das políticas de Comando, podem ser creditados como consequência da presença das Universidades na Academia de Polícia Militar, através de intercâmbios e também, convênios firmados também com outras instituições.

As Políticas e Estratégias de Ensino adotadas pela Polícia Militar na Gestão Acadêmica do CFO se destacaram neste estudo por um relacionamento muito próximo entre a PMSC e às instituições de ensino superior, de onde freqüentemente a Corporação se socorria para o preenchimento do quadro de professores dos Cursos de Formação de Oficiais, de Aperfeiçoamento e Superior de Polícia que funcionavam no CEPM.

A fim de ampliar o intercâmbio cultural, o apoio técnico e o desenvolvimento de pesquisas, a Polícia Militar no início da década de 80, firmou convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e com a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC). Essa atitude visava compatibilizar as exigências estabelecidas pelo Conselho Federal de Educação quanto ao funcionamento do Curso de Formação de Oficiais na condição de Curso de Nível Superior. As disciplinas da Área das Ciências Jurídicas passaram a ser ministradas por professores da UFSC e das Áreas das Ciências da Administração e Ciências Humanas e Sociais, por professores da UDESC.

Em meados da década de 90, a sistemática adotada passou a ser a realização de licitações públicas destinadas à instituições de ensino superior que

manifestassem interesse em assumir na totalidade, a realização dos cursos de nível superior e de especialização da Polícia Militar. Como resultado da sistemática adotada, a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) ficou responsável pela Formação de uma das turmas do CFO e a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais e Superior da Polícia Militar, em nível de Especialização, situação que permanece até a presente data.

Há ainda de se ressaltar os intercâmbios culturais realizados com as Polícias Militares do Brasil e do MERCOSUL, a fim de preencher necessidades de Formação, de Especialização, bem como de pesquisa em várias áreas de estudo. O MERCOSUL nesse contexto, permitiu que policiais militares do Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile, freqüentassem cursos nesses países, aumentando o intercâmbio cultural entre as Polícias Militares. A partir de 2000, no Curso Superior de Polícia realizados no CEPM, vagas foram disponibilizadas para Delegados das Polícias Civil e Federal, formando turmas de estudo integrado que além de ampliar a discussão e a busca de soluções para problemas comuns no campo da segurança, está atendendo a orientação da Secretaria Nacional de Segurança Pública, quanto a integração das forças policiais.

Pode-se concluir que a Política e Estratégia de Comando voltada aos intercâmbios culturais e convênios firmados com instituições de ensino superior garantiu a abertura do Corpo Docente ao Ensino PM, trazendo os Professores um legado que haveria de se consubstanciar na modificação da cultura institucional militarizada, cristalizada na presença de novos valores trazidos de suas instituições de ensino.

O Corpo Docente do Curso de Formação de Oficiais era constituído na década de 70, por Oficiais instrutores integrantes da Polícia Militar e do Exército,

que ministravam quase a totalidade das disciplinas, incluindo as da área policial e militar e outras da área civil, tais como Língua Portuguesa, História e Geografia, Organização Social e Política do Brasil, entre outras. Eventualmente, professores civis ministravam disciplinas como Física, Química, Literatura, entre outras.

Com a abertura do Ensino Policial Militar ao final da década de 70 e de forma mais incisiva na década de 80, através de Convênios com Instituições de Ensino Superior, foi dada uma nova dimensão ao caráter formativo do oficial, perdendo o ensino policial aos poucos sua característica militar, pela inclusão de novas disciplinas, principalmente nas Áreas de Administração, Ciências Jurídicas e Humanas e Sociais, assemelhando o Curso de Formação de Oficiais aos Cursos Universitários.

O Corpo Docente dos Cursos realizados na Polícia Militar passou a ser constituído além dos Oficiais Policiais Militares, por professores convidados da UFSC, UDESC, ESAG, UNIVALI e UNISUL. Os oficiais ministram as Disciplinas policiais militares da Área de Ensino Profissional. Os professores convidados das universidades, ministram geralmente as Disciplinas das Área de Ensino Fundamental, Jurídica, Administração e Humanas e Sociais.

Um fator inovador e altamente positivo constatado nesta pesquisa foi a definição da política de comando relativa a instituição da Educação Continuada em substituição a antiga Instrução Policial Militar. A Educação Continuada caracterizou-se portanto, como um processo continuado de ensino aprendizagem que objetiva propiciar ao policial militar a orientação e atualização constante, seja de caráter social, ou profissional. Confirmou-se assim, como um processo de educação permanente, desenvolvida anualmente através de planejamento,

destinando-se à melhoria da qualidade de vida e profissional dos policiais militares já habilitados (formados).

Na Educação Continuada, policiais militares freqüentam cursos de Direitos Humanos; Técnicas Humanitárias para a atuação policial de alto risco, Informador Turístico e Espanhol; Informática; Atendimento pré-hospitalar de emergência em situação de risco; Instrutor PROERD; Especialização em nível de Pós Graduação na área de Bombeiros, Trânsito e Direitos Humanos. Destaque-se que atualmente, a Educação Continuada é realizada através de sistema de ensino à distância, sendo coordenada pela DIE, e tendo a participação de 100% do efetivo operacional.

Um outro fato assinalado neste estudo, é o direcionamento do CFO ao Bacharelado em Direito, conforme abordagem já contemplada anteriormente sobre a desmilitarização do CFO. Esta situação tem suas origens nas modificações curriculares no CFO, motivadas pela abertura do ensino policial às universidades mediante intercâmbios e convênios, e nas modificações políticas ocorridas no cenário nacional a partir da década de 70. Se em determinado período a desmilitarização do ensino direcionou o currículo do CFO às atividades de Segurança Pública em detrimento da Segurança Interna, em outro, por conseqüência, aumentou o número e a carga horária das disciplinas das Áreas de Ciências Humanas e Sociais, Administração e Jurídica, em detrimento das disciplinas policiais que integravam a Área de Ensino Profissional.

O Comando da Polícia Militar, na década de 80, em sua Política, manifestava o entendimento da necessidade do Oficial de Polícia ser um profundo conhecedor da área jurídica, para o exercício de suas atividades. Determinou a equiparação das Disciplinas da Área de Ciências Jurídicas aos Cursos de Direito das instituições de ensino superior o que veio a permitir que Oficiais concluintes do

CFO, ante a disponibilidade de vagas nas instituições de ensino superior, viessem a ser matriculados na sexta fase do Curso de Direito, sem prestarem os exames vestibulares. Em resumo, havia um Curso de Direito embutido no CFO, até a sexta fase. Naturalmente, havia um direcionamento, indireto, dos oficiais, após a conclusão do CFO, à realização do Curso de Direito, validando as disciplinas já realizadas em sua formação.

Com a edição da Constituição de 1988 e a participação da UNIVALI na realização integral do CFO, via processo licitatório, cresceu a tendência das disciplinas curriculares centradas na preservação dos direitos humanos, e com ela, a idéia de que para ingresso no CFO, fosse exigido dos candidatos, o Diploma do Curso de Bacharel em Direito, a exemplo dos Delegados de Polícia. A partir de 2000, estudos chegaram a ser feitos para que o ingresso no CFO, fosse franquiado aos Bacharéis em Direito, via concurso, não vindo a se concretizar face a fortes resistências internas, retirando o Comando Geral da época, a implantação desta Política.

Ao final deste estudo pode-se concluir, em que pesem as perspectivas personalísticas do Comandante Geral da Polícia Militar, que ao definir suas Políticas e Estratégias de Comando, suas decisões foram caracterizadas por fortes influências de fatores ambientais externos, entre os quais o político e o militar. Tal fato foi constatado na dupla subordinação institucional da Corporação, ao Governo do Estado, como órgão da administração direta e ao Exército Brasileiro na Condição de Força Auxiliar e Reserva do Exército, comprometendo sensivelmente a necessária profissionalização das tarefas de policiamento, estrito senso, desvirtuando o processo formativo dos policiais militares. A promulgação da nova Carta Magna da nação em 1988, também caracterizou as políticas de comando,

instituindo-se como um divisor de águas na história institucional da Polícia Militar de Santa Catarina, direcionando as estratégias das políticas à proteção, defesa e garantia da liberdade dos cidadãos. Inovou quanto ao entendimento da missão de preservação da ordem e implantou uma nova filosofia relativa ao uso do poder de polícia.

Quanto ao processo decisório, ficou caracterizado obedecer doutrinariamente ao modelo militar de tomada de decisões. Centrado na hierarquia e na disciplina estabelece níveis hierárquicos rigidamente estabelecidos aos postos e graduações, sendo transferidos aos níveis administrativos. Dessa forma a cadeia funcional passa a obedecer naturalmente as decisões superiores em cada sistema, dentro da estrutura organizacional. O processo decisório caracterizou-se portanto, no caminho por onde o Comandante define sua concepção de governo, sendo as estratégias, as ações necessárias para alcançar os objetivos de suas políticas. Ficou evidente também, que o rigor da centralização do processo inibe a participação dos escalões subordinados nas decisões, além de dificultar a retroalimentação do sistema de informações gerenciais.

Ao se analisar as influências das Políticas e Estratégias de Comando na Gestão Acadêmica do Curso de Formação de Oficiais, percebe-se que seus resultados caracterizaram nitidamente a intenção destas políticas e estratégias, e seus impactos podem ser percebidos de forma mais acentuada nas exigências estabelecidas para o ingresso no CFO, na evolução do nível de escolaridade e na duração do CFO, nas modificações dos currículos e das disciplinas, nos convênios e intercâmbios firmados com Instituições de Ensino Superior, na educação continuada, na humanização do Ensino PM, e na estrutura orgânica da APMT.

5.2 Recomendações

A presente pesquisa, caracteriza-se como uma contribuição a mais no sentido de repensar as Políticas e Estratégias de Comando voltadas à Formação do Oficial da Polícia Militar de Santa Catarina. Sua relevância está no fato de permitir uma reflexão sobre os procedimentos comportamentais administrativos manifestos na gestão da Corporação, tendo por referência a doutrina militar. As recomendações, a seguir enumeradas, sugerem este repensar, tendo por base as conclusões da pesquisa.

- Recomenda-se o aprofundamento deste estudo sobre os temas específicos considerados nos impactos das políticas e estratégias de comando na gestão acadêmica do CFO, entre os quais, a desmilitarização do Curso, os convênios e intercâmbios com as Universidades, a prevalência das disciplinas de ciências jurídicas sobre as demais, o Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado (CSPB) ministrado concomitantemente com o CFO e a desarticulação orgânica da Academia de Polícia Militar. O objetivo seria verificar os impactos ocorridas na cultura organizacional policial militar face a estas ocorrências.

- O Centro de Ensino, é a “Universidade Corporativa” , e sugere que as políticas de comando o considere como tal, prestigiando-o na qualificação profissional de seus integrantes pela criação de um Corpo Docente permanente, com dedicação exclusiva ao ensino e a pesquisa. Transformá-lo oficialmente em instituição de ensino superior, com reconhecimento pelo Ministério de Educação e Cultura e Conselhos Federal e Estadual de Educação, é uma necessidade imperiosa.

- A Academia de polícia Militar da Trindade necessita ser repensada quanto a sua estrutura orgânica. Por ser uma instituição modelo, responsável pela formação da futura liderança da Corporação, é a forja que imprime a seus integrantes os traços de caráter indispensáveis ao exercício do “mando”. Portanto, deve possuir em seu quadro de pessoal, oficiais que justifiquem sua presença pelas qualificações pessoais que os distinguem de seus pares. Por outro lado, se o número de turmas do CFO diminuiu face a inexistência de vagas no quadro de oficiais da Corporação, necessário se faz um reestudo, a nível de Estado Maior, para que as atividades de Formação de Oficiais estejam adequadas ao número de vagas existentes, evitando-se interrupções no funcionamento do CFO, a exemplo do que tem ocorrido.

- O modelo militar de processo de tomada de decisão, em vigor na Polícia Militar, precisa ser repensado quanto a sua funcionalidade, quem sabe buscando-se uma adaptação a semelhança de outras organizações civis. Necessário se faz a participação de todos escalões no processo de construção do pensamento administrativo e na busca de solução para problemas comuns. A descentralização do ato de pensar é uma imperiosa ferramenta que dá maior autenticidade e legitimidade as ações e os resultados colhidos se consubstanciam pelo comprometimento da participação na construção, implementação, controle e avaliação de todo o processo.

- O Curso de Formação de Oficiais apresenta uma anomalia em sua constituição, que necessita urgentemente ser reparada. A partir de 2003, para a sua validação, necessita que seus integrantes participem também do Curso de Segurança Pública,

nível Bacharelado (CSPB) realizado por uma instituição de ensino de nível superior através de licitação pública, ou pela própria PM, conforme o Decreto nº 703, de 9 de setembro de 2003 (Regulamento da APMT). Ainda reza o R-APMT, que somente poderá ser promovido à graduação de Aspirante-a-Oficial, o Cadete PM regularmente matriculado e aprovado no Curso de Formação de Oficiais e no Curso de Segurança Pública, nível Bacharelado, não bastando apenas aprovação em um ou outro. Os Cursos são desenvolvidos concomitantemente em 04 (quatro) anos de duração. A anomalia se consubstancia no momento em que o candidato se inscreve em apenas um concurso vestibular e obtém o direito de freqüentar dois cursos, recebendo ao final dois diplomas: o de Aspirante a Oficial PM, reconhecido de nível superior pelo Conselho Federal de Educação e o de Bacharelado em Segurança Pública da UNIVALI. Para o atendimento dos requisitos da Corporação, quanto a formação de seu quadro de oficiais, o CFO por si só basta. Atré-lo obrigatoriamente a um outro curso superior com carga horária equivalente, é dimensioná-lo além das exigências da formação, aumentando o tempo de duração e os custos de formação sem uma justificativa plausível.

Por último, cumpre registrar que este estudo não esgota o tema em questão, sugerindo um maior aprofundamento nas questões e proposições formuladas. Há que se mencionar entretanto, que embora não conclusivo, cumpre este trabalho, o seu papel no campo das ciências humanas e sociais, ao suscitar ao debate questões relevantes de uma instituição secular cujos feitos tem o reconhecimento do povo Barriga Verde, a Polícia Militar de Santa Catarina.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Louis A. **Management and Organization**. Nova York: McGraw-Hill Book Company. 1958.

ANDRADE, E. L. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisão**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1989.

ANSOFF, H.I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Mc Graw – Hill, 1977.

ÁLVARES. Obino Lacerda. **Estudos de Estratégia**. Brasília: EBRASA. 1973.

BARBETA, P. A . **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.

BING, R. A. **Survey of practitioner's stock evaluation methods**. Financial Analysts Journal, 1971, maio-junho, 50-60.

BIRCKHOLZ, Mauro Teodoro. **Instrução como forma de aprimoramento profissional na PMSC**. Florianópolis: Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina, 1999.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOUDON, Raymond, **Os métodos em sociologia**, São Paulo: Ática, 1989.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. 2. Ed. São Paulo: Francisco Alves, 1987, p. 223-245.

BRASIL. **Bases Curriculares para a Formação dos Profissionais da Área de Segurança do Cidadão**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública 2000.

_____. **Constituição Federal**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

_____. **Decreto n. 88.777 de 30 de setembro de 1983. Aprova o Regulamento para as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 30 set. 1983.

BROCHADO, José Manoel Simch. **“Socorro...! Polícia” Opiniões e reflexões sobre a Segurança Pública**. 2 ed. Brasília: Universa, 1997.

CAMINHA, João Carlos Gonçalves. **Delineamento da Estratégia**. Florianópolis: IOESC. 1980.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CARLITA, Maria. **Fontes de informação especializada**. Belo Horizonte:UFMG/PROED, 1988.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DYE, Thomas R. **Understanding Public Policy**. 7 th ed. Neu Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

DEMO, Pedro. **Pesquisa, princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 1994.

_____. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Papirus, 1995.

DILL, W. R. **Decision making**. Sixty-third Yearbook of the National society for the Study of Education, Behavioral Science end Educational Administration, 1965.

Enciclopédia Mirador Internacional. São Paulo: Companhia Melhoramentos de São Paulo, 1981.

Enciclopédia Barsa. São Paulo: Artes Gráficas Gomes de Souza, 1965.

FERREIRA, A. A.; REIS, A . C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FINGER, Almeri Paulo. **Planejamento do Ensino Superior**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1983.

FOUREAUX, Péricles de Souza et all. **Manual de Trabalho de Comando**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar da PMMG. 1987.

FREIRE, João. **Variações Sobre o Tema Trabalho**. Porto: Afrontamento. 1997

FURLANI, Lúcia Maria Teixeira. **Autoridade do professor: meta, mito ou nada disso?** 3. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991.

GODOY, Arilda Schimith, Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun, 1995.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, Gary, PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campos,1995.

HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L. e RAIFFA, Howard. **Smart choices: A practical guide to making better decisions**. Harvard Business School Press. 1998.

HATCH, MARY JO. **Organization Theory**. Oxford – England: Ed. Oxford University Press. 1997.

HEIN, Leonard W. **Introdução quantitativa às decisões administrativas**. São Paulo: Editora Atlas S/A.1972.

JÚNIOR, J. A ; O ensino no CPOR. I Simpósio sobre Ensino Militar no Recife. Pernambuco, 2000.

KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LAZZARINI, Álvaro. **Por uma Polícia estável, eficaz e organizada.** Porto Alegre: Unidade, n.33, jan/mar. 1995.

LAVENÈRE-WANDERLEY, Nelson Freire. **Estratégia Militar e Desarmamento.** Rio de Janeiro: Block Editores. 1969.

MARTINS, Rogério. **A influência do ambiente, da escolha estratégica e da tecnologia nas mudanças estruturais da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

MATTOS, Carlos de Meira. **Estratégias Militares Dominantes:** Sugestões para uma estratégia militar brasileira. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1986.

McGUIRE, J. W. **Contemporary management.** Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall. 1974.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 23. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study application in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et.al.*. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade, 7 ed., Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York : FreePress, 1993.

MINTZBERG, H e J. B. Quinn. **The Strategy process: contexts and cases.** Englewood, Prentice-Hall, 1995.

MONTEIRO, A, V. **A dinâmica de mudanças estratégicas:** estudo de multicasos em institutos de pesquisa. Florianópolis. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia da

Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MOREIRA, A.M.M. **Facilitando a Chegada ao Consenso em Processos de Negociação**: Um Enfoque Multicritério, tese de doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1998.

MOTTA, Paulo R.. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 5^a ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.

NÉRICI, Imídio G. **Didática geral dinâmica**. 5^a ed. São Paulo: Científica, 1973.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica; projeto de pesquisas, TGT, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PMESP. **Plano de aplicação da instrução na Polícia Militar**. São Paulo: DEI/PM, 1989.

PMSC. **Normas para o planejamento e conduta do ensino (NPCE)**. Santa Catarina: DIE/PM, 1997.

QUEIROZ, Walmir Galdino de. **Trabalho de Comando**: Fundamentos Básicos para Comandantes PM. Fortaleza: UFC. 1984.

RÉGIS, Cantídio Quintino. et. ali., **Almanaque do Centenário da Força Pública de Santa Catarina**. Florianópolis, 1935.

RIBEIRO, Nelson de F.. **Administração Acadêmica Universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia eficiente para estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTA CATARINA. **Lei Nr 6217, de 10 de fevereiro de 1983. Dispões sobre a Organização Básica da Polícia Militar e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado, Florianópolis, n. 12.153, 11 fev. 1983.

_____. **Lei Nr 6218, de 10 de fevereiro de 1983. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Militar e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado, Florianópolis, n. 12.153, 11 fev. 1983.

_____. **Constituição Estadual**. 2^a ed. Florianópolis, DDSG-ALESC, 1998.

SANTIAGO, Carlos Alberto. **Doutrina de Polícia Ostensiva**. Florianópolis: CEPM, 1993.

SANTOS, Boaventura de Souza, **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**, 5 ed., São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, A . R . dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SCOSS, Floro Zino. **Processo decisório para executivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1974.

SILVA, Osmar Romão. **Curso de Polícia**. Rio de Janeiro: Editora Globo. 1935.

SIMON, Herbert A.. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro. FGV. 1971.

SIQUEIRA, Deis E. et. ali., **Relações de trabalho, relações de poder**, Brasília, ed. Universidade de Brasília, 1997.

SOUZA, Vanderlei. **O Sistema de Informações Gerenciais de Recursos Humanos nas organizações Policiais Militares: O caso de Santa Catarina**, Florianópolis. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós

Graduação em Administração, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

STAGNER, R. **Corporate decision making: Na empirical study.** *Journal of Applied Psychology.* 53, 1-13, 1969.

STEINER, GEORGE & MINER, John. **Política e estratégia administrativa.** São Paulo: ed. da Universidade de São Paulo, 1993.

STONER, JAMES A. F; FREEMAN, EDWARD R.: **Administração.** 5º Edição. Rio de Janeiro: – RJ, Ed. PHB, 1995.

STRICKLIN, W. D. **Toward a theory of organizational decision making.** Doctoral dissertation. University of Southern California. 1966.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

TRUJILLO, Afonso ferrari. **Metodologia das ciências.** Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W.. **O que é universidade.** 5 ed., São Paulo: Brasiliense, 1985.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturada

1. Perfil do entrevistado:

1.1 Nome:

1.2 Cargo/função

1.3 Tempo de serviço na Corporação

1.4 Tempo de serviço na função:

2. Caracterização das Políticas e Estratégia de Comando

2.1 No seu entendimento as políticas e estratégias de Comando atendiam a uma:

() Visão organizacional? () Visão militar? () Visão pessoal do CMT

Comentário: _____

2.2 Quanto a seus objetivos, as políticas e estratégias

() Apenas modificavam um procedimento de rotina?

() Visavam uma adaptação?

() Eram inovadoras? () Empreendedoras () Criativas?

Comentário: _____

2.3 Qual a base que as originaram?

() Pessoal? () Política? () Militar () Plano de Cmdo?

Comentário: _____

2.4 Qual a sua visão quanto ao alcance das políticas e como o Sr caracterizaria outras já implantadas anteriormente e/ou posteriormente por outros Cmts?

2.5 O Sr. revogou ou teve conhecimento de outras políticas e estratégias revogadas, a critério pessoal do Cmt, por discordar das mesmas?

2.6 O Sr. conseguiu implantar todas as políticas de seu Cmdo?

3. Caracterização do processo de tomada de decisão e implementação das políticas e estratégias de Comando.

3.1 Como o Sr. Caracteriza o processo de tomada de decisão das políticas e estratégias de Cmdo da PMSC?

3.1.1 Qto ao modelo?

3.1.2 Quanto à funcionalidade?

3.1.3 Quanto aos resultados?

3.2 Como foram implementadas as políticas e estratégias?

3.2.1 Na base do cumpra-se?

3.2.2 Foram discutidas?

3.2.3 Avaliadas quanto aos impactos?

3.2.4 Quais as dificuldades encontradas?

3.2.5 Como foram resolvidos?

4. Impactos das políticas e estratégias de Comando na Gestão Acadêmica do CFO?

4.1 Quais foram os impactos?

4.2 Que mudanças provocaram?

4.3 As mudanças foram avaliadas?

4.4 Qual foi a aceitação?

4.5 Houve rejeição? Como foi suplantada?

4.7 Quanto tempo perdurou a política e estratégia?

4.8 Se tivesse que aplicá-la hoje, o Sr faria alguma modificação?