

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ.

José de Deus de Sousa Campos¹
Maria de Lourdes de Melo Salmito Mendes²

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar e compreender como a cultura organizacional da Polícia Militar do Piauí influencia na sua gestão. A rotina da instituição é repleta de situações e procedimentos próprios do militarismo. As Polícias Militares são forças auxiliares e reserva do Exército, assim sendo, estão sujeitas aos regulamentos e aos códigos penais militares e subordinadas operacionalmente às Secretarias de Segurança Pública e aos Governos dos estados, deste modo, a Polícia Militar do Estado do Piauí, além de ter que seguir as leis e a regulamentação Comuns ainda estar subordinada às leis e os decretos militares estaduais além de existirem ainda as influências políticas. Com o presente estudo procurou-se, a partir da análise e da compreensão da influência que a Cultura da Polícia Militar do Piauí tem na sua Gestão, oferecer aos gestores da instituição suporte, sugestões e alternativas para que possam desempenhar uma gestão mais eficiente, e desta forma, proporcionar um serviço de melhor qualidade à sociedade piauiense. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica exploratória e uma pesquisa de campo, onde foram feitas pesquisas em livros, artigos publicados, estatuto da Polícia Militar do Piauí, constituição federal, código penal militar, sites e revistas sobre os assuntos tratados no artigo. Os dados foram colhidos através da observação da rotina e dos procedimentos da Polícia Militar do Piauí, da observação do dia a dia do serviço policial como também através da pesquisa em documentos que fazem parte da atividade e dos procedimentos administrativos da instituição. Durante o recolhimento dos dados foi feita uma pesquisa de campo com cinquenta policiais militares que trabalham tanto na área operacional como na área administrativa da 1ª CIA/4ºBPM. A pesquisa serviu de base e através do resultado obtido foi concluído que a cultura organizacional da PMPI tem uma influência muito grande na sua gestão, concluiu-se que a doutrina da instituição, que fora herdada do militarismo e que lhe deu origem continua quase que inalterada até os dias atuais, que esta doutrina foi absorvida pelos seus integrantes que a expressam nos seus pensamentos e nos seus modos de agir, o que provoca grandes discrepâncias com a realidade atual.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Polícia Militar. Gestão Pública. Organização Militar. Militarismo.

¹ Bacharel em Administração – UESPI – Aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública- Universidade Federal do Piauí e Universidade Aberta do Brasil- CEAD/UFPI. E-mail: jd.campos2@hotmail.com.

² Professora Orientadora – Mestre e Professora da Universidade Federal do Piauí.

ABSTRACT

This article aims to analyze and understand how the organizational culture of the Military Police of Piauí influences in its management. The routine of the institution is filled with situations and militarism own procedures. The Military Police are auxiliary forces and army reserve, therefore, are subject to regulations and the military penal codes and operationally subordinate to the Departments of Public Safety and the governments of states, therefore, the State Military Police of Piauí, in addition to have to follow the laws and regulations Commons still be subject to state laws and military decrees still exist beyond political influences. With this study we tried to, from the analysis and understanding of the influence that the culture of the Military Police of Piauí has in its management, offer support to the managers of the institution, suggestions and alternatives so that they can perform more management efficient, and thus provide a better service to society Piauí. The methodology used was an exploratory literature review and a case study where research in books, published articles, status of the Military Police of Piauí, federal constitution, the military criminal code, websites and magazines on the subjects treated in the article were made. Data were collected through observation and routine procedures of the Military Police of Piauí, observing the day to day of the police service as well as through research on documents that are part of the activity and administrative procedures of the institution. During the data gathering was done field research with fifty military officers working in both operational area as the administrative area of the 1st CIA / 4ºBPM. The research was based and the result obtained via the same was concluded that the organizational culture of PMPI has a very great influence in its management, it was concluded that the doctrine of the institution, which had been inherited from militarism and that gave rise to the same remains almost unchanged to this day, that this doctrine eventually absorbed by its members that express in their thoughts and in their modes of action, which causes large discrepancies with the current reality.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar e compreender como a cultura organizacional da Polícia Militar do Piauí influencia a sua gestão, além disso, é de muita relevância compreender como esta cultura pode influenciar no cotidiano do dia a dia do policial militar e conseqüentemente nos processos e procedimentos administrativos da corporação, como esta cultura afeta suas formas de atuar ao cuidar da Segurança Pública, pois as atitudes do Policial Militar devem ser vistas como uma ação social positiva, atuando não só como defensores da lei e da ordem, mas também servindo como instrumentos de orientação, contribuindo desta forma para uma melhor qualidade de vida da comunidade.

A Polícia Militar do Estado do Piauí, que tem sua função definida no artigo 144 da Constituição Federal de 1988 como a policia responsável pelo policiamento

ostensivo e a preservação da ordem pública, é subordinada operacionalmente à Secretaria de Justiça e Segurança Pública do estado do Piauí e ao mesmo tempo é uma força auxiliar e reserva do Exército, desta forma tem dupla finalidade e sua gestão baseada tanto na sua função policial como na sua função militar, assim sendo, estas culturas acabam sendo adotados pelo policial militar e servindo de base que orientam diretamente as suas atitudes e o seu cotidiano.

A partir do resultado do presente estudo pretende-se identificar a origem desta cultura e como a sua influência afeta a gestão da instituição, e a partir daí, procurar soluções para os problemas por ela causados, através de mecanismos que façam com que a rotina, o cotidiano e as relações com a comunidade dos seus integrantes não sejam prejudicados, e acima de tudo, oferecer aos gestores da Polícia Militar do Piauí um suporte que os ajudará a oferecer uma gestão mais eficiente, e deste modo, que a instituição possa prestar um serviço de melhor qualidade à sociedade piauiense.

Os objetivos específicos do presente trabalho são pesquisar em livros, revistas e artigos publicados a origem e como a cultura organizacional do militarismo se manifesta dentro da PMPI; Observar a rotina e os procedimentos realizados na prática pelos policiais militares da 1ª CIA/4º BPM e através do resultado analisar como a gestão da instituição é desempenhada; Pesquisar em documentos, registros e procedimentos da instituição sobre a forma de atuar dos seus gestores com relação às leis e aos decretos militares e comuns, realizar uma pesquisa de campo, onde policiais militares serão entrevistados sobre satisfação pessoal com a atividade, sobre motivação, carga de trabalho, relacionamento com os superiores, recompensas, questão salarial, etc.

Para tanto, o presente trabalho, em seu referencial teórico, abordará o que é cultura organizacional, explicitando o seu conceito e sua evolução, abordando também o conceito, a evolução e os princípios da Gestão Pública. Além disso, será apresentada uma visão geral de Polícia Militar, de Militarismo, das Raízes do Militarismo, do Histórico da Polícia Militar do Estado do Piauí e sua organização administrativa dentro do sistema de segurança pública, a gestão pública da instituição, a estrutura administrativa e operacional da PMPI e a influência da cultura militar na sua gestão.

A metodologia a ser utilizada será uma pesquisa bibliográfica exploratória e uma pesquisa de campo, onde serão feitas pesquisas em livros e artigos publicados

na área como também uma entrevista com cinquenta dos policiais militares, lotados na 1ª CIA/4º BPM que trabalham na área operacional e também com alguns da área administrativa.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que se possa compreender a influência que a cultura organizacional da Polícia Militar do Piauí tem em sua gestão, precisa-se entender primeiramente o que vem a ser cultura organizacional e como esta se manifesta dentro da organização policial militar.

2.1 Conceito e evolução

Segundo Newstrom (2008), o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores, propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização.

Pode-se concluir então que cultura organizacional é a forma de pensar, de agir e sentir de cada organização, e que esta forma particular de ser, advém dos princípios que seus precursores idealizaram, este sistema de valores que é compartilhado pelos integrantes de uma organização é que a diferencia das demais, que faz com que a organização tenha suas características próprias. Entendemos então que este conjunto de características que uma organização utiliza para atingir seus objetivos, e que todas elas, independente do tamanho ou do ramo que atuam possuem, é que a distingue das demais, que faz com que seja única.

Uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade. (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 427).

Portanto, esta forma de agir, de pensar e sentir de uma determinada organização, estes comportamentos que são adotados são herdados por gerações futuras, e estes comportamentos é que são os considerados certos e por conta disto, resistentes às mudanças.

2.2 Elementos da cultura organizacional

A base conceitual para se definir os elementos de uma cultura organizacional vem de diversas fontes de dentro do âmbito social. O que define tais bases é o modo com o cidadão reage a alguma questão dentro de uma sociedade. A sociedade passa a definir sua própria cultura, a partir do que atende ou não aos seus objetivos e o que causa ou não alguma agressão aos seus componentes. A partir de tal ideia, passa-se a encarar algo como ético ou não ou como moral ou não (BITENCOURT, 2003).

Geralmente é a sociedade que define o que é ético ou moral, o que é aceitável ou não e dessa forma, estabelece a sua cultura. No entanto as organizações podem assumir diversos níveis de cultura, dependendo do cenário existente, e se tais níveis são compatíveis com o que a sociedade deseja para aquele momento, sendo assim, toda organização é formada por princípios, crenças, valores éticos e morais e é composta por oito elementos que por meio da cultura, definem como a organização se expressa e se comportam:

Valores: Caracteriza o comportamento da organização, formando a essência da empresa. Os valores se originam muitas vezes através dos fundadores da organização (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Crenças: Estão associadas à percepção entre a organização e seus funcionários, produto, clientes. Expressa o que a empresa acredita ser verdadeiro, o comportamento, a personalidade e o jeito de ser da organização (TRICE; BEYER, 1987).

Ritos, Rituais e Cerimônias: Podem ser definidos como as atividades em sequência que ocorrem dentro das organizações com objetivos específicos, tornando a cultura mais visível e reforçando os principais valores da organização (TRICE; BEYER, 1987).

Estórias e Mitos: Se expressam através de contos sobre os fatos que ocorreram e ocorrem na organização, podendo ser verdadeiros ou não. Geralmente, as estórias são caracterizadas em fatos reais e indicam como se devem resolver os problemas e como as decisões devem ser tomadas. Já os mitos, podem existir uma realidade distorcida sem uma sustentação de algum fato ocorrido (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Heróis: São as pessoas que se destacaram dentro da organização, representando coragem, força e determinação (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Tabus: Estar relacionado a tudo o que não é permitido dentro da organização, ou seja, os assuntos polêmicos e críticos que são tratados de forma oculta e pouco falados entre seu público interno (TRICE; BEYER, 1987).

Normas: Se expressam através das regras impostas pela empresa que definem os comportamentos tidos como corretos e que devem assim ser seguidos pelos colaboradores. Em sua maioria, as normas são abertamente esclarecidas, conhecidas e faladas (TRICE; BEYER, 1987).

Comunicação: É o elemento mais importante, pois se caracteriza na troca de informações e pode ser tanto informal, por meio de conversas, como formal, por meio de documentos, entrevistas e reuniões (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

3 GESTÃO PÚBLICA

A gestão ou administração pública é um dos aspectos mais visados e um dos mais discutidos pela atual sociedade, em vista disso, o presente capítulo vai apresentar o conceito, evolução e princípios da gestão pública, bem como o histórico da gestão pública na Polícia Militar do Piauí.

3.1 Conceito e evolução

Gestão pública é o modo como o homem interfere numa organização ligada ao governo. Algo relevante na gestão pública é como se dá a administração de pessoas, bens materiais e recursos financeiros relativos à relativa organização (WALDO, 1971). Concluimos então que gestão pública nada mais é do que a interferência do ser humano em uma organização que seja do governo e que esta interferência pode ser no financeiro, nos bens materiais e principalmente nas pessoas.

Para Harmon e Mayer (1999), a administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais.

Nossa gestão pública passou por muitas transformações, de muito rígida a até atitudes neoliberais.

3.2 Princípios da gestão pública

Para que se haja uma boa gestão, há funções primordiais da administração que devem ser levados em conta como: planejamento, organização, controle, direção e execução. E, cada uma destas, deve ser bem estudada, para que a gestão pública alcance o seu objetivo que é o bem comum.

Segundo a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, os cinco princípios da gestão pública são: Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Legalidade está no alicerce do Estado de Direito, no princípio da autonomia da vontade. Baseia-se no pressuposto de que tudo o que não é proibido, é permitido por lei. Mas o administrador público deve fazer as coisas sob a regência da lei imposta. Portanto, só pode fazer o que a lei lhe autoriza (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Quanto à impessoalidade, a imagem do Administrador público não deve ser identificada quando a Administração Pública estiver atuando. Outro fator é que o administrador não pode fazer sua própria promoção, tendo em vista seu cargo, pois esse atua em nome do interesse público. E mais, ao representante público é proibido o privilégio de pessoas específicas. E deve tratar todos igualmente (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

O princípio da moralidade tem a junção de Legalidade com Finalidade, resultando em Moralidade (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988). Ou seja, o administrador deve trabalhar com bases éticas na administração, lembrando que não pode ser limitada na distinção de bem ou mal. Não se devem visar apenas esses dois aspectos, adicionando a ideia de que o fim é sempre será o bem comum. A legalidade e finalidade devem andar juntas na conduta de qualquer servidor público, para o alcance da moralidade.

Na Publicidade, o gerenciamento deve ser feito de forma legal, não oculta. A publicação dos assuntos é importante para a fiscalização, o que contribui para ambos os lados, tanto para o administrador quanto para o público. Porém, a publicidade não pode ser usada de forma errada, para a propaganda pessoal, e, sim, para haver um verdadeiro controle social (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Quanto à eficiência, o administrador tem o dever de fazer uma boa gestão, é o que esse princípio afirma. O representante deve trazer as melhores saídas, sob a

legalidade da lei, bem como mais efetiva. Com esse princípio, o administrador obtém a resposta do interesse público e o Estado possui maior eficácia na elaboração de suas ações (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Todos estes princípios têm apenas uma finalidade, atender da melhor forma possível ao interesse público.

4 POLÍCIA MILITAR

Polícia é um vocábulo de origem grega (politeia), e passou para o latim (politia), com o mesmo sentido de governar de uma cidade, administração, "forma de governo". No entanto, com o passar do tempo, assumiu um sentido particular, passando a representar a ação do governo, enquanto exerce sua missão de tutela da ordem jurídica, assegurando a defesa e a tranquilidade pública, além disso, primava pela proteção da sociedade contra as violações e malefícios (SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2014).

O presente capítulo apresentará a história da polícia militar e sua evolução, uma explanação sobre o militarismo, e aspectos da Polícia Militar do Piauí.

4.1 História e evolução da polícia militar

No Brasil, a ideia de polícia surgiu em 1500, quando D. João III resolveu adotar um sistema de capitanias hereditárias, dando totais poderes por meio de uma carta régia a Martim Afonso de Souza para estabelecer a administração, promover a justiça e organizar o serviço de ordem pública, como melhor entendesse, em todas as terras que ele conquistasse. Registros históricos mostram que, em 20 de novembro de 1530, a Polícia Brasileira iniciou suas atividades, promovendo Justiça e organizando os serviços de ordem pública. Em terras brasileiras, o modelo policial seguiu o modelo medieval português, muito parecido também com o de outros países europeus, no qual as funções de polícia e judicatura se completavam (SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2014).

. A estrutura era composta de figuras como o Alcaide-Mor (juiz ordinário com atribuições militares e policiais), pelo Alcaide Pequeno (responsável pelas diligências noturnas visando prisões de criminosos), e Quadrilheiro (homem que jurava cumprir os deveres de polícia).

O Alcaide Pequeno coordenava o policiamento urbano, auxiliado pelo escrivão da Alcaidaria e por quadrilheiros e meirinhos (antigo oficial de Justiça). As diligências noturnas – combinadas em reuniões diárias na casa do Alcaide Pequeno – eram acompanhadas pelo escrivão, que registrava as ocorrências enquanto quadrilheiros e meirinhos diligenciavam pela cidade, seguindo as instruções recebidas nas reuniões. Pelo Alvará Régio de 10 de maio de 1808, D. João criou o cargo de Intendente Geral de Polícia da Corte e nomeou o desembargador Paulo Fernandes Viana para exercer o cargo, iniciando-se, assim, uma série de grandes modificações no organismo policial. Viana criou, pelo Aviso de 25 de maio de 1810, o Corpo de Comissários de Polícia, que só se tornou realidade por força de uma portaria do Intendente Geral de Polícia, Francisco Alberto Teixeira de Aragão, em novembro de 1825 (SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2014 <http://www.ssp.sp.gov.br/institucional/historico>).

Com o passar do tempo, a Polícia Militar foi ganhando espaço e se fortalecendo no papel de defensora da lei e da ordem e protetora dos cidadãos de bem.

Em 31 de janeiro de 1842, o regulamento nº 120 definiu as funções da polícia administrativa e judiciária, colocando-as sob a chefia do Ministro da Justiça. Em 20 de setembro de 1871, pela Lei nº 2033, regulamentada pelo Decreto nº 4824, de 22 de novembro do mesmo ano, foi reformado o sistema adotado pela Lei nº 261, separando-se Justiça e Polícia de uma mesma organização e proporcionando inovações que perduram até hoje, como a criação do Inquérito Policial (SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2014 <http://www.ssp.sp.gov.br/institucional/historico>).

Nos dias atuais, a Polícia Militar é de responsabilidade dos governos dos estados, desta forma cada unidade da federação possui a sua polícia militar, cuja área de atuação estar restrita a sua respectiva unidade federativa, porém mantém as mesmas características desde a sua origem, tendo como responsabilidade manter a integridade dos cidadãos e estabelecer a ordem e a paz além de ser uma força auxiliar e reserva do exercito.

5 MILITARISMO

Militarismo ou ideologia militarista é a ideia de que uma sociedade é mais bem servida (ou de maneira mais eficiente) quando governada ou guiada por conceitos incorporados na cultura, na doutrina ou no sistema militares. A disciplina é tida como um dispositivo, um mecanismo capaz de representar um instrumento de poder que é imposto nas instituições para fazer valer a delimitação de um espaço hierarquizado destinado ao desempenho de diferentes funções (ZAHAR, 1985).

Militaristas sustentam que a segurança é a mais alta prioridade social, e alegam que o desenvolvimento e a manutenção do aparato militar assegura essa segurança. À primeira vista, ao analisarmos o conceito, concluímos que segurança pública e militarismo são conceitos que andam juntos e que um tem tudo a ver com o outro, entretanto, estes termos foram sinônimos em tempos atrás, onde a cultura da população era bem diferente da cultura de hoje, atualmente estes termos não condizem mais um com o outro, pois a sociedade necessita de formas mais modernas de se fazer segurança pública. (MUNIZ, 1999 p. 23).

Pode-se afirmar então que o militarismo é uma forma de organização onde a base de sustentação está na hierarquia e na disciplina, esta ideologia dá mais prioridade aos procedimentos e processos do que a eficácia e eficiência. É comum considerar-se militarismo como uma ideologia segundo a qual a expressão militar do poder de um Estado tem primazia na formulação e condução das políticas públicas, do que resulta uma superioridade dos militares em relação aos civis ou a sua forte influência na tomada de decisões.

Observa-se, no entanto, que o termo Militarismo, corresponde a um amplo feixe de significados, dependendo do contexto social em que o mesmo é empregado e da perspectiva de quem o emprega. Assim, poderá ser praticado enquanto é negado ou mascarado sob o manto do nacionalismo. Ou ser apresentado como um imperativo da busca da paz e da defesa da democracia.

No campo semântico, a palavra militar é um substantivo latino que se define como soldado ou guerreiro para combate. A questão do termo militar, portanto, está na diferenciação entre os sentidos de "militar" e "militarismo", ou seja, entre os modos específicos de ser e agir de um indivíduo ou grupo. (CASTRO, 2004).

5.1 Raízes do Militarismo

Encontram-se raízes do militarismo na história da humanidade, em íntima relação com o fenômeno da guerra, embora não se possa afirmar que os grupos humanos, antes do quinto ou sexto milênio A.C., se enfrentassem de forma planejada e organizada (KEELEY, 1996).

O que importa é indagar como os grupos humanos começam a se armar, não para caçar e defender-se dos animais ferozes, e sim para se defender de grupos hostis, e atacá-los de forma planejada; e como as organizações militares vão ter proeminência na constituição dos estados.

Não surpreende então que as primeiras histórias registradas, os primeiros relatos dos feitos dos mortais, sejam histórias militares. Os mais antigos hieróglifos egípcios registram as vitórias dos dois primeiros faraós, o Escorpião Rei e Narmer. De fato, até o século atual, a historiografia foi dominada por relatos de guerras (KEELEY, 1996 p. 23).

Na esfera das relações internacionais, cada vez mais se percebe o predomínio da força das armas sobre a diplomacia, não sendo talvez por outra razão que o tema do militarismo vem de ocupar posição central na Ciência Política contemporânea, tanto no respeitante aos limites do papel dos militares em regimes democráticos, quanto aos problemas em torno da disputa pelo poder nos campos geopolítico, estratégico e econômico (HUNTINGTON, 1957).

Entende-se então, que desde há muito tempo, o militarismo tem tido um papel na sociedade voltado para a proteção e defesa. Além disso, é relevante entender que uma nação só pode se desenvolver economicamente se estiver fortalecida e protegida contra algumas ameaças quer sejam a sua democracia, os seus limites territoriais, ou mesmo a sua lei e ordem.

6 POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ

A primeira Unidade de Polícia do Piauí foi oficialmente criada no dia 25 de Junho do ano de 1835, através da Resolução Nº 13, a unidade policial, denominada de Corpo de Tropa de Polícia, era composta de um Estado Maior e duas Companhias, com um efetivo de 309 homens, o primeiro comandante foi o Capitão Antônio de Sousa Mendes (POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ, 2014).

Em 1865, a Polícia Militar do Piauí foi instalada no Quartel do então Batalhão Guarnição de primeira linha, que era situado na Praça Campo de Marte. No ano de 1873 as instalações foram mudadas para o prédio onde funcionam a Escola de Educação de Artífices, somente no ano de 1877 a Unidade ganhou edifício próprio, que era situado na Praça Pedro II (POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ, 2014).

Após várias denominações, em 1934, cumprindo um dispositivo da Constituição Federal, a instituição foi denominada de Polícia Militar, não mais podendo daí por diante, ser modificada sua denominação por lei Estadual. A Polícia Militar do Piauí teve participação ativa em vários movimentos armados como: Batalha do Jenipapo em 1823, Guerra dos Balaios em 1839, Combate á Coluna

Pestes em 1926, Revolução Constitucionalista em 1932, Revolução de 31 de Março em 1964 (POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ, 2014).

No ano de 1941, sob o comando do Coronel Evilásio Gonçalves Vilanova, o Quartel Geral da Polícia Militar do Piauí teve suas instalações ampliadas, foram construídos alojamento, Dependência para Tesouraria, Almoxarifado, Garagem, Oficinas, Gabinetes, Chefia do EMG, Ajudância-geral, Secretarias e Dependências para as Seções do Estado-Maior. No ano de 1969, sob o comando do Coronel Duarte de Sousa Rosa, foi construído, em convênio com o 2º BEC e IPASE oito residências para oficiais (POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ, 2014).

Nos dias de hoje a PMPI tem um efetivo fixado pela lei Nº 5.458, de 30 de junho de 2005, de 8.911 Policiais, estar estruturada em Comando Geral, Órgãos de direção, Órgãos de apoio e Órgãos de Execução. O efetivo real atual da PMPI é de 6.000 policiais militares que desenvolvem o serviço de proteção à sociedade piauiense (POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ, 2014).

6.1 Estrutura administrativa da Polícia Militar do Piauí.

Como já foi mencionado anteriormente, a Polícia Militar do Piauí, tem sua organização administrativa baseada na organização do Exército Brasileiro, portanto termos como comandante, subcomandante, ajudante, dentre outros. Estes são termos comuns e equivalem a diretor, gerente e outros, na área civil. A PMPI é dirigida por um comandante geral e por um subcomandante geral que juntos são responsáveis pela administração e direção de toda a Instituição Policial Militar, tanto operacionalmente como administrativamente, para auxiliar nesta tarefa que não é missão fácil existe um ajudante Geral que é responsável pela parte burocrática desta administração.

A parte operacional conta com um Comando de Policiamento da Capital, responsável pelo Policiamento de toda a área metropolitana e por um Comando de Policiamento do Interior, que é responsável pelo Policiamento das cidades do Interior do Estado; a Instituição conta ainda com o Comando de Missões Especiais, responsável pelo comando das Unidades de Policiamento Tático e Missões Especiais como o Batalhão de Operações Especiais (BOPE) que por sua vez estar subdividido em GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais), Batalhão de Rondas Ostensivas de Natureza Especial (BPRONE) e pelo Canil; pelo Comando de

Policiamento Comunitário, que é responsável pelo comando dos Batalhões de Policiamento Comunitário, tanto na capital como no Interior. Os Batalhões são subdivididos em companhias e estas em Grupamentos Policiais Militares (GPMs).

6.2 A Gestão da Polícia Militar do Piauí.

De acordo com Krok (2008), as instituições encarregadas de realizar o policiamento militar na esfera estadual se estruturaram obedecendo aos princípios de hierarquia e disciplina, cuja finalidade social destinava-se à manutenção da ordem e da paz no espaço social. Esta instituição subordinou-se ao poder político local, decorrente da posição ocupada na estrutura política e hierárquica do Estado.

Como podemos ver os pilares básicos que sustentam a Gestão da Polícia Militar do Piauí podemos dizer que são o militarismo e o poder político. O militarismo, que por sua vez tem como princípios básicos na sua gestão o uso da hierarquia e disciplina, tem como base a organização e gestão do Exército Brasileiro, os regulamentos nada mais são do que cópias dos Regulamentos Disciplinares do Exército, o código de processo penal militar e o código penal militar que são responsáveis pelos procedimentos e processos penais militares e pela definição e aplicação das penas neles prescritas, são os mesmos que são aplicados nas forças armadas, ou seja, o policial militar além de estar sujeito às penas prescritas no Código Penal Comum que rege as penas ao cidadão comum ainda estar sujeito às prescritas no Código Penal Militar e ao Regulamento Disciplinar Militar.

Por conta disto, existem dentro da própria organização os desentendimentos e problemas causados pelas diferenças de patentes e graus hierárquicos, onde comandos e ordens de rotinas podem ser interpretados como abusos e desrespeitos. Conforme destaca Krock (2008), o relacionamento entre policiais de círculos diferentes é formal e demarcado por distanciamento entre os membros da própria instituição, que se amplia proporcionalmente ao número de degraus hierárquicos que separa os que comandam dos que executam, portanto á media que aumenta o grau hierárquico de um superior maior o distanciamento e a formalidade no relacionamento para com os seus subordinados, o que dificulta cada vez mais as relações interpessoais entre ambos, fazendo com que uma simples solicitação de um subordinado para com um superior possa se tornar um ato complicado e burocrático.

A intervenção política é outro dos problemas enfrentados na Gestão da Polícia Militar do Piauí, como a instituição e subordinada ao governador do estado, o comandante é nomeado por este, o poder político influi diretamente na sua gestão, provocando disparidades no seu efetivo, pois o policial é concursado e nomeado para uma determinada região, mais com a ajuda de políticos influentes consegue facilmente transferência para outra unidade do seu interesse, sendo assim, as unidades mais distantes e que tem mais serviço, maior risco e maior criminalidade geralmente ficam com reduzido efetivo, pois os policiais que são lotados ali em pouco tempo conseguem transferência com a ajuda de políticos influentes, indo geralmente para a capital ou para outras unidades melhores.

A situação mais crítica é nos Grupamentos Policiais Militares (GPMs) que são as menores unidades policiais e ficam geralmente nas pequenas cidades, nestas unidades o efetivo na maioria das vezes é apenas de dois ou três policiais que ainda tem que revezarem entre se em uma escala de serviço de doze ou vinte e quatro horas, o que na maioria das vezes faz com que o policial tire seu o serviço sozinho, com precário armamento, viaturas em péssimo estado de conservação, e em prédios sem estrutura.

Outro problema nos GPMs das pequenas cidades e a interferência do poder político municipal da atuação dos policiais, pois como vimos o estado que é o responsável legal por manter a polícia militar não cumpre o seu papel, o que obriga muitas vezes aos municípios tomarem para se esta atribuição, disponibilizando através de convênios, ajuda para manter as unidades, o que gera muitas vezes nos políticas locais uma errônea ideia de que fez um favor aos policiais e que por conta disto tem o direito de intervir em algum procedimento policial em favor de algum eleitor seu.

Por outro lado, existe dentro da instituição um problema que afeta diretamente na sua maneira de gestão, são as subdivisões de grupos, ou seja, a criação de várias polícias dentro da polícia militar. Em uma época em que muito se discute a reestruturação da Segurança Pública, e onde uma das medidas seria a unificação das Polícias, que conta atualmente com várias polícias, cada uma trabalhando isoladamente dentro da sua área.

Um dos argumentos favoráveis a esta unificação é o de que poucos países do mundo possuem mais de uma polícia e que estes países, onde existe uma polícia única, tem geralmente baixo índice de criminalidade, contudo, o que ocorre

atualmente é exatamente ao contrário, além de termos várias polícias trabalhando isoladamente ainda temos a criação de várias especialidades dentro da Polícia Militar do Piauí: Grupos de Ações Táticas Especiais, Forças Táticas, Rondas Ostensivas de Natureza Especial, Honda Cidadão, etc. com a criação destas várias especialidades a tendência é que cada uma destas passem a trabalhar isoladamente, se distanciando dos integrantes das demais especialidades, fazendo com que sejam criadas polícias dentro das polícias, o que dificulta o planejamento e a gestão da instituição.

A corrupção, este mal que atinge grande parte das instituições públicas brasileiras, e o qual pode ser definido como o uso do poder ou da autoridade para obter vantagens para se ou para familiares ou amigos em detrimento da sociedade, pode ser entendido como mais um dos problemas que afeta a gestão da instituição e é responsável por grande parte dos problemas administrativos e de relacionamento que ocorrem dentro da mesma.

A Polícia Militar, como o principal órgão responsável por fiscalizar e punir os infratores da lei, quando envolvida em atos deste tipo tem sua imagem bastante denegrida e sua reputação e confiança que antes era depositada pela sociedade abalada, pois o cidadão não pode conceber que uma instituição que tem como responsabilidade fazer cumprir a lei seja a primeira a infringir a mesma. Dentro da gestão também ocorrem problemas deste tipo que podem afetar diretamente a estrutura e o bom funcionamento da instituição.

A cima de tudo, um ponto que merece destaque na problemática da atual gestão da Polícia Militar do Piauí é a questão da motivação e do incentivo ao policial militar que estar na linha de frente, que estar combatendo a criminalidade no seu dia a dia. Por conta das pressões do militarismo e outros como jornadas de trabalho excessivas, punições disciplinares, controle excessivo dos superiores, rigor das leis e regulamentos, pressões políticas, cobranças da própria sociedade, baixos salários, o policial acaba desmotivado e tendo em muitas vezes até sua saúde física ou mental prejudicada, levando em alguns casos o indivíduo ao vício do álcool ou de drogas e até a alienação mental. Tudo isso acaba fazendo com que o policial se sinta desmotivado e desvalorizado.

Diante disto, são várias as origens da gestão da Polícia Militar, cada uma com sua peculiaridade, cada uma com sua maneira própria de gerir, culminando assim em um emaranhado de influencias paralelas a que vem desaguar na Gestão Pública

da Polícia Militar do Piauí, com estas várias influências a gestão na instituição tornam-se uma tarefa um tanto complicada. De acordo com Lima (2002, p. 212), a reestruturação orgânica da instituição policial pede um processo geral de reformas, considerando, entretanto, a particularidade de cada fator, tais como salários, funções, atividades e, sobretudo, nova estrutura de formação do corpo policial, portanto a saída, para que se tenha uma gestão de qualidade e desta forma a polícia preste um serviço de qualidade à sociedade é preciso uma reestruturação geral na organização que evolva desde salário até uma nova metodologia na formação do policial militar.

6.3 Influências da cultura na gestão da PMPI.

Segundo Rosa (2007), a Polícia Militar dispunha de ampla competência para garantir a preservação da ordem pública. Tal poder é inserido no contexto institucional tornando-se referência na fundamentação da gestão. Podemos concluir que a função exercida pela Polícia Militar como parte constituinte do aparelho repressor do Estado interfere diretamente na gestão institucional, inserindo-se no comportamento, nas atitudes, e nas relações da instituição com a sociedade.

Durante a ditadura militar as funções da Polícia Militar e das Forças Armadas confundiam-se, com a mudança política para a democracia o aparato repressivo da época foi desmontado parcialmente, pois no que diz respeito às polícias, boa parte foi mantido. É importante ressaltar que a Constituição Federal atual, de acordo com o artigo 144, § 6º, ainda mantém as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares ainda na condição de forças auxiliares e reservas do Exército. Desta forma, a Polícia Militar do Piauí, além de estar sob o controle dos governadores, cabendo a estes as nomeações dos chefes e comandantes, e onde sua organização e funcionamento são regulados por leis estaduais, tendo que seguir as diretrizes da Secretaria Estadual de Segurança Pública, ainda tem que observar a parte militar, cumprindo os códigos e regulamentos aos quais estar sujeita, e manter a sua função constitucional de força auxiliar e reserva do exercito.

Por outro lado, sendo a polícia etimologicamente ligada à política pode-se concluir que a polícia continua expressando o pensamento do governo. Assim, sob o comando de um Estado Democrático de Direito, deve-se também rever nossas polícias, pois atualmente existem várias deturpações, de acordo com, a expressão

polícia civil usa de pleonasma enquanto a polícia militar se contradiz em suas ações. Isto pode ser uma falha de ideologia da instituição (AMARAL, 2003).

Uma deturpação é o fato das polícias ainda permanecerem militares e como força auxiliar e reserva do Exército. Esse fato está ligado a “política dos governadores” e a visão militarizada da função policial, que mantém uma visão autoritária das funções de polícia, o que também pode explicar a resistência aos novos conceitos de polícia, como o de “Polícia Comunitária” e a mudança de paradigma no que se refere aos Serviços de Inteligência das polícias, pois se deve reduzir a Inteligência de Estado, que nos moldes atuais continua controlando intensamente os movimentos sociais, e investir na Inteligência Policial, ou seja, menos intervenção nos movimentos sociais e um combate mais efetivo contra o crime.

De acordo com Costa, (2014), apesar das polícias estarem sob o comando dos governadores nessa época, cabia ao Ministro do Exército aprovar as nomeações, feitas pelos chefes do executivo local, dos comandantes das polícias militares. Além disso, oficiais das Forças Armadas eram frequentemente apontados para dirigir a Polícia Federal, as secretarias de Segurança Pública e as polícias militares estaduais. Com isto, chegamos à conclusão de que a segurança pública no país foi baseada nas leis e decretos das Forças Armadas durante um longo período e se estende na contemporaneidade perpetuando o pensamento da época, dificultando-nos a quebra de paradigmas.

Ao passo que o mundo se desenvolve e evolui, a sociedade passa a se guiar por novos valores, muitas vezes condizentes com o cenário contemporâneo, especialmente em nossos dias, onde se vê uma nítida globalização e uma grande utilização de redes sociais. Assim sendo, as organizações têm assumido posturas diferentes no decorrer do tempo concernente a muitos assuntos, evitando choques como a opinião pública, e sendo cada vez mais cautelosa em emitir sua opinião, ou manter modelos de gestão que parecem ultrapassados ou até mesmo opressivos. Isto tem acontecido com as organizações militares, tendo que não somente avaliar suas ações, como perceber como estas têm contribuído para o bem estar social (FINCO 2007).

Entende-se, portanto, que o papel do policial militar vai além de manter a lei e a ordem, tendo também que interagir com a sociedade e contribuir para uma melhor qualidade de vida dos cidadãos, passando desta forma a ter um grande desafio em

sua gestão, pois historicamente, a sua atitude além de depender da aprovação dos seus superiores, depende da aprovação do cidadão, pois a interação entre policial e sociedade é um fator determinante para a prestação de um serviço de qualidade a esta sociedade.

Diante deste contexto, a desmilitarização é apontada como uma das alternativas capazes de tornar mais acessível à participação da polícia militar na sociedade, dialogando com a comunidade, para operacionalizar a atividade de segurança pública com o objetivo de proporcionar a devida adequação ao contexto sociopolítico do Estado democrático de Direito, além de ser uma medida capaz de melhorar a eficácia dessas instituições (COSTA, 2004). Portanto, muito tem se discutido sobre a desmilitarização das Polícias como uma das alternativas para a melhoria destas e uma maior interação e parceria com a sociedade.

Atualmente, estar em expansão uma nova filosofia de polícia, onde a mesma trabalha em parceria com a comunidade, o policiamento comunitário expressa uma filosofia operacional orientada à divisão de responsabilidades entre polícia e cidadão no planejamento e na melhoria das políticas de segurança. O que em um modelo militar se torna contraditório, pois as doutrinas do militarismo são contrárias às pregadas pela filosofia de polícia comunitária.

7 METODOLOGIA

A metodologia que foi considerada mais eficaz e adequada, e que por conta disto foi à utilizada para o desenvolvimento do tema abordado pelo presente trabalho foi pesquisa bibliográfica exploratória em livros, textos e artigos publicados.

Classificar tipos de pesquisa segundo objetivos significa indagar sobre as metas, finalidades e objetivo que o trabalho pretende alcançar e sobre o tipo de resultado esperado, neste caso mais conceitual.

7.1 Natureza da Pesquisa

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho utiliza a pesquisa bibliográfica exploratória, que segundo Gonçalves (2012), é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação do assunto em pauta. Esse tipo de pesquisa

também é denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a elaboração de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Segundo Cardoso (2000), a pesquisa documental tem função de formar e esclarecer um conteúdo, elucidando uma questão de acordo com o propósito do pesquisador, através da utilização de documentos de fonte primária, a saber, os dados primários, provenientes de órgãos que realizaram as observações. Esses dados primários podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não escritas.

O presente trabalho apresenta de forma isenta, a explanação de autores sobre a influência da cultura organizacional do militarismo na gestão da Polícia Militar do estado do Piauí. Foi utilizada também uma pesquisa de campo, onde foi realizada uma entrevista com policias que prestam serviço na área da 1ª CIA/4º BPM, o resultado da pesquisa foi utilizado para analisar como a cultura organizacional do militarismo influencia na gestão da PMPI.

7.2 Colaboradores

Os sujeitos ou colaboradores que contribuíram para a elaboração e desenvolvimento do presente trabalho foram os policiais militares lotados na 1ªCIA/4º BPM na cidade de Picos Piauí, que tiveram papel relevante na pesquisa tanto com a observação da rotina e dos procedimentos realizados pelos mesmos no dia a dia como com a pesquisa de campo, o comandante e os oficiais do 4º BPM que autorizaram a pesquisa como contribuíram com o fornecimento de documentos para a pesquisa, tiveram colaboração também pessoas do meio civil que forneceram material para pesquisa como também informações sobre a rotina e atividade da Polícia Militar do Piauí no relacionamento com a sociedade.

8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO E RESULTADO DA PESQUISA

A partir do conhecimento detalhado da metodologia foi realizada uma pesquisa com policiais que trabalham na 1ª CIA/4º BPM, a pesquisa foi realizada entre os dias 10 e 20 de julho com cinquenta policias, mesclando entre policias que trabalham na área operacional e na área administrativa, foram entrevistados tanto policias com mais de vinte anos de serviço como policias recém-incorporados,

abrangendo ambos os sexos, a cada entrevistado foram feitas doze perguntas fechadas relacionadas à organização administrativa, relacionamento com superiores, carga de trabalho, estrutura organizacional e administrativa, treinamentos e qualificações, motivação, segurança, conflitos, estímulos a novas ideias. Segue quadro demonstrativo da pesquisa.

Quadro 01 – Sobre a percepção da carga de trabalho.

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham a carga de trabalho normal	12%
Acham a carga de trabalho regular	08%
Acham a carga de trabalho boa em comparação com outros empregos	09%
Acham a carga de trabalho excessiva	71%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Sobre a percepção da carga de trabalho os 12% dos entrevistados responderam que a acham a carga de trabalho normal, já 08% responderam que acham a carga de trabalho regular, no entanto 09% responderam que a carga de trabalho é boa em comparação com outros empregos, no entanto 71% acham a carga de trabalho excessiva, além do mais os entrevistados demonstraram que se sentem Sobrecarregado em razão da falta de efetivo e pela necessidade de compor as horas extras em eventos programados pela organização de modo fortuito.

Quadro 02 – Sobre a Comunicação Organizacional

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que existe uma boa comunicação dentro da instituição	12%
Acham que a comunicação é regular	08%
Acham que existe uma boa comunicação com relação a outras organizações	05%
Acham que a comunicação é deficitária.	75%

TOTAL	100%
--------------	-------------

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Com relação à comunicação organizacional a maioria dos entrevistados: 75% acham que a comunicação dentro da instituição é deficitária, os entrevistados demonstraram que sentem que a comunicação para o serviço operacional está ruim, prejudica a qualidade de trabalho.

Quadro 03 - Sobre qualificação e treinamentos

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que os treinamentos e cursos da instituição são suficientes	02%
Acham que a frequência e a qualidade dos cursos são regulares.	08%
Acham que a instituição treina bem com relação a outras instituições.	07%
Acham que não existem cursos e treinamentos adequadamente.	83%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

No que diz respeito à qualificação e treinamento dos integrantes da instituição, 83% responderam que dentro da organização não há cursos e treinamentos suficiente para seus integrantes, a opinião da maioria dos entrevistados é de que problemas de difusão fazem com que nem todos tenham acesso aos cursos, os poucos que tem, quando surgem, sempre existem muitas pessoas já inscritas.

Quadro 04 - Sobre as instalações e ambiente físico

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que as instalações físicas são adequadas.	07%
Acham que as instalações físicas são regulares.	13%
Acham que as instalações físicas são boas com relação a outras instituições	08%
Acham que as instalações físicas são inadequadas	82%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

A opinião da maioria dos entrevistados com relação às instalações e ambiente físico é de que as mesmas são inadequadas, de que o ambiente é praticamente insalubre, faltam reformas, as edificações são inadequadas.

Quadro 05 - Sobre a segurança física do policial.

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que a segurança é adequada	01%
Acham que a segurança é regular	06%
Acham que a segurança é boa com relação a outras instituições.	13%
Acham que a segurança é inadequada.	80%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Sobre a segurança física do policial a opinião de 80% dos entrevistados é de que não existe estrutura de segurança. Os policiais trabalham às vezes sozinhos em locais de alto risco, em algumas das bases operacionais.

Quadro 06 - Sobre o reconhecimento por parte dos superiores.

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que tem o trabalho reconhecido por parte dos superiores.	19%
Acham que o reconhecimento por parte dos superiores é regular.	11%
Acham que existe um bom reconhecimento com relação a outras instituições.	05%
Acham que não existe reconhecimento por parte dos superiores.	65%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

De acordo com o questionário, no quesito sobre reconhecimento por parte dos superiores, uma boa parte dos entrevistados reconheceu que há este

reconhecimento, porém inexistente a padronização, ou seja, alguns são agraciados, outros não, só os que têm alguma influência é que tem seu trabalho reconhecido.

Quadro 07 - Sobre a organização administrativa.

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que há uma boa organização administrativa.	05%
Acham que há uma organização administrativa regular.	20%
Acham que a organização administrativa é boa com relação a outras instituições.	06%
Acham que a organização administrativa é deficitária.	69%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Sobre a organização administrativa, a opinião da maioria dos entrevistados é de que as metas são sempre as mesmas para a atividade. De acordo com eles existem são mais cobranças e metas que não estão na esfera de atribuições dos policiais.

Quadro 08 - Sobre a percepção de responsabilidade pessoal.

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que a responsabilidade pessoal do policial é reconhecida	10%
Acham que o reconhecimento da responsabilidade do policial é regular.	20%
Acham que o reconhecimento da responsabilidade do policial é boa.	11%
Acham que não há reconhecimento da responsabilidade do policial	59%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Com relação à percepção da responsabilidade pessoal do policial 59% acham que não existe que o policial geralmente estar sendo pressionados por superiores, que os mesmo não têm autonomia.

Quadro 09 - Sobre o estímulo a novas ideias

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que os policiais são estimulados e ouvidos	10%
Acham que o estímulo aos policiais é regular	20%
Acham que o estímulo é bom com relação a outras instituições.	08%
Acham que não há estímulo a novas ideias.	62%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Sobre o quesito estímulo a novas ideias a opinião da maioria dos entrevistados foi de que raramente são ouvidos, de que não existem estímulos, de que os superiores não aceitam opiniões dos policiais.

Quadro 10 - Sobre o respeito à dignidade do policial.

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que a dignidade do PM é respeitada	06%
Acham que o respeito à dignidade do policial é regular	14%
Acham que o respeito à dignidade do PM é boa com relação a outras instituições	08%
Acham que não há respeito à dignidade do PM.	72%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Sobre o respeito à dignidade do Policial 72% dos entrevistados responderam que não há respeito à dignidade do PM dentro da instituição, os mesmos tem consciência de que este respeito eleva a autoestima do PM, Que quando valorizado pelo superior imediato e se produz mais.

Quadro 11 - Sobre o relacionamento com os superiores

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
----------------------	------------

Acham que o relacionamento com os superiores é bom	12%
Acham que o relacionamento com os superiores é regular.	18%
Acham que o relacionamento é bom em comparação com outras instituições	14%
Acham que o relacionamento com os superiores é ruim	56%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Sobre o relacionamento com os superiores a opinião da maioria do entrevistado foi de que não existe, de que há somente muitas cobranças e muitas advertências.

Quadro 12 – Sobre a rigidez da hierarquia e disciplina Militar.

PERGUNTA FEITA AO PM	PERCENTUAL
Acham que não atrapalha no relacionamento e nem da administração.	12%
Acham que tem um grau regular de interferência nas relações e administração.	18%
Acham que a interferência é pouca com relação a outras instituições.	19%
Acham que atrapalha o relacionamento e administração da instituição.	51%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa feita com policiais da 1ª CIA/4º BPM.

Sobre o quesito rigidez da hierarquia e disciplina Militar foi concluído através da pesquisa que esta rigidez atrapalha tanto no relacionamento interno como nas relações com a sociedade, que influi a administração da instituição provocando problemas e conflitos internos.

O resultado da pesquisa foi de que o dentro da estrutura da Polícia Militar do Piauí existem muitas deficiências que vão desde a falta de efetivo que sobrecarrega o serviço à falta de comunicação, falta de qualificação e treinamentos, instalações inadequadas, falta de planejamento e definição de metas, falta de reconhecimento por parte dos superiores e problemas de relacionamento e conflitos dentro da instituição, e os quais são atribuídos à cultura organizacional herdada do militarismo

como também de outros problemas como interferências políticas, corrupção, entre outros.

9 CONCLUSÃO

A partir do resultado obtido com o presente estudo chegou-se à conclusão que a cultura organizacional da PMPI tem uma contribuição muito forte no modo como a instituição é gerida, através da pesquisa pode-se entender que os princípios morais, éticos e culturais dos integrantes da corporação foram desenvolvidos a partir de um, complexo sistema de relações, de regulamentos, de leis, de costumes e de valores e que por sua vez, deram a procedência ao comportamento organizacional da instituição.

Foi concluído que a Gestão da Polícia Militar do Piauí, a exemplo das polícias militares dos outros Estados do Brasil, é baseada na organização e gestão do exercito Brasileiro, seu regulamento nada mais é do que uma cópia do Regulamento Disciplinar do Exército, o código de processo penal militar e o código penal militar que são responsáveis pelos procedimentos e processos penais militares e pela definição e aplicação das penas neles prescritas, são os mesmos que são aplicados nas forças armadas, ou seja, o policial militar além de estar sujeito às penas prescritas no Código Penal Comum que rege as penas ao cidadão comum ainda estar sujeito às prescritas no Código Penal Militar e ao Regulamento Disciplinar Militar, além do mais a administração das Polícias Militares sofre forte influência da Secretaria de Segurança Pública, do Judiciário e do Ministério Público além das interferências políticas.

Com o resultado obtido, constatou-se que a cultura organizacional militar impõe aos seus integrantes, uma série de normas, princípios éticos e costumes. Assim sendo, o policial militar passa a agir e pensar de acordo com a idealização de seus antecessores, e tais atitudes acabam refletindo diretamente em seu comportamento. Em muitos casos, esta cultura vem a provocar problemas de relacionamento tanto dentro da instituição como com a comunidade em geral. Explanou-se também que a policia militar do estado do Piauí, a exemplo das Polícias Militares dos outros estados, são forças auxiliares e reservas do exército, e por conta disto, faz parte de seu cotidiano ações decorrentes de sua cultura militar.

Durante o estudo foi observado que fatores como o militarismo com sua hierarquia e disciplina e sua gestão rígida, a influência política, subdivisões de grupos dentro da organização, a corrupção, a falta de estrutura, a falta de motivação e incentivo para os policiais fazem parte do cotidiano da instituição e são responsáveis pelos problemas institucionais que acabam afetando a gestão na Polícia Militar do Piauí, estes fatores acabam influenciando no relacionamento tanto dentro da instituição como com a comunidade em geral e conseqüentemente prejudicando a qualidade do serviço prestado.

A partir do estudo realizado concluiu-se que a ideologia militarista não tem como objetivo o prejuízo do cidadão, muito pelo contrario, prima pela justiça, ordem, proteção e vislumbra uma sociedade melhor. No entanto, devido as suas raízes ideológicas, provoca uma série de discrepâncias no seu modo de gestão, que acaba causando, em alguns momentos, controvérsias nas atitudes dos seus integrantes. Por outro lado, para que haja uma gestão pública de qualidade, é sumariamente importante entender que os conceitos estão em constante mudança, e passa a ser relevante implantar um sistema de planejamento e controle.

Com o presente trabalho, chegou-se a conclusão de que a Gestão da PMPI tem como objetivo principal fazer com que a lei e a ordem sejam cumpridas, portanto, esta atitude é sem dúvidas algo muito prezado e é realmente isso que a sociedade espera do policial militar, entretanto, com a modernização dos tempos, espera-se também uma interação e um melhor convívio social, e que para isto, a ideologia militar pode significar um empecilho.

Um dos grandes desafios para melhorar esta gestão estar na organização interna, principalmente no relacionamento e na motivação dos policiais, pois como vimos através da pesquisa, impera dentro da organização um grande descontentamento dos policiais para com a organização, pois a atual forma de gestão faz com que se sintam desmotivados e desvalorizados.

Para que a organização possa desempenhar uma gestão mais eficiente é necessário que os seus gestores procurem adaptar esta cultura à realidade atual, sem deixar de seguir as leis e os regulamentos militares, mas procurando observar as modernas formas de gestão e aos poucos adaptá-las à realidade militar, primando sempre pelo bom relacionamento tanto interno como a comunidade, para isto, o policial deve ser valorizado e motivado, fazendo com que o seu comportamento seja refletido no seu relacionamento com a sociedade.

Uma das alternativas seria a implantação da Polícia Comunitária, que é uma filosofia de polícia onde o policial trabalha em parceria com a sociedade e a esta transfere uma parte das suas responsabilidades é uma tendência mundial e já estar funcionando com bastante eficiência em muitos países desenvolvidos e estar tendo um resultado muito positivo no combate à criminalidade e na integração da polícia com a sociedade.

No Piauí, este modelo de polícia já começa a funcionar e esperamos que venha a ser o início de uma nova era para a segurança pública do Piauí e que possa contribuir com a diminuição da criminalidade e para a satisfação da comunidade com as mudanças e melhorias nas formas como a instituição é gerida, dando origem a um novo modelo de gestão, onde as relações interpessoais, tanto dentro da instituição como com a comunidade tenham como primazia o bem comum e o interesse social, trabalhando em conjunto para o desenvolvimento de uma gestão de qualidade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, L. O. de O. **Direito e segurança pública: a juridicidade operacional da polícia.** O manual do policial moderno. Brasília: Consulex, 2003.

BITENCOURT, C.R. **Manual do Direito Penal:** parte geral. V. 1. 7. Edição revisada e atual. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal Art. 37.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acessado em 12/04/2014.

BRIGAGÃO, C. **A militarização da sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

CARDOSO, L. S. **Exercícios e notas para formular uma pesquisa.** Rio de Janeiro: Papel Virtual; 2000.

CASTRO, C. **O espírito militar: um antropólogo na caserna.** Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

FINCO, W. M. **Cultura e formação: A construção da identidade do soldado na Academia da Polícia Militar no Estado do Espírito Santo.** Vitória: Ministério da Justiça; Secretaria Nacional de Segurança Pública; Universidade Federal do Espírito Santo; Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, 2007.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5 ed. São Paulo: Átomo e Alínea, 2012.

HARMON, M. M.; MAYER R. T. **Teoria da organização para a administração pública**. México: Colégio Nacional de Ciências Políticas e Administração Pública, 1999.

HUNTINGTON, S. P. **O soldado e o estado: A teoria da relação das polícias civis e militares**. Cambridge: The Bellknap Press/ Harvard University, 1957.

KEELEY, Lawrence H. **Guerra antes da civilização. O mito da pacificação**. New York: Oxford, 1996.

KROK, J. T. **O vínculo constitucional entre o Exército e as Polícias Militares: reflexos na estrutura organizacional, formação e prática profissional (1934-1988)**. (Dissertação) Mestrado em História Social das Relações Políticas. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2008.

LOSANO, A. A. C. **Os livros didáticos de história e a Doutrina da Segurança Nacional**. [2006]. (Mestrado). São Paulo Universidade Metodista. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2006-12-13T114612Z-119/Publico/Andreia Lozano.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2006-12-13T114612Z-119/Publico/Andreia%20Lozano.pdf)> acesso em 25/04/2014.

MUNIZ, J. De O. **Ser policial é sobre tudo uma razão de ser: Cultura e cotidiano da Polícia Militar do Rio de Janeiro**. (Mestrado). Ciência Política. Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1999 p. 23.

NEWSTRON, J.W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

POLICIA MILITAR DO PAUÍ. **Centro de formação e aperfeiçoamento de praças**. Teresina: CFC/PMPI, 2013.

ROSA, C. A. S. **A formação do policial na lógica militar**. Vitória: Universidade Federal do Estado do Espírito Santo, 2007.

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. **A História da Polícia Militar**. Disponível em: <<http://www.ssp.sp.gov.br/institucional/historico>> acessado em 15/05/2014.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura organizacional**. In: ZANELLI, J. C. BORGES; ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2004, p. 407-442.

WALDO, D. **O estudo da administração pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.