

## GESTÃO ESTRATÉGICA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS - PMTO: ANÁLISE DA LEI COMPLEMENTAR Nº 079/2012 E DA ATUAL CONFIGURAÇÃO DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA PMTO

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE TOCANTINS STATE POLICE - PMTO: ANALYSIS OF THE COMPLEMENTARY LAW Nº 079/2012 AND THE CURRENT CONFIGURATION OF THE PMTO STRATEGIC LEVEL

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICIA MILITAR DEL ESTADO DEL TOCANTINS - PMTO: ANÁLISIS DE LA LEY COMPLEMENTARIA Nº 079/2012 Y DE LA ACTUAL CONFIGURACIÓN DEL NIVEL ESTRATÉGICO DE LA PMTO

**Edson Cosme dos Santos<sup>1</sup>**

**Marcos César Vasconcelos<sup>2, 3</sup>**

### RESUMO

Este trabalho visa demonstrar a importância da efetivação da gestão estratégica para o alcance da administração científica na Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMTO. Mapeou as principais incongruências e propôs adequações na legislação e na organização administrativa da PMTO. Diante do atual cenário que envolve a PMTO inferiu-se que

<sup>1</sup>Discente do Curso Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Tocantins, Capitão do Quadro de Oficiais Policiais Militares; Pós-graduado em Gestão Pública pela Faculdade Serra da Mesa - FASEM (2015); Pós-graduado em Polícia Judiciária Militar pela Universidade do Tocantins - UNITINS (2009); Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Tocantins - UFT desde 2014; Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Tocantins - UFT desde 2008; Bacharel em Segurança Pública pela Academia Policial Militar Tiradentes - APMT desde 2007. E-mail: [ecosme1982@hotmail.com](mailto:ecosme1982@hotmail.com).

<sup>2</sup> Tenente-Coronel QOE RR; Pós-graduado em Gestão Pública pela Faculdade Serra da Mesa - FASEM (2015); Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pela Universidade do Tocantins - UNITINS (2009); Pós-graduado em Gestão Econômica pela UNIRG (2003); Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIRG, desde 1999; E-mail: [marcos.cesar.vasconcelos@hotmail.com](mailto:marcos.cesar.vasconcelos@hotmail.com).

<sup>3</sup> Endereço de contato com os autores (por correio): Academia Policial Militar do Tocantins. Quadra 104 Sul, Rua 'SE' 09, Lote 5, s/n - Plano Diretor Sul, Palmas - TO, CEP: 77001-036, Brasil.

realmente é necessária a conformação da legislação de organização básica e da existente configuração administrativa do nível estratégico da corporação a fim de que se possa materializar uma filosofia de gerenciamento em prol da melhoria institucional contínua e do alcance dos objetivos organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Adequação organizacional; Gestão estratégica; Resultados.

#### **ABSTRACT**

This paper aims to demonstrate the importance of effectivation in strategic management for the achievement of scientific management in the Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMTO (Tocantins state police). Mapped the main incongruities and proposed adjustments in legislation and administrative organization of the PMTO. In view of the current scenario that involves the PMTO it was inferred that it is really necessary the formation of basic organization of legislation and the existing administrative configuration of the corporation strategic level in order to materialize a management philosophy in favor of continuous institutional improvement and the achievement of organizational goals.

**KEYWORDS:** Organizational suitability; Strategic management; Results.

#### **RESUMEN**

Este trabajo pretende demostrar la importancia de la efectividad de la gestión estratégica para el alcance de la administración científica en la Policía Militar del Estado de Tocantins - PMTO. Mapeó las principales incongruencias y propuso adecuaciones en la legislación y en la organización administrativa de la PMTO. Ante el actual escenario que involucra a PMTO se ha inferido que realmente es necesaria la conformación de la legislación de organización básica y de la existente configuración administrativa del nivel estratégico de la corporación a fin de que se pueda materializar una filosofía de gestión en favor de la mejora institucional continua y del alcance de los objetivos organizacionales.

**PALABRAS CLAVE:** Adecuación organizacional; Gestión estratégica; Resultados.

Recebido em: 29.05.2018. Aceito em: 02.08.2018. Publicado em: 01.09.2018.

## Introdução

Planejar é primordial para a gestão eficiente, eficaz e efetiva na Administração Pública, destarte, torna-se imprescindível a realização de um adequado planejamento para a consecução dos objetivos institucionais e, à vista disso, atender aos anseios sociais.

Todavia, além de planejar, é preciso que haja a efetivação deste planejamento de forma contínua, algo alcançado apenas por intermédio da adoção de uma cultura de gestão estratégica. Chiavenato (2000, p. 58), um dos mais célebres estudiosos da administração, descreve que a gestão estratégica é “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Na Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMTO, conforme a Lei Complementar Nº 079 de 27 de abril de 2012, que dispõe sobre a organização básica da instituição, os órgãos de direção são os responsáveis diretos pelo

comando e administração da corporação, sendo o estado-maior, o órgão de direção responsável pelas ações de planejamento, estudo, orientação, coordenação, fiscalização e controle das atividades da PMTO, cabendo-lhe a formulação de diretrizes, ordens e normas gerais de ação do comando-geral aos órgãos de apoio e de execução.

O presente trabalho fez uma análise do histórico do planejamento estratégico na PMTO e da Lei Complementar 079/2012, confrontando seu conteúdo com o de outras polícias militares (coirmãs) no que se refere à estrutura responsável pelo planejamento, e também com a organização administrativa do nível estratégico existente na instituição. Por fim, sugerirá modificações no texto da epigrafada lei no intuito de contribuir para a efetivação de uma cultura de gestão estratégica visando à aprimoração contínua dos processos e procedimentos na corporação.

## Material e métodos

A epigrafada pesquisa, quanto à abordagem, fundamenta-se no método dedutivo, em função de que se pretende construir conhecimentos específicos a partir de formulações generalistas obtidas na doutrina e na documentação selecionada acerca da necessidade da adequação institucional numa configuração a qual se possa alcançar uma gestão estratégica plena.

Em relação aos métodos de procedimentos, este trabalho está enquadrado no modo monográfico ou estudo de caso. O texto monográfico produzido tem como propósito gerar um conhecimento concreto em relação à importância da estruturação do nível estratégico da PMTO, com vistas à obtenção de uma gestão profissional, bem como para efetivação de uma filosofia de excelência pautada numa gestão estratégica eficaz.

Referente à técnica empregada, este estudo se valeu da análise e coleta de dados a partir de documentações indiretas, as quais compreendem pesquisas documentais e bibliográficas.

Por fim, quanto à natureza do objetivo da pesquisa, a diligência produzida no texto monográfico possui caráter exploratório, partiu da seleção de obras e documentos afetos ao tema e se propõe a proceder a uma revisão bibliográfica do material coletado.

#### **O histórico do planejamento estratégico na PMTO**

O início da Polícia Militar do Estado do Tocantins PMTO coincide com o do próprio Estado do Tocantins, instituída em 1º de janeiro de 1989, por meio da Medida Provisória nº 001, a qual também definia a organização básica do poder executivo. A PMTO foi originada da estrutura e efetivo remanescente da Polícia Militar do Estado de Goiás, desde o início, as dificuldades no campo do planejamento estratégico institucional foram bem pujantes, tendo em vista a escassez de recursos de toda ordem e a elevada demanda funcional<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>A apresentação do plano de articulação da PMTO, apêndice do plano de comando da atual gestão, aponta este cenário.

Assim, durante os primeiros anos de atuação, como em todo começo, primeiro buscou-se o atendimento das demandas básicas, e por este motivo, o planejamento estratégico foi sobrepujado pela imperativa necessidade da área de execução, tendo em vista, a destacada e requisitada função social do serviço policial militar<sup>5</sup>.

A fim de ratificar a percepção em comento traz-se um trecho da contextualização do Plano de Comando 2015-2018 da PMTO:

A PMTO é uma instituição nova, porém desinteressada pela tecnicidade e cientificidade dos seus processos, sobretudo, os de gestão. Assim, a quase totalidade das decisões é tomada com base em empirismos e costumes que estão arraigados e não possuem absolutamente nenhum fundamento técnico. Paradoxalmente, a principal característica das instituições militares é exatamente o rigor e apego às normas e regulamentos. (Parte 1, p. 04 – Contextualização do Plano de Comando 2015-2018 da PMTO)

---

<sup>5</sup>Fato comumente relatado pelos oficiais superiores mais antigos da PMTO e ratificado durante algumas abordagens aos oficiais chefes das seções de estado-maior pela comissão de criação do regulamento interno da PMTO, a qual este oficial integrou.

Entretanto, com o passar do tempo, o crescimento socioeconômico do Estado e a consolidação da instituição, tem-se os primeiros passos na busca por práticas voltadas ao planejamento em nível estratégico das ações da PMTO, exigência do novo modelo gerencial que de forma geral vem tomando conta das estratégias nas organizações públicas.

Dentre as práticas institucionalmente oficializadas voltadas ao planejamento gerencial na PMTO, encontra-se: o estabelecimento do Programa de Modernização Gerencial da Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMG/PMTO (Portaria 020/2009-QCG de 06/04/2009); a criação da Assessoria de Gestão Pública e Qualidade (AGESP) e a aprovação do seu respectivo regimento interno em 03 de agosto de 2009 (Portaria nº 042/2009/GCG). Ambas as portarias são da lavra do Comandante-Geral da época, Coronel QOPM Joaidson Torres de Albuquerque.

De acordo com o referido regimento interno, os objetivos da

assessoria de gestão pública e qualidade eram:

A Assessoria de Gestão Pública e Qualidade (AGESP) tem como objetivo implantar na Polícia Militar do Estado do Tocantins um Sistema de Excelência em Gestão da Qualidade de modo a propiciar uma melhor qualidade na prestação de serviço e o contínuo aperfeiçoamento de seus meios de trabalho. Tal situação se concretizará com ações voltadas para o contínuo aperfeiçoamento de seu corpo técnico e adoção de medidas e ferramentas que possibilitem a Gestão da Qualidade dentro da Instituição. (Regimento anexo a Portaria nº 042/2009/GCG)

A criação da AGESP foi um relevante marco na história do planejamento estratégico na PMTO, dentre as principais contribuições destacam-se: a participação no planejamento estratégico do Estado no ano de 2010; a implementação do GESPÚBLICA na PMTO, com destaque para certificação do 6º Batalhão no nível de gestão 250 pontos; a realização do curso de simplificação de processos para as seções de estado-maior do Comando-Geral, 1º BPM, Sistema Integrado de Operações Policiais - SIOP e Academia de

Polícia Militar Tiradentes - APMT<sup>6</sup>. Contudo, atualmente a AGESP encontra-se desativada, tendo parte de suas funções exercidas pela PM/6.

Todavia, os avanços mais significativos voltados à sedimentação de uma cultura institucional direcionada ao planejamento estratégico na PMTO foram efetivados na atual gestão, sob o comando do Coronel QOPM Glauber de Oliveira Santos, Comandante-Geral da PMTO, que iniciou sua administração com a devida apresentação do plano de comando, estabelecendo metas e objetivos institucionais, dentre estes: a modernização da gestão institucional; a elaboração do planejamento estratégico institucional e a confecção de instruções normativas e portarias que regulamentassem as atribuições de cada função a ser exercida dentro da estrutura da corporação.

---

<sup>6</sup> Informações constantes no relatório das ações desenvolvidas pela Assessoria de Gestão Pública e Qualidade da PMTO - AGESP no período de 30 de março a 31 de outubro de 2010. Assinado pela Ten Cel QOPM Patrícia Rodrigues do Amaral - Chefe da AGESP na época.

Como se percebe, desde o início do atual comando, estabeleceu-se as diretrizes de atuação da gestão, sendo que muito dos objetivos elencados já foram alcançados ou estão em fase de desenvolvimento, tudo com vistas à implementação de um planejamento estratégico institucional bem elaborado e, portanto, o alcance de uma gestão estratégica contínua.

Ainda, como demonstração da evolução do planejamento estratégico na PMTO, evidencia-se as principais realizações da atual gestão<sup>7</sup>:

- Estabelecimento do plano de comando e plano estratégico operacional da PMTO - 2015/2018;
- Normatização dos procedimentos institucionais na esfera administrativa com a instituição do regulamento interno da PMTO, em 2016, com escopo de padronizar as ações administrativas e operacionais dos órgãos de direção, apoio e execução por intermédio da regulamentação da lei de organização

básica da PMTO (Lei Complementar nº 079 de 27 de abril de 2012);

- Normatização dos procedimentos institucionais na esfera operacional com a instituição do procedimento operacional padrão (POP), dentro do programa de modernização gerencial da PMTO (PMG), com a regulamentação das principais atividades operacionais da corporação, reunindo em um documento único, roteiros padronizados, com o objetivo de amparar a atuação do policial militar e buscar a excelência nos serviços prestados pela instituição;
- Plano estratégico da PMTO - 2016/2020, o processo de elaboração foi coordenado pela 6ª Seção do Estado-Maior, com a vênua, o acompanhamento e a validação do alto comando da corporação, iniciando-se com a outorga à comissão de elaboração do plano estratégico, em abril de 2015, por meio da Portaria nº 402/2015-SAMP/DGP, que, em conjunto com a equipe de plano estratégico da Secretaria de Estado do Planejamento - SEPLAN, executou o plano de trabalho, o

---

<sup>7</sup>Informações levantadas junto a documentos oficiais da atual gestão.

qual compreendeu a participação de vários segmentos da instituição;

- Gestão transparente das promoções dos oficiais e praças;
- Criação e modernização dos sistemas existentes de informação da instituição, com destaque para o sistema da Diretoria de Gestão Pessoal – DGP.

De acordo com o já exposto, o avanço institucional da PMTO na obtenção de boas práticas de gestão é inegável, contudo, este trabalho visa explicitar a importância da reestruturação dos órgãos de direção, responsáveis legais pelo planejamento institucional, com o propósito da PMTO progredir ainda mais na busca por uma gestão técnico-científica que não se baseie na maior parte por trabalhos de comissões provisórias de estudos voltados a fins específicos.

### **Resultados e discussão**

Conforme evidenciado, a PMTO sedimenta-se como instituição que almeja o implemento de uma gestão estratégica profissional, muito se tem

feito, a evolução é concreta, contudo, para o deslanche mais rápido e sólido, é preciso adequar as estruturas básicas da instituição relativas à organização dos seus órgãos de direção e apoio.

Assim, no campo “resultados” será exposta a atual formatação do nível estratégico da corporação. Em sequência, no campo “discussão”, todas as possíveis discrepâncias vislumbradas serão analisadas, concomitantemente se fará as sugestões de adequações e até de alterações na legislação de organização básica da PMTO e na existente configuração administrativa dos órgãos do nível estratégico, visando o alcance do contexto que fomente a evolução gerencial na instituição.

### **Resultados**

A PMTO é uma organização formal, pois possui dispositivos legais de criação, regras formuladas, estrutura organizacional definida e é alicerçada nos princípios da hierarquia e disciplina.

Dá-se o nome de organizações formais às organizações caracterizadas por regras e

regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos componentes. Com a organização formal procura-se tirar vantagens da especialização de atividades, facilitar o processo de tomada de decisão e assegurar o cumprimento e a execução dessas decisões pelos indivíduos participantes. Assim, a organização formal "tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente dos objetivos explícitos, tornando-se um caso de estudo especial". (CHIAVENATO, 2000, p. 33)

Isto posto, a instituição policial militar tem características peculiares inerentes à sua configuração formal, contexto que exige dos seus gestores maior desdobramento a fim de conciliar a evolução gerencial aos valores basilares desta organização, como o culto a hierarquia, a disciplina e o civismo.

Portanto, com base no estabelecido pela legislação federal, as instituições militares têm sua organização disposta em uma lei de organização básica - LOB. Esta lei, de âmbito de cada Estado, é quem define de forma detalhada a organização básica de cada instituição, o que a torna um instrumento imprescindível de análise. A Polícia Militar do Estado do Tocantins - PMTO é

subordinada diretamente ao chefe do executivo e estruturada hierarquicamente, segundo a Lei Complementar nº 079/2012, em órgãos de direção, de apoio e de execução.

Os órgãos de direção realizam o comando e a administração da corporação por meio do comandante-geral e do estado-maior (EM). Este último engloba sete seções, PM/1, PM/2, PM/3, PM/4, PM/5, PM/6 e PM/7, responsáveis pelas ações de planejamento, estudo e coordenação nas áreas de: gestão de pessoal; inteligência e contrainteligência; operacionalidade; infraestrutura, suprimento e logística; comunicação social; orçamento e finanças; e telecomunicações e qualidade, respectivamente.

No mesmo sentido, os órgãos de apoio realizam a atividade meio da corporação em cumprimento às diretrizes e ordens dos órgãos de direção. São formados pelas assessorias, diretorias, comissões, gabinete do comandante-geral, academia de polícia, ajudância-geral, capelania militar, corregedoria-

geral e núcleo de controle interno. O papel dos órgãos de apoio é atender às necessidades administrativas de assessoramento técnico, de pessoal, de ensino e de material da PMTO. Por sua vez, os órgãos de execução realizam as atividades-fim da corporação, executando as diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção, são compostos pelas unidades operacionais ordinárias e especializadas.

Aufere-se que ao comando-geral da corporação, composto pelo comandante-geral e estado-maior, compete o comando, a administração e o planejamento em geral, visando à organização, às necessidades e o emprego da corporação para o cumprimento de sua missão constitucional, bem como acionar, coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos de apoio e execução.

As atribuições legais do estado-maior de acordo com Lei Complementar nº 079/2012 são:

Art. 11. O Estado Maior é o responsável perante o Comandante Geral por ações de

planejamento, estudo, orientação, coordenação, fiscalização e controle das atividades da PMTO, cabendo-lhe a formulação de diretrizes, ordens e normas gerais de ação do Comandante Geral no acionamento dos órgãos de apoio e de execução, no cumprimento de suas missões.

Assim, todas as diretrizes e ordens aos demais órgãos de apoio e execução daí devem se originar. Nota-se a atenção que merece o órgão, em consequência, explora-se, então, as atribuições legais do chefe do estado-maior:

Art. 12. O Chefe do Estado Maior é o principal assessor do Comandante Geral, competindo-lhe a direção, orientação, coordenação e fiscalização dos trabalhos do Estado Maior, cumulativamente com a função de Subcomandante Geral da PMTO.

Por sua vez, de acordo com lei Complementar nº 079/2012, o estado-maior da PMTO tem a seguinte composição:

Art. 11...  
§1o O Estado Maior é composto pelas seguintes seções:  
I - 1a Seção (PM/1): responsável pelo **planejamento** de matérias relativas à gestão profissional e à legislação;  
II - 2a Seção (PM/2): responsável pelo **planejamento** das atividades de

inteligência, contrainteligência, guarda e manutenção de documentos e arquivos sigilosos; e por confeccionar o boletim geral reservado da Corporação;

III - 3a Seção (PM/3): responsável pelo **planejamento** dos assuntos relativos à articulação operacional, à administração e ao controle das operações policiais militares; e pelos estudos, doutrina e pesquisas relativas à preservação da ordem pública, ao policiamento ostensivo e à padronização de procedimentos operacionais da Corporação;

IV - 4a Seção (PM/4): responsável pelo **planejamento** das matérias relativas à logística, à infraestrutura e ao controle patrimonial da Corporação;

V - 5a Seção (PM/5): responsável pelo **planejamento** das atividades de comunicação social, publicidade, relacionamento com a mídia, cerimonial, eventos e marketing institucional;

§2o O Chefe da PM/5 acumula a função de Assessor de Comunicação.

VI - 6a Seção (PM/6): responsável pelo **planejamento** das matérias relativas ao orçamento e às finanças da Corporação;

VII - 7a Seção (PM/7): responsável pelo **planejamento** das matérias relativas:

a) às atividades de informática e telecomunicação;

b) à elevação da qualidade dos serviços, no âmbito de suas atribuições, através da eficiência e da economicidade das atividades administrativas e operacionais da Corporação.

§3o O Chefe da PM/7 acumula a função de Assessor Técnico de Informática e Telecomunicações. (grifo nosso).

Após a análise dos documentos institucionais oficializados voltados à obtenção de uma gestão mais eficiente e eficaz, a conseqüente correlação com a Lei Complementar nº 079/2012 e a

existente formatação do nível estratégico da PMTO, vislumbra-se um descompasso dos atuais propósitos organizacionais com a configuração dos órgãos que compõe o comando-geral da corporação e também com os órgãos de apoio e de execução. Neste diapasão, no campo seguinte, destinado às discussões, será mais bem explicitada a referida conclusão.

#### Discussão

A primeira constatação é a sobrecarga estabelecida pelo artigo 12 da Lei Complementar 079/2012, o qual estipula que o chefe do estado-maior é o principal assessor do comandante-geral, competindo-lhe a direção, orientação, coordenação e fiscalização dos trabalhos do estado-maior, cumulativamente com a função de subcomandante-geral da PMTO.

Essa acumulação de funções pode não permitir ao chefe do estado-maior desenvolver plenamente suas atividades, principalmente no que se refere às questões administrativas de direção,

orientação, coordenação e fiscalização dos trabalhos das seções do estado-maior, o que certamente prejudica a solidificação de uma filosofia institucional voltada à obtenção de uma gestão estratégica contínua e efetiva.

Assim, a segregação das funções de chefe do estado-maior e de subcomandante-geral mostra-se benéfica e mais produtiva, e inclusive já foi adotada por outras coirmãs, como por exemplo, a Polícia Militar do Distrito Federal - PMDF e a Polícia Militar do Paraná - PMPR, conforme pode ser verificado em suas leis de organização básica:

**Lei nº 6.450, de 14 de outubro de 1977, Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal, e dá outras providências.**

Art. 15. O Chefe do Estado-Maior, principal assessor do Comandante-Geral, dirige, orienta, coordena e fiscaliza os trabalhos do Estado-Maior.

Art. 16. O Subcomandante-Geral da Corporação substitui o Comandante-Geral em seus impedimentos eventuais.

**Lei 16575 - 28 de Setembro de 2010, Dispõe que a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR) destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual.**

Art. 11. O Subcomandante-Geral é o substituto imediato do Comandante-Geral nos seus impedimentos e exerce a função de coordenador operacional da Corporação.

Art. 12...

§ 1º. O Chefe do Estado-Maior será indicado pelo Comandante-Geral e nomeado pelo Governador do Estado, dentre os Coronéis Combatentes da ativa da Corporação. (grifo nosso).

Outra constatação é o descompasso entre os órgãos de planejamento e os órgãos de apoio, tem-se seção de estado-maior como, por exemplo, a PM/2 que planeja e executa por não se ter estabelecido na legislação a correspondente diretoria. Uma vez que, de fato, na 2ª Seção do estado-maior, existe a necessidade de se realizar atividades também de execução, deve-se promover a separação das funções de planejamento e execução, com a criação de uma diretoria de inteligência, deixando a cargo da PM/2, apenas a atividade de planejamento. Tal medida foi adotada pela Polícia Militar do Estado do Pará - PMPA, conforme pode ser verificado em sua lei de organização básica, a Lei Complementar nº 053, de 07 de fevereiro de 2006:

Art. 6º Os órgãos de direção geral integram o Comando-Geral da Corporação, que compreende:

III - Estado Maior Geral;

**VII - Centro de Inteligência;**

**Art. 18-A. O Centro de Inteligência, órgão de direção geral, subordinado ao Comandante Geral, é responsável pelo exercício permanente de ações especializadas no âmbito da Corporação, orientadas para a produção e proteção do conhecimento, com vistas a assessorar o Comando da Corporação na tomada de decisão, concernentes à atividade-fim, assim constituído:**

**Art. 9º-A O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável, perante o Comandante Geral, pelo planejamento, organização, direção e controle das atividades da Corporação, elaborando diretrizes e ordens de Comando, em consonância com a missão institucional e a política de segurança pública do Estado.**  
**§ 2º As Seções do Estado-Maior serão assim constituídas:**

**II - 2ª Seção (PM/2): Política e Planejamento de Inteligência:**

**a) Subseção de Pesquisa e Análise Criminal;**

**b) Subseção de Estatística Institucional;**

**c) Subseção de Inteligência Estratégica. (grifo nosso).**

Ainda em relação à PM/2, defende-se que as comissões de promoção e medalhas devem ser vinculadas a DGP e não à PM/2, por questões de ordem prática e correlações de funções. Problema semelhante ao da PM/2 ocorre na PM/5 em que se acumulam as funções

de chefia em áreas de planejamento e execução. Isto porque a assessoria de comunicação - ASCOM é órgão executivo, enquanto a PM/5 é seção de estado-maior, logo, eminentemente de planejamento.

Da mesma forma que ocorre na PM/5, encontra-se o mesmo inconveniente administrativo na PM/7, referente à acumulação de funções de planejamento e execução pela chefia da seção, neste caso, entre PM/7 e Assessoria Técnica de Informática e Telecomunicação – ATIT, algo a ser sanado. Aqui, com o agravante da PM/7 estar acumulando duas responsabilidades bem distintas: informática e telecomunicações, as quais são áreas afins, e a gestão da qualidade. Considerando o volume e a importância das atividades ligadas à tecnologia da informação e telecomunicação, uma solução viável seria a criação de uma Diretoria de Telemática. Esta diretoria absorveria a atual ATIT, passando a responder pela execução das atividades da área. Outra providência seria a criação,

no estado-maior, da PM/8, para abarcar a atividade de gestão da qualidade da corporação e assumir as funções da desativada AGESP, incluindo a responsabilidade pela gestão de projetos e das matérias atinentes à legislação institucional.

Já a PM/3, órgão planejador, não conta com um órgão de apoio direto, neste caso vislumbra-se que os Comandos de Policiamento – CP teriam melhor aproveitamento caso fossem classificados como órgãos de apoio vinculados diretamente à PM/3, modificação que resolveria o atual impasse de atribuições entre os aludidos órgãos.

Além das seções de estado-maior, verificam-se ainda alguns órgãos especiais e de apoio da PMTO com inconformidades que refletem diretamente no planejamento, como é o caso da Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa - DEIP, a qual não tem planejador no estado-maior, e a legislação concedeu planejamento próprio, em confronto com o princípio de

segregação das atividades de planejamento e execução. Destaca-se o fato da PMTO manter duas estruturas voltadas ao ensino atuando de forma segmentada, tanto na execução como no planejamento, sendo estas: a Academia Policial Militar Tiradentes – APMT e a DEIP, quando o ideal seria a unificação administrativa e de planejamento, por questões de economicidade de recursos humanos e materiais. Sustenta-se que não existe razão para a APMT figurar como órgão de apoio, devendo ser classificada como um órgão subordinado à DEIP.

Em situação semelhante a da DEIP, tem-se a Diretoria de Saúde e Promoção Social - DSPS, a qual não tem uma seção de estado-maior para planejar, em nível estratégico, as atividades de saúde e promoção social da PMTO e nem previsão legal para realizar o próprio planejamento.

Além das citadas incoerências administrativas, soma-se a existência de algumas seções desatreladas a qualquer órgão de direção ou de apoio, como a

seção de estatística (recomenda-se o atrelamento à PM/3), a seção de educação física, a coordenação estadual do Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência - PROERD, a coordenação estadual de polícia comunitária, dentre outros.

Consequentemente, propõe-se a criação da PM/9 que ficaria encarregada do planejamento atinente ao ensino e ações de proximidade institucional à comunidade, sendo o órgão gestor responsável pelas diretrizes do PROERD, colégios militares e ações de polícia comunitária.

No mesmo viés, urge a necessidade de criação da PM/10 voltada à qualidade de vida do colaborador interno, órgão gestor responsável pelas diretrizes estratégicas da diretoria de saúde e da seção de educação física. Devendo a capelania militar deixar de ser um órgão de apoio e se subordinar diretamente à PM/10.

Com destaque, aventa-se a criação da figura do subcomandante-geral no intuito de que o chefe do estado-maior

tenha a incumbência específica de coordenar e fiscalizar todas as seções do estado-maior de forma mais efetiva. Esta função seria a terceira posição na escala hierárquica da instituição, ficando abaixo apenas do comandante-geral e do subcomandante-geral, na quarta posição ficaria a função de subchefe do estado-maior e na quinta posição a função de corregedor-geral.

Ademais, como toda a estruturação sugerida visa o fomento da gestão estratégica na PMTO, sendo a função de chefe do estado-maior de extrema importância para o alcance deste objetivo, indispensável se faz a criação do gabinete do chefe do estado-maior, classificado como órgão de apoio.

Em continuidade, visando à melhoria de condições de gestão por parte do comando-geral, alvitra-se a extinção de assessorias junto aos órgãos que não têm muita influência sob a atuação finalística da PMTO, como por exemplo, a Assessoria junto à Secretaria do Trabalho e da Assistência Social – ASETAS. E a criação de assessorias junto a

Procuradoria-Geral do Estado - PGE e à Secretaria da Fazenda (Superintendência de compras e central de licitações). Por derradeiro, o estabelecimento legal de que as assessorias desempenhem exclusivamente a função administrativa de defesa dos interesses institucionais junto aos respectivos órgãos. Em razão disso, deve ser vedada a atuação operacional ou de guarda, restringindo-se a assessoria numa reduzida equipe de representação (mínimo efetivo possível), comandada por um oficial designado pelo comandante-geral.

É imperioso que a corporação como um todo reconheça a importância do planejamento estratégico e, por conseguinte, da adoção de uma filosofia de gestão estratégica, conjuntura que será alcançada com a devida valorização das funções de gestão. Neste sentido, é inconcebível que a gratificação de função de chefia de uma seção de estado-maior seja inferior a de funções relativas aos órgãos de apoio ou de execução (Lei 2.986/2015). Ainda, que oficiais mais modernos ocupem funções de chefia de

seção de estado-maior, enquanto oficiais mais antigos exerceram funções de chefia em órgãos de apoio, sendo estes órgãos diretamente vinculados, e porque não dizer, subordinados. Neste viés, toda comissão provisória de estudo ou trabalho deve ser vinculada à pertinente seção de estado-maior, a fim de que o respectivo órgão planejador coordene os trabalhos atinentes à sua competência.

Desta forma, os gestores dos órgãos de direção precisam ter o foco voltado ao planejamento estratégico da instituição, devem ocupar-se com as demandas em nível macro, afastar-se da execução direta e preocupar-se com o estabelecimento de diretrizes e normatizações gerais. Contudo, para o alcance do referido conjunto, faz-se necessário uma contínua especialização gerencial, a ser alcançada com cursos e visitas técnicas a outras corporações e órgãos públicos, dentre outras ações direcionadas. Em suma, é preciso atuar no presente, mas com visão prospectiva.

### **Considerações finais**

Vive-se em uma era de transformações intensas e constantes, a sociedade atual está mais exigente, tem um maior conhecimento a respeito de seus direitos e deveres. Com o advento da globalização, do desenvolvimento tecnológico, da grande força da informação e dos meios de comunicação, surge um cenário extremamente competitivo e selecionador, o qual exige grande grau de especialização por parte de todas as instituições públicas e privadas.

Destarte, tanto a sociedade, por meio dos segmentos organizados, como o Estado, através dos órgãos de controle, exige mais qualidade dos órgãos públicos no intuito de que o resultado das suas atuações proporcione maior retorno para a sociedade, tal situação faz do planejamento uma ferramenta essencial para o atendimento destas expectativas.

Deste modo, com a demanda da área de segurança pública cada vez mais crescente e complexa, e de outro lado, a escassez de recursos de toda ordem em virtude das políticas de governo e da

crise que assola o país, é preciso pensar estrategicamente.

Assim, a inter-relação entre planejamento e execução parece ser a medida mais acertada na busca pelos objetivos corporativos. Isto não significa que um setor deva exercer as duas atividades, mas, que devam manter estreito relacionamento e comunicação em todas as fases, tanto do planejamento quanto da execução.

Neste contexto, um nível estratégico atuante e bem estruturado é indispensável para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva. A Polícia Militar não pode se colocar como uma organização que não realiza o devido controle e avaliação da gestão institucional, logo, não administra seus resultados de forma sistemática. A estruturação dos órgãos de direção visando maior efetividade nas normatizações e especialização do corpo administrativo e operacional deve ser o foco para que a instituição consiga cumprir a sua missão e alcançar a sua visão, todavia, sem renegar seus valores e princípios.

Em síntese, para sobreviver às rápidas transformações ocorrentes no ambiente em que está inserida, bem como para ganhar produtividade e acompanhar as novas tendências da sociedade, a Polícia Militar do Estado do Tocantins deve buscar uma reestruturação interna planejada, objetivando o alcance da gestão profissional de excelência, pautada na constante adaptabilidade aos cenários existentes e prospectivos, com vistas ao completo alcance dos objetivos institucionais basilares.

Por fim, diante do contexto o qual envolve a PMTO, infere-se que realmente é necessária a adequação da legislação de organização básica e da atual estrutura administrativa do nível estratégico da corporação a fim de se materializar uma filosofia de gestão estratégica contínua, moderna e eficaz.

Em apêndice, a proposta de alteração da lei de organização básica da PMTO, algo que deve ser mais bem analisado, tendo em vista as consequências de toda e qualquer

alteração na conformação básica de uma complexa e substancial instituição como a PMTO.

### Referências

BRITO, Flavio Santos. **Planejamento estratégico na polícia militar do Tocantins: Os desafios da implantação**. Florianópolis, 2011. Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais na PMSC.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 6.450 de 1977. **Organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal**.

DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1966.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARÁ. Lei Complementar nº 053 de 07 de fevereiro de 2006. **Organização básica da Polícia Militar do Pará**.

PARANÁ. Lei nº 16575 de 28 de setembro de 2010. **Organização básica da Polícia Militar do Estado do Paraná**.

POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS. **Plano de Comando**. Palmas-TO, 2015.

POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Tocantins**. Palmas-TO, 2016.

TOCANTINS. Lei Complementar nº 079 de 27 de abril de 2012. **Organização básica da Polícia Militar do Estado do Tocantins**.