

A GESTÃO POR RESULTADOS NO GEOSAC DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA

*Fábio Gomes de França*⁵¹

*Luiz Guedes*⁵²

*Ana Paula Maia*⁵³

*Mohanna Meireles*⁵⁴

Resumo: Este texto trata-se de um relato de experiência dos autores a partir de visita técnica ao Grupamento Especializado de Operações em Área de Caatinga (GEOsAC), o qual faz parte da Polícia Militar da Paraíba (PMPB). A partir de uma pesquisa qualitativa de cunho documental, além de observação direta da sede do próprio Grupamento, com ênfase nos aspectos estruturais e ambientais e na narrativa de seu Comandante, um Tenente-Coronel (TC) da PMPB, descrevemos o processo de gestão por resultados empreendido para a criação e consolidação do Grupamento, o que ocorreu ao longo de anos e que apresenta as características pela busca de uma melhoria contínua em um ciclo de PDCA (plan, do, check, action).

Palavras-chave: Gestão por Resultados; PDCA; Polícia Militar.

THE MANAGEMENT FOR RESULTS IN THE SOGC OF THE MILITARY POLICE OF PARAÍBA

Abstract: This text is an experience report its authors from a technical visit to the Specialized Operation Group of Caatinga - Brazilian dry forest (SOGC). From a both documentarian qualitative research and direct observation of the headquarters of the Group itself, with emphasis both on structural and environmental aspects and on the narrative of its Commander, a Lieutenant Colonel, we describe the process of management for results undertaken to the creation and consolidation of the Group, occurred over years, and which presents the features by the search for continuous improvement in a PDCA cycle (plan, do, check, action.)

Keywords: Management for Results; PDCA; Military Police.

Recebido em 06 de junho de 2023

Aprovado em 08 de agosto de 2023

51 Pós-Doutor em Direitos Humanos, Doutor e Mestre em Sociologia pela Universidade Federal da Paraíba. Capitão da PMPB.

<https://orcid.org/0000-0003-1917-840X>

<http://lattes.cnpq.br/5062091612898494>

E-mail: ffsociologia@gmail.com

52 luizguedesdireito@gmail.com

53 anapaulamaiasouza@gmail.com

54 mohanna_hanna@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

DiMaggio e Powell (2005) chamam de isomorfismo institucional a um processo pelo qual organizações de um mesmo campo organizacional tendem a homogeneizarem-se, adotando soluções umas das outras no que concerne aos modelos de gestão. Essa situação pode ocorrer de três formas: por meio de isomorfismo mimético, coercitivo ou normativo. Assim, ao adotarem esse modelo de análise ao campo da Segurança Pública no Brasil, Costa e Lima (2014), ao destacarem especificamente a questão das Polícias Militares (PMs) nos dizem que o modelo mimético, que se pauta pela presença de incertezas organizacionais que forçam à imitação, pode ser observado, por exemplo, quando da criação da PM no Rio de Janeiro (ainda como Guarda Municipal Permanente em 1831), que ocorreu em conformidade à estrutura organizativa do Exército.

Durante o período de exceção (1964-1985) podemos falar do isomorfismo coercitivo, pois as PMs tiveram reforçadas “inúmeras práticas e procedimentos institucionalizados das forças armadas, como manuais, códigos militares, estratégias de emprego e cadeias de comando” (COSTA; LIMA, 2014, p. 489). Nessa época, como destaca Zaverucha (2005, p. 69), as PMs passaram a ser controladas pelo Exército por meio da Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM) mediante a aprovação do Decreto nº 61.245, de 28 de agosto de 1967, o qual “almejava coordenar as ações das polícias militares nos diversos Estados bem como ressaltar o controle federal militar sobre as mesmas”. Nesse caso, é importante notarmos que “as PMs ficaram sujeitas ao trinômio: instrução militar, regulamento militar e justiça militar. Situação respeitada pela Constituição de 1988” (ZAVERUCHA, 2005, p. 75). De maneira estrita, podemos dizer que o isomorfismo coercitivo “resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas

sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem. Sob tais circunstâncias, as organizações utilizam controles ritualizados de referenciais e da solidariedade de grupo” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, n. p.), o que pode ser historicamente constatado na relação entre Exército e PMs no Brasil. Quanto à terceira forma de isomorfismo institucional, temos o modelo normativo, que ao contrário da incerteza ou coerção presentes respectivamente nos modelos mimético e coercitivo, está centrado na profissionalização, ou melhor, “os membros de diferentes organizações que são formados sob os mesmos princípios tendem a adotar estratégias e soluções organizacionais semelhantes” (COSTA; LIMA, 2014, p. 488). Nesse sentido, podemos afirmar que tem ocorrido uma redefinição do campo da Segurança Pública, especialmente quanto à necessidade de profissionalização das PMs, a partir de uma diminuição da influência das organizações militares, gerando a construção de saberes próprios daquela exigência (COSTA; LIMA, 2014).

É nesse contexto que situamos nosso objeto de pesquisa, no caso, o GEOsAC, o qual tem demonstrado aproximação na troca de informações e conhecimentos com outras organizações do campo da Segurança Pública como a Polícia Federal, a Polícia Civil, e a polícia do Paraguai, tendo esta última enviado membros para participar do curso ofertado pelo GEOsAC. O objetivo deste relato de experiência foi descrever o processo de gestão por resultados empreendido para a criação e consolidação do Grupamento, o que ocorreu ao longo de anos e que apresenta as características pela busca de uma melhoria contínua em um ciclo de PDCA (*plan, do, check, action*). Para tanto, levantamos o seguinte questionamento: Podemos vislumbrar o processo de melhoria contínua da gestão por resultados no GEOsAC a partir de um modelo como o PDCA diante das dificuldades que existiram para a criação e gestão continuada desse Grupamento PM?

Metodologicamente, utilizamos a pesquisa qualitativo-documental (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2016), tendo em vista que analisamos documentos relacionados ao GEOsAC, como a Resolução de criação do Grupamento, bem como, realizamos uma incursão etnográfica por meio da observação direta na sede física localizada na cidade de Pocinhos, na Paraíba, a partir de visita técnica realizada durante o mês de setembro de 2022. As observações foram feitas estando os pesquisadores munidos de um caderno de campo, ao modo antropológico de pesquisa (MALINOWSKI, 1978), o que se traduziu na apreensão, *in loco*, de diversos detalhes do aparato arquitetônico e dos ambientes do GEOsAC. Ainda foram utilizados aparelhos celulares para a captação de imagens, bem como, estivemos atentos à narrativa do Comandante do Grupamento (que também se encontra em um documentário na internet)⁵⁵, que aqui terá seu nome preservado. As ressalvas ficaram por conta da proibição de serem fotografados slides, durante a palestra proferida pelo Comandante, de uma operação policial realizada pelos integrantes do GEOsAC no ano de 2020, devido às informações técnicas de caráter sigiloso que descreviam detalhes do *modus operandi* utilizado na operação, mas o que não nos impediu de anotar algumas informações que nos permitem compreender, em certo sentido, o modo de atuação do Grupamento em relação à gestão dos procedimentos operacionais. Nesse contexto, nossa experiência em campo nos possibilita mostrarmos que um processo de PDCA pode ser constatado no GEOsAC desde sua criação, à sua atuação.

Assim, inicialmente, discorreremos sobre a ferramenta do PDCA enquanto um modelo de gestão para resultados para, por fim, descrevermos quais foram as dificuldades surgidas para a criação do GEOsAC, bem como, para a continuidade de sua gestão a partir de um recorte analítico que

toma por base conceitual o PDCA. Ainda constatamos que esse modelo traduz a perspectiva de gestão adotada no GEOsAC desde a ideia de sua criação à manutenção satisfatória de melhoria contínua do processo de gestão em meio às dificuldades que surgem como problemas a serem superados.

2 O PDCA COMO PROPOSTA DE ANÁLISE NA GESTÃO POR RESULTADOS

No Brasil, os estudos sobre a gestão pública por resultados no campo da Segurança Pública (ASSIS e RICARDO, s. d.; DURANTE, 2010; SIMÕES, 2011) geralmente têm se voltado para a análise de programas governamentais cujas metas remetem-se à redução da criminalidade a partir do mapeamento, especialmente, dos índices dos crimes violentos letais e intencionais (CVLIs), destacadamente os homicídios, e os crimes violentos patrimoniais (CVPs). Esse fenômeno está atrelado à adoção no Brasil do modelo novaiorquino do *Compstat* (*Comprehensive Computer Statistics*), o qual possibilitou “um novo paradigma de gestão do trabalho policial e da Segurança Pública. Estatística, análise criminal, foco e autonomia para os comandantes locais foram pilares de um modelo de gestão que trouxe em definitivo a lógica da gestão para resultados no campo da Segurança Pública” (ASSIS; RICARDO, s. d., p. 4). Por outro lado, também existem estudos (BELLI, 2004) que revelam uma perspectiva crítica a esse modelo popularmente conhecido como “tolerância zero”, o que não diz respeito às nossas observações, mas devemos salientar que existe certa lacuna de estudos que levem em consideração uma política interna de resultados, a partir das condições *intra corporis* nas PMs e outras instituições de Segurança Pública.

Essa constatação nos leva a esclarecer que o modelo de gestão por resultados pautado em concepções estatísticas por meio da informatização e acompanhamento da redução ou

não dos índices criminais, o que reproduz uma lógica empresarial de perdas e ganhos para promover uma produtividade do policiamento (BELLI, 2004), traduz uma política de gestão macroestrutural que acaba negligenciando resultados em locais específicos, o que seria uma micropolítica de resultados. E nesse sentido devemos entender como resultados não apenas índices objetivos traduzidos em números, mas também a melhoria da qualidade das relações humanas, as condições ambientais adequadas, ações criativas para a promoção do bem-estar dos profissionais, que são formas que podem impactar nas ações promovidas para as metas a serem alcançadas, que no caso das PMs seria um policiamento adequado que promova segurança às pessoas em sociedade. É nesse caminho que vislumbramos que as ferramentas gerenciais para a gestão pública por resultados podem ser utilizadas nesses microprocessos institucionais, como é o caso de um PDCA.

O PDCA consiste em um ciclo que visa à busca de qualidade e melhoria contínua e está dividido em quatro etapas que possuem passos a serem adotados: primeiro temos o planejamento (*Plan*); em seguida se coloca o plano em execução (*Do*); depois checa-se ou verifica-se (*Check*) o alcance dos resultados e, por fim, a ação (*Action*), que consiste na realização de ajustes para se alcançar melhores resultados iniciando um novo ciclo. De forma conceitual, podemos dizer que o PDCA “é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais” (CAMPOS, 1996 citado por ANDRADE, 2003, p. 10).

Segundo Ferreira e Magalhães (2021), o PDCA trata-se de uma ferramenta gerencial que por visar melhorias contínuas a partir do planejamento estratégico proposto pela gestão obedecendo às diretrizes estabelecidas necessita do empenho de todos os colaboradores, já que estamos falando de um processo em forma de ciclos de maneira que, “usando o que foi

aprendido em uma aplicação do ciclo PDCA, pode-se começar outro ciclo, em uma tentativa mais complexa e, assim, sucessivamente” (FERREIRA; MAGALHÃES, 2021, p. 2).

Em cada uma das fases do ciclo de PDCA são desenvolvidas atividades concatenadas. Para Silva, C. *et. al* (2017), na fase inicial de Planejamento (*Plan*) deve-se primeiramente identificar o problema que tem dificultado o alcance das metas estabelecidas, o que torna esse problema uma prioridade que deve ser analisada para se propor uma definição de quais metas precisam ser alcançadas por meio de um plano de ação, o qual inicia a segunda fase (*Do*), a de execução. Logo após, na terceira fase (*Check*), verificam-se os resultados para, por fim, listarem-se e analisarem-se quais foram as falhas e erros do processo (*Action* ou quarta fase), quais ajustes e medidas precisam ser tomados buscando uma padronização e manutenção dos resultados positivos atingidos. E por se tratar de um programa que se baseia em dados de análise quantitativos, ressaltamos que não são apenas os números que traduzem o sucesso do PDCA, mas também como cada passo adotado foi desenvolvido, que nesse sentido trata-se do desenvolvimento do processo por si mesmo, que está voltado para variáveis qualitativas, o que faz dos índices a resposta atrelada ao produto final.

Figura 1: Ciclo PDCA.



Fonte: Silva C. *et. al* (2017, n. p.).

O que deve ficar claro é que, mesmo que tenha sido pensado para o setor industrial, para o melhoramento de processos que envolvam o desenvolvimento de produtos com qualidade para

um mercado sempre cada vez mais competitivo, se pensarmos no PDCA como uma propositura teórica com aplicabilidade, hoje em dia tornou-se uma estratégia para qualquer tipo de organização, não importa se pública, privada ou sem fins lucrativos. No caso da Paraíba, por exemplo, Lima (2020) estudou a possibilidade de aplicação do PDCA nas atividades bombeirísticas, o que nos leva exatamente a pensarmos que o processo de criação do GEOsAC e a forma da gestão que observamos *in situ*, apresenta características de um PDCA, servindo-nos de exemplo para compreendermos bem essa metodologia de qualidade contínua em uma instituição PM.

3 O GEOSAC: DAS DIFICULDADES DE CRIAÇÃO À GESTÃO DOS RESULTADOS

O GEOsAC está localizado na cidade de Pocinhos, que fica a 37 km da Cidade de Campina Grande, sendo esta última, segundo nos disse o Comandante, o centro político-econômico do estado da Paraíba, fato esse que teria sido o motivo de escolha da cidade-sede do Grupamento. Segundo nossas observações, o GEOsAC consiste em um pequeno complexo arquitetônico formado por três prédios que compõem o Grupamento. O primeiro deles é o principal, no qual se encontra no *hall* de entrada uma galeria com as flâmulas e imagens dos COSACs (Curso de Operações e Sobrevivência em Área de Caatinga)⁵⁶ realizados, em forma de quadros, tendo em vista que é a partir desse curso que são selecionados os futuros integrantes do GEOsAC. Quanto ao quantitativo

⁵⁶ Podemos dizer que o COSAC e o GEOsAC estão diretamente implicados porque é a partir da participação no curso que qualquer PM pode pleitear ingresso no Grupamento, desde que tenha, assim como dito pelo Comandante, pelo menos dois anos de serviço operacional/ostensivo realizado nas ruas. No entanto, o COSAC não será objeto de compreensão ou descrição neste trabalho, pois, segundo nossa ótica, demanda-se uma pesquisa específica sobre ele ao modo como realizado por Storani (2008) sobre o BOPE no Rio de Janeiro.

de integrantes do GEOsAC, esta informação não pôde ser fornecida por se tratar de dados sigilosos.

Figura 2 (esquerda): Portão de entrada

Figura 3 (direita): Entrada do prédio principal.



Fonte: Acervo dos autores (2022).

Figura 4: Galeria do GEOsAC



Fonte: Acervo dos autores. (2022)

Ainda no prédio principal temos uma sala de aula, já que atualmente é na própria sede do GEOsAC que parte do COSAC acontece, com uma pequena prateleira suspensa na parede, ao fundo, que nos despertou a atenção, por estar repleta de livros que são da área de interesse dos PMs do Grupamento como nos indica as palavras do Comandante (documentário/2021): “No GEOsAC [...] Nós temos a obrigação de ouvir os nossos comandados, porém a decisão é nossa. Mas é interessante que o comandado tenha uma visão mais ampla para que ele possa nos assessorar. E aí agente [sic] incentiva sim que os policiais leiam cada vez mais para que a gente possa ter uma visão mais ampla da coisa e possa melhorar cada vez mais nossas capacitações e melhorar consequentemente o serviço que a gente presta”.

Figura 5: sala de aula



Figura 6 : acervo de livros.



Fonte: Acervo dos autores (2022).

No prédio principal temos também o gabinete do Comandante, a Reserva de Armamento (na qual são guardadas as armas do Grupamento), alojamentos e banheiros sociais, além de uma cozinha na parte externa, nos fundos. No segundo bloco, dissociado do prédio central, temos um espaço físico que funciona para a prática de musculação, que mesmo em meio às dificuldades e aos poucos equipamentos existentes, assim como a qualidade deles, revela certa preocupação no GEOsAC com a preparação física dos integrantes, ou melhor, o esforço em fazer existir esse ambiente denota a importância dada ao preparo físico pelos PMs que lá trabalham. Outro ponto a ser destacado é o enaltecimento do regionalismo presente em todos os espaços físicos do Grupamento (o que pode ser notado com a presença de cactos, planta típica do semiárido nordestino, desde o muro do portão de entrada como visto na Figura 1), de modo que vizinho ao local destinado à musculação temos uma pequena horta cultivada pelos próprios integrantes, da qual se colhe coentro, alface, tomate, pimenta, pelo que pudemos observar, e que são aproveitados para alimentação dos próprios PMs. Ainda encontramos do lado da horta “A Casa de Vó”, uma espécie de espaço que nos lembra as casas sertanejas, cujo nome indica receptividade e aconchego, e que serve para os momentos de refeição dos PMs, que eram comumente chamados pelo Comandante de “caboclos”, em referência certamente aos índios Tarairiús, que como veremos adiante, fazem parte da simbologia do GEOsAC.

Figura 7: a horta



.Fonte: Acervo dos autores (2022).

Figura 8: a “Casa de Vó”.



Figura 9 : área para refeições



Fonte: Acervo dos autores (2022).

O terceiro bloco independente que completa o complexo arquitetônico do GEOsAC fica na parte dos fundos, e se trata de um alojamento, o qual é utilizado pelos alunos que

participam do COSAC. Para chegar até ele passamos por um pátio de terra, onde são realizadas as formaturas durante o COSAC (que nada mais são do que ritos militares nos quais os Comandantes orientam suas tropas e reafirmam as tradições com o cântico de hinos, por exemplo).⁵⁷ Ao lado do pátio de formatura encontra-se o stand de tiro, que foi construído pelos próprios PMs, e um ponto que nos chamou a atenção foi como cada espaço do Grupamento é aproveitado com certa criatividade, compondo um conjunto estético que em seu todo demonstra bem a relação entre a perspectiva regionalista e um Grupamento PM que se mostra especializado em sua forma de atuação. Essa situação pode ser notada no plantio de cana-de-açúcar, no criatório de pássaros ao ar livre (idealizado em parceria com a Universidade Estadual da Paraíba), ou ainda no berçário de cactáceas que serve para extração de sementes para presentear ou enfeitar o Grupamento.

Figura 10: O stand de tiro.



Fonte: Acervo dos autores (2022).

⁵⁷ Para um melhor conhecimento das formaturas militares em um Curso de Operações Especiais ver Storani (2008).

Figura 11: Berçário das cactáceas.



Fonte: Acervo dos autores (2022).

De maneira geral, a composição tanto estética quanto física do GEOsAC nos leva não apenas a pensarmos na organização que encontramos a partir de visita técnica realizada e do trabalho de campo que empreendemos, mas especialmente no processo anterior que resultou no modelo de gestão que atualmente é utilizado no GEOsAC e que se tornou uma referência na PMPB. Em meio às dificuldades, como podemos mapear em cada fase (que na verdade se trata de anos) a possibilidade de enxergarmos a criação do GEOsAC a partir de um PDCA?

3.1 OS PRIMEIROS PASSOS: O PLANEJAMENTO (*PLAN*)

Segundo o que nos foi narrado pelo Comandante, a história do GEOsAC começa em 1998 quando um Tenente da PMPB participou do Curso Intensivo de Operações e Sobrevivência em Área de Caatinga (CIOSAC), em Pernambuco.⁵⁸ O

⁵⁸ Sobre as informações deste tópico, também obtivemos alguns esclarecimentos do Subcomandante do GEOsAC, um Capitão, o

Tenente teria retornado com a ideia de criar o mesmo curso na PM paraibana e, por ser instrutor do Curso de Formação de Oficiais da PMPB, em 1999, pediu para que três alunos-Oficiais desenhassem um símbolo representativo (brevê) do curso de operações de caatinga da Paraíba. Entre eles estava o Comandante, como aluno em início de carreira.

Em 2001, o mesmo Tenente encontrou, em uma solenidade no 16º Regimento de Cavalaria do Exército, na cidade de Bayeux, na Paraíba, o então Major do Exército Fernando Montenegro, pedindo-lhe orientações sobre como organizar o curso de caatinga da Paraíba. O referido Major então sugeriu ao Tenente que o nome poderia ser Curso de Operações e Sobrevivência em Área de Caatinga (COSAC), cuja sigla era semelhante ao Curso de Operações e Ações de Comandos, o qual era realizado pelo Exército para suas tropas especiais. De todo modo, ao analisarmos o nome, acreditamos que a palavra “Sobrevivência” deveria ser substituída por “Soluções”, o que pode indicar ainda mais o perfil de profissionalização do GEOsAC, fortalecendo sua identidade institucional e afastando-o da perspectiva militarista do Exército, já que sobreviver, nesse sentido, diz respeito a uma herança da concepção bélica das Forças Armadas. Adiante ver-se-á que a doutrina de cursos de operações especiais do Exército servirá de base para o GEOsAC, mas ela sofreu adaptações para o campo da Segurança Pública.

De modo que em 2002, como nos relata o Comandante (documentário/2021), sob a coordenação do mesmo Major Montenegro, o Tenente Henrique Augusto e o Aspirante Oliveira, estes dois últimos também do Exército, e

qual dirimiu algumas dúvidas em uma conversa por telefone. Não se tratou de uma entrevista formal, mas de uma conversa para organizar algumas ideias que não ficaram muito claras quando da visita técnica realizada ao GEOsAC.

juntamente com alguns policiais da Paraíba, realizou-se a primeira edição do COSAC, sendo gerido pela Secretaria de Segurança Pública. Uma segunda edição do curso só veio ocorrer em 2011, de maneira que nos nove anos de lacuna existente entre as duas edições do COSAC, alguns Oficiais e um 3º Sargento da PMPB participaram do CIOSAC pernambucano. Em 2002, o Comandante do atual GEOsAC participou, enquanto Tenente, como aluno do COSAC.

Alguns eventos posteriores acabaram se entrecruzando para que a etapa do planejamento do PDCA do GEOSAC acabasse amadurecendo. Em 2009, um Capitão que foi um dos três alunos-Oficiais encarregados de, no passado, desenhar o brevê do curso de caatinga da Paraíba, participou como aluno do Curso de Comandos Jungla (de operações especiais), organizado pela Polícia Nacional da Colômbia, que treina seus participantes para atuarem contra o crime organizado e o narcotráfico. Em 2014 o Comandante, como Capitão, participou do Curso de Operações Especiais (COEsp) ofertado pela PM de Minas Gerais. Além disso, este último ainda foi o coordenador do COSAC nos anos de 2011, 2016 (3ª edição) e 2017 (4ª edição).

A junção de conhecimentos e doutrinas provindos do curso Comandos de tropas especiais do Exército brasileiro, do COEsp mineiro e da versão colombiana de operações especiais possibilitou que o GEOsAC, na Paraíba, criasse sua própria doutrina e metodologia adaptando-os especialmente à realidade da região semiárida de caatinga. De maneira que, na última edição do COSAC, realizada em 2018 (5ª edição), já que a pandemia de Covid-19 impediu a realização de novos cursos, já existia o Manual de Combatente de Caatinga sistematizado, o qual foi criado em 2017 e que sofre releituras para possíveis adaptações a cada seis meses. Logo, se em um PDCA podemos entender o planejamento como um detalhamento das ações necessárias que levem à execução de todo o processo (SILVA *et. al*, 2017), vê-se que restava apenas a construção física do GEOsAC, que era o problema maior a ser resolvido, pois existia o curso, mas não um lugar para os PMs que participassem do curso trabalharem exercendo um tipo de policiamento específico, o que só veio a ocorrer em 2016 e sua consequente formalização em 2017, dando início à fase de execução do que encontramos do atual GEOsAC.

Figura 12: Alunos durante o COSAC.



Fonte: Wagner Varela (2016).

3.2 A CRIAÇÃO DO GRUPAMENTO: A IMPLEMENTAÇÃO (DO)

A criação formalmente estabelecida do GEOsAC só veio ocorrer em 20 de março de 2017, por meio da Resolução nº 003, a qual foi publicada no Boletim Geral da PMPB nº 0053. Consta no referido documento que o GEOsAC foi criado pela “necessidade de atuação qualificada na área de Caatinga do território paraibano” e ainda “sendo constituído gradativamente até o nível de Companhia PM, e que tem atuação como órgão de execução qualificada” (Art. 1º da Resolução nº 003). De todo modo, o Comandante nos relatou que o Grupamento atua em todo o estado da Paraíba em operações autorizadas pelo

Comandante-Geral ou pelo Coordenador de Inteligência⁵⁹ da PMPB. A subordinação administrativa neste último caso fez o Comandante nos informar que “Nós não damos dados numéricos da Unidade porque estamos atrelados à Coordenadoria de Inteligência”.

O que percebemos é que a Resolução de criação do GEOsAC se mostra contraditória ao estabelecer os objetivos de atuação do Grupamento, ora deixando claro que o Grupamento foi criado para atuar em áreas de caatinga (como no Art. 3º) e em outro momento em todo o Estado da Paraíba (como no Art. 6º). Acreditamos que a redação da Resolução talvez devesse indicar que a atuação se estenderia a todo o território paraibano, mas que o Grupamento deveria ser o responsável por ocorrências delitivas em áreas de caatinga devido à sua especialidade.

Em síntese, segundo o Art. 4º da Resolução, “compete ao GEOsAC, dentre outras atribuições: I - Patrulhamento preventivo e repressivo a grupos do crime organizado; II - Atuação nas ocorrências de alta complexidade em áreas urbanas e rurais; III - Excepcionalmente, execução do policiamento ostensivo geral de forma suplementar.” Para o Comandante, de modo geral, o GEOsAC atua para coibir “crimes contra instituições financeiras e narcotráfico”. Além disso, um ponto interessante que nos parece surgir como um desdobramento da melhoria contínua da gestão no GEOsAC em relação às operações nas quais seus integrantes participam, ainda pelas palavras do Comandante é que eles: “atuam em áreas politicamente sensíveis, que podem causar repercussões políticas. Uma ação descoordenada na esfera técnica ou tática pode desencadear problemas na esfera política”. Para nós, isso indica uma preocupação da gestão em adquirir espaço para a resolutividade de situações

59 A Coordenadoria de Inteligência é um setor estratégico da PMPB de assessoramento a partir de informações colhidas por meio de um policiamento velado, cujos policiais não trabalham fardados, mas em operações sigilosas.

complexas, o que garante legitimidade e reforço para a existência do Grupamento como Unidade operativa especializada.

Nesse contexto, a interrelação entre o conhecimento adquirido durante o COSAC e a prática do serviço cotidiano são coisas que se mostram indissociáveis, de maneira que ao longo do tempo (em quase duas décadas de processo contínuo de aprendizagem organizacional para sermos mais precisos), gerou-se uma “gênese doutrinária” baseada em várias fontes, como já ressaltado anteriormente. O que se vê, pois, é que ao longo do tempo e da experiência acumulada, a gestão do GEOsAC realizada entre o COSAC, o cotidiano administrativo e as operações reais de policiamento especializado foi sendo estruturada em três níveis: o histórico (com a busca de informações para criar um conjunto de símbolos e tradições), o técnico (com o aperfeiçoamento constante do COSAC e das formas de atuação nas operações) e o estratégico (com a escolha do local sede do Grupamento, por exemplo).

Logo, a gestão continuada se deu em quatro etapas ao longo dos anos. Em um primeiro momento, por ser o Comandante do Grupamento desde sua fundação, sua própria experiência profissional acumulada ao ter exercido diversas funções na PMPB o habilitou a como pensar na criação de um tipo de tropa inédita na Corporação PM paraibana. Em um segundo momento, pode-se falar em mudanças pequenas, mas constantes, como uma verdadeira gestão de processos, como o convencimento à cúpula superior da PMPB da não transferência de integrantes do GEOsAC para outros locais de trabalho, prática comum nas organizações PM. O terceiro momento trata-se de uma gestão do conhecimento, com a qualificação do efetivo de forma gradual e constante, tendo em vista que havia deficiência na instrução da tropa ordinária. Por fim, era necessário criar a tropa do Grupamento, realizar um curso com a nova mentalidade, digamos assim, e estabelecer uma base física, o que ocorreu em um projeto de estruturação que se deu entre julho de 2015 e

setembro de 2016 com o nascimento do atual prédio, sede do GEOsAC.

Outro ponto a ser ressaltado é que se “encaminha ao serviço psicológico os PMs que participaram de ocorrências complexas. São feitos estudos de caso com o Comandante da ocorrência”. Não bastasse a preocupação com a saúde mental dos policiais que participam de situações estressantes como atuar contra criminosos que agem em grandes grupos armados para ataques a instituições financeiras, por exemplo, o GEOsAC também passou a investir em sua imagem institucional e no seu marketing, adotando a estratégia de seus policiais não terem suas imagens divulgadas, serem discretos quanto ao uso de suas imagens, especialmente em redes sociais, atentar para o uso de uma assessoria de comunicação na veiculação de informações à imprensa de ocorrências policiais, além da feitura de vídeos e documentários sobre o GEOsAC em canais da internet, popularizando as ações do grupo.

Por fim, em uma clara etapa de PDCA na qual as coisas são realizadas e implementadas, as palavras do Comandante resumem as características e os princípios agora estabelecidos para o GEOsAC depois de uma longa construção, ou seja, “emprego em alto risco, assinatura mínima, capacidade de planejamento e ação, seletividade, capacidade de interação social, proficiência técnica e tática de grupo”. É a tradução desses elementos de forma concreta no campo da gestão que veremos a seguir na verificação das conquistas do PDCA do GEOsAC.

3.3 AS CONQUISTAS ALCANÇADAS: A VERIFICAÇÃO (CHECK)

De acordo com as observações que realizamos e com a narrativa empreendida pelo Comandante, dois conjuntos centrais de elementos se destacaram, os quais passamos a localizar na terceira fase do PDCA do GEOsAC, ou seja, a

construção simbólica de uma tradição e o estabelecimento de uma “geometria de combate”. Sobre o primeiro, podemos situá-lo como uma “tradição da invenção”, pois esses elementos simbólicos são permanentemente reinventados e atualizados em diferentes contextos históricos. Existe o esforço cultural de “cristalizá-los”, tornando-os reconhecíveis para os indivíduos” (CASTRO, 2002: p. 11, grifos do autor).

Quanto ao segundo, consiste na criação de etapas operativas que devem ser rigidamente respeitadas para diminuir ao máximo falhas e erros durante as execuções das operações policiais. Assim, na fase de verificação do PDCA, “mais do que se medir, implica assegurar que o processo tenha sido executado mediante observação cuidadosa de seu desempenho planejado na fase P” (SILVA *et. al*, 2017, n. p.). Podemos dizer que seria a fase de observar e constatar os resultados alcançados a partir do que foi planejado e executado nas duas fases anteriores. Logo, quais foram os frutos colhidos pelo GEOsAC?

3.3.1 - O simbolismo organizacional como ferramenta de integração grupal

As instituições militares de forma geral são verdadeiras “casernas de símbolos” (FRANÇA e SILVA, R., 2022), o que inclui, nesse caso, as PMs no Brasil, significando dizer que essas instituições, devido à herança organizativa do Exército, possuem um conjunto heterogêneo de elementos simbólicos (fardamento, bandeiras, hinos e canções, ritos de passagem para novos integrantes e festivos em datas comemorativas, flâmulas, insígnias, estandartes, bustos de patronos e figuras históricas, até mesmo gestos e expressões linguísticas que fazem parte da cultura militar) que mobilizam os PMs para uma emotiva identificação com a instituição (STORANI, 2008) que é construída a partir do processo de formação e socialização profissional que ocorre dentro dos quartéis (SILVA, R., 2011).

Não poderia ser diferente com o que encontramos no GEOsAC, pois os símbolos do Grupamento estão em todos os lugares, como representações totêmicas que nos mostram a presença da força coletiva da instituição moldando as formas de agir, sentir e pensar dos seus integrantes (DURKHEIM, 2008). Mas, ao contrário do que ocorre em outras situações nas quais símbolos de tropas PM especiais e especializadas geram interpretações contraditórias, como demonstra os estudos de França (2020) sobre a faca na caveira utilizada pelos Batalhões de Operações Policiais Especiais (BOPE), a qual se apresenta com olhos de ira, já que um crânio normal tem suas órbitas oculares redondas e sem expressão, no caso do GEOsAC seus símbolos expressam história e regionalismo.

Figura 13: Símbolo do GEOsAC



Fonte: Acervo do Capitão Floristan da PMPB (s. d.).

Como podemos ver na Figura 13 acima, o símbolo apresenta o nome GEOsAC sobre um fundo preto e vermelho, que certamente representa as cores da bandeira paraibana. No alto do lado esquerdo de quem o vê temos as garruchas representativas da Polícia Militar. Abaixo temos um cacto, planta típica da região semiárida nordestina, a qual engloba partes do estado da Paraíba e que também está presente na localidade

onde se localiza a sede do GEOsAC, a cidade de Pocinhos, que também está representada pelas cores de sua bandeira em verde e branco, sendo o verde a simbologia da mata atlântica e o branco da vegetação de caatinga, que é encontrada no semiárido nordestino. Temos ainda por trás do cacto uma lua, que denota a particularidade das operações noturnas realizadas pelo GEOsAC. Deixamos para descrever por fim a figura do índio que aparece no lado superior direito de quem olha para o símbolo, de modo que as palavras do Comandante nos explicam:

“Não existia nenhum registro histórico do que seria uma tropa de combate. O pessoal botava lá uma cabeça de boi, um carcará. E quando a gente começou a ler um artigo científico oriundo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte que falava sobre uma tribo da etnia tapuia, que era os tarairiús⁶⁰. Resumindo a história deles, preferiam ser dizimados do que se deixar dominar pelo português. Eles viviam da terra, carregava muito peso nos deslocamentos, eram ferrenhos combatentes que preferiam morrer do que se entregar. A gente pesquisou e descobriu que o foco dos tarairiús era Rio Grande do Norte, Paraíba, principalmente até a região de Itaporanga. Não fala Pocinhos, mas fala a região da Borborema que eles sempre passavam”.

Percebemos claramente nas palavras do nosso interlocutor o resgate histórico realizado pelos integrantes do GEOsAC acerca da tribo tarairiú, o que não deixa de ser sintomático para percebermos a representação coletiva a partir da figura indígena da existência de certo guerreiro, já que os índios tarairiús eram “ferrenhos combatentes”, que “não se deixavam dominar”, além de “carregarem muito peso nos deslocamentos”. Tais características de imediato nos levam a observarmos a identificação dos integrantes do GEOsAC com a tribo indígena porque as operações desenvolvidas por ambos os grupos são semelhantes à medida que colocamos isso em termos de resistência física e coragem para enfrentar homens que se colocam à margem da lei.

60 Para um maior conhecimento acerca dos tarairiús ver Medeiros Filho (1999).

Inclusive, foi criado o facão tarairiús, mediante autorização da Fundação Nacional do Índio (FUNAI) por meio do Doc. Nº 019 de 2018.

Figura 14: Facão tarairiús



Fonte: Acervo dos autores (2022).

Figura 15 (esquerda): um cacto como base do mastro das bandeiras



Fonte: Acervo dos autores (2022)

Figura 16 (direita): o espaço do guerreiro de caatinga, no qual se encontra a oração do guerreiro de caatinga



Figura 17: Canecas do guerreiro de caatinga, as quais identificam a posição do integrante do GEOsAC quando de sua participação no COSAC.



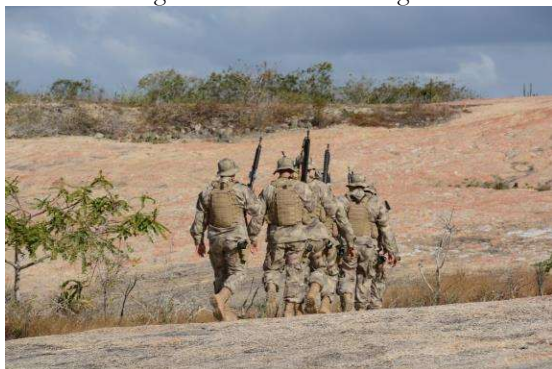
Fonte: Acervo dos autores (2022).

É por uma perspectiva simbólica que também destacamos o fato de que a coruja buraqueira tornou-se o animal símbolo do GEOsAC, ave típica da região onde se encontra a sede do Grupamento, inclusive como nos disse o Comandante: “Deus é tão bom que botou um ninho de coruja dentro do quartel”. E ainda foi criada uma medalha do mérito concedida pelo GEOsAC intitulada Tenente José Guedes dos Anjos⁶¹, por meio da Resolução nº 002, de 2019, do Gabinete do Comandante-Geral da PMPB, o que também levou o GEOsAC a adotar a

⁶¹ Segundo o Comandante, o Tenente José Guedes dos Anjos “diferente da maioria dos policiais que são destacados em nossa instituição, que são todos políticos, nunca se envolveu em política. Começou como soldado no ano de 1925. Ele se envolveu num combate chamado Batalha do Serrote Preto, onde ele se destacou porque de forma irresponsável dois Oficiais atacaram o bando de Lampião que se encontravam (sic) devidamente baseado. Morreram esses dois Oficiais, que eram ambos de Santa Terezinha, perto de Patos (Paraíba). Morreram muitos policiais e José Guedes se destacou porque resgatou vários policiais em combate, pegou esses policiais em Serrote Preto (Alagoas) feridos e conduziu, a pé, até Paulo Afonso, na Bahia. Reestruturou a patrulha e voltou contra Lampião. Existem várias ações contra forças regulares que são citadas na história, inclusive o combate dele e mais sete contra a Coluna Prestes. Ele é tido como o salvador de Flores, Pernambuco, porque no combate onde ele saiu a pé, de Princesa Isabel (Paraíba) para Flores, ele e mais sete, mataram o irmão de Lampião. Chegando em Sousa (Paraíba) se confrontou com a Coluna Prestes e deu uma baixa em 40. A história fala também que José Guedes se destacava por ser muito honesto e defensor da população de bem.”

nomenclatura de Grupamento Pequeno Gigante, em homenagem ao referido Tenente, por meio do Decreto nº 38.982, de 08 de fevereiro de 2019.

Figura 18: O fardamento do GEOsAC lembra de imediato a região semiárida de caatinga.



Fonte: Wagner Varela (2016).

Assim, a proliferação de símbolos que se

Fonte: Acervo dos autores (2022)

remetem à região nordestina de caatinga por meio de imagens e objetos em todos os ambientes do GEOsAC, assim como pela cor do fardamento, reforça a coesão grupal (DURKHEIM, 2008; FRANÇA, 2020), por despertar um sentimento de pertencimento a um grupo que valoriza as tradições e ritos que o constituem, o que se atrela a uma gestão pautada na melhoria contínua a partir da imagem institucional. Quando colocamos a perspectiva simbólica na terceira etapa de um PDCA, é porque notamos que o GEOsAC se tornou uma marca valorizada que alcançou inclusive polícias de outros países, as quais têm enviado seus integrantes para a participação em cursos de capacitação realizados pelo GEOsAC, o que também coloca em destaque os resultados obtidos nas operações policiais desenvolvidas.

3.3.2 - Os resultados das operações policiais

Se a perspectiva simbólica do GEOsAC é um dos elementos que caracterizam a terceira fase de um PDCA como forma de verificarmos os resultados alcançados e, nesse sentido, tratando-se de resultados em virtude das metas estabelecidas e do panorama geral da gestão adotada, as operações

policiais desenvolvidas também se destacam devido à sistematização que passou a ser adotada como um padrão de referência. Não por acaso, “avaliar resultados” e “mensurar resultados” foram duas expressões enaltecidas pelo Comandante em sua fala. Abaixo destacamos os índices que indicam a diminuição, na Paraíba, dos crimes contra instituições financeiras (no caso, destacamos as duas modalidades com maior incidência), que sofreram essa queda após a criação do GEOsAC:

QUADRO 1: Mapa da violência 2016-2022 dos índices de crimes contra instituições financeiras na Paraíba (em números absolutos)

ANO	EXPLOSÃO	ARROMBAMENTO
2016	64	31
2017	59	15
2018	35	26
2019	11	5
2020	11	4
2021	5	1
2022	4	2

Fonte: Sindicato dos Bancários da Paraíba (S. d.).

Os números do Quadro 1 demonstram a diminuição dos índices de explosões e arrombamentos a agências bancárias, não importando se públicas ou privadas. Com a criação do GEOsAC, e devido à sua atuação em todo o estado da Paraíba, percebemos uma diminuição gradativa que atingiu números muito baixos até meados do ano de 2022, o que pode indicar na possibilidade de que tais resultados estão, em certa medida, relacionados com a participação dos integrantes do GEOsAC na resolução de ocorrências que envolvem instituições financeiras.

Em meio a muitas ocorrências complexas que foram demonstradas pelo Comandante em

várias cidades da Paraíba (Cuité, Teixeira, Taperoá, São Bento, João Pessoa, Boa vista, Santana de Mangueira), destacando particularidades específicas em algumas delas, foi ressaltado de forma peremptória a “operação enigma” ocorrida em Areia, envolvendo uma quadrilha que pretendia assaltar⁶² uma agência bancária naquela localidade. Não iremos discorrer sobre a operação, mas de certa forma, pontuar algumas questões das estratégias operacionais adotadas, o que nos revela uma síntese de resultados colocados em prática após anos de acúmulo de experiências, bem como, de estudos estratégicos que geraram uma doutrina pautada também em conhecimento como foco de uma melhoria contínua.

Tendo como “missão” o cumprimento da lei, na operação, desde o planejamento à execução, foram levados em consideração para a atuação do GEOsAC como fatores operacionais humanos relevantes aqueles de ordem jurídica (cumprir a legalidade), econômica (já que um assalto daquela envergadura poderia desestabilizar a economia local) e social (agravamento da desordem social).

Retomando a ideia de uma “análise da geometria de combate” já pontuada antes por nós, temos aqui também os fatores operacionais físicos relevantes, que foram, por exemplo, o tempo (lançamento do efetivo programado), a infraestrutura (câmeras de monitoramento existentes na cidade em locais específicos) e o ambiente físico (como os terrenos acidentados). Somam-se aos fatores citados a preparação (ações) para o posterior evento real como, ainda pelas palavras do Comandante: “o treinamento realístico, simulação de veículos e meios, ajuste de meios logísticos no ponto alocado, avaliação de trânsito rotineiro de veículos e pessoas”, para citar

⁶² Para melhor entender a compreensão do termo assalto nessa conjuntura, ao invés de tipicidades jurídicas como roubo ou furto, ver Pontes e França (2020).

alguns entre vários mecanismos logísticos empregados.

São nesses momentos, das situações reais nas quais os integrantes do GEOsAC são utilizados que devem prevalecer os aspectos desejados desses profissionais de acordo com a doutrina que eles desenvolveram, ou seja, é preciso que se tenha atributos cognitivos, afetivos e físicos. Assim, quando em campo atuando nas operações, os PMs do GEOsAC, ou as patrulhas volantes como são chamadas, em alusão direta às volantes policiais que combatiam os cangaceiros no Nordeste nas primeiras décadas do século XX⁶³, podem ser classificadas segundo o esquema abaixo:

ESQUEMA DAS PATRULHAS (VOLANTES) EMPREGADAS NAS OPERAÇÕES DO GEOsAC

GRUPO DE COMBATE (Formado por duas
volantes)



VOLANTES (Composição abaixo)



Operador



⁶³ As volantes eram as patrulhas policiais militares que assim eram conhecidas por combaterem o cangaço no Nordeste brasileiro, percorrendo grandes distâncias a pé, durante a primeira metade do século XX. Segundo Pericás (2010, p. 258, grifos do autor), “o termo “volantes” já havia sido empregado em 1876, por Franklin Távora, em seu *O cabeleira*, ou seja, muito antes da atuação das volantes modernas”. Para mais conhecimento ver Pericás (2010).

Socorrista de combate

Caçador (quem emprega os fuzis de precisão)

Rastreador (quem usa as técnicas de rastreamento)

Fonte: Os autores.

Segundo o que nos disse o nosso interlocutor nesta pesquisa, “todos são rastreadores, nem todos são caçadores. Todos são operadores e alguns são socorristas de combate.” Desse modo, pelo que percebemos, é seguindo essa lógica operativa que o GEOsAC tem conseguido resultados satisfatórios em suas operações, mas para nós também ficou clara a preocupação do líder do GEOsAC com a melhoria contínua desses processos, que não se mostraram estanques segundo sua narrativa. Para ele: “Preste atenção à sua equipe, àqueles que você recruta para sua causa”. Nesse caso, a palavra “causa” é um bom indicativo de que existe uma “ideologia da profissão” como aquela apontada por Dejours (1992) entre pilotos de caça, já que, essa ideologia não consiste em um “efeito secundário do trabalho, mas uma necessidade para manter um moral feito de orgulho. A preparação técnica para missões representa um papel considerável na defesa para lutar contra a ansiedade e o medo. A vida profissional é uma resposta grandiosa para esta angústia” (DEJOURS, 1992, p. 80-91).

3.3.3 - AS REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DO GEOSAC: A AÇÃO OU OS AJUSTES DO PROCESSO (*ACTION*)

Como vimos, o PDCA trata-se de um ciclo com quatro fases (ANDRADE, 2003; SILVA C. *et. al.*, 2017), e a última delas diz respeito à ação para a correção dos erros e ajustes necessários em relação ao que foi observado e analisado na fase anterior, retirando-se o que não apresentou resultados favoráveis, mantendo-se o que foi satisfatório ou ainda criando um novo ciclo pensando-se na manutenção da qualidade do processo a partir de novas escolhas que possam garantir a melhoria contínua. De maneira mais clara, “o último módulo do ciclo PDCA é caracterizado pelo processo de padronização das ações executadas cuja eficácia foi verificada na etapa anterior, objetivando a melhoria contínua” (ANDRADE, 2003, p. 62). Nessa etapa, devem ser confeccionados documentos em linguagem simples e direta para que todos tenham conhecimento sobre qual a função que exercerão a partir dos resultados alcançados no processo de gestão continuada visando à padronização de ações e, “o padrão, sendo a base do aperfeiçoamento, deve ser revisto periodicamente, devido à incorporação de inovações” (ANDRADE, 2003, p. 63). Nesse sentido, como já destacamos, existe um “Manual de Combatente de Caatinga da Unidade”.

Essa perspectiva nos foi apresentada a partir do organograma desenvolvido para o GEOsAC, no qual Sargentos e Cabos (Praças⁶⁴ com graduações de baixa patente nas PMs), assumem funções de comando e liderança compartilhando as responsabilidades da gestão, existindo até mesmo a inovadora figura, em termos de gestão militar, de um “prefeito”, que é um Sargento responsável por montar equipes para

64 Oficiais e Praças são os dois quadros hierárquicos que compõem a estrutura organizativa das PMs como modelo herdado do Exército. Segundo Sá (2002, p. 30), “Oficiais e Praças são princípios de divisão que produzem visões específicas no interior da organização: de um lado, estão os comandantes e, de outro, os subordinados respectivamente, as “cabeças pensantes” da corporação e a tropa”.

gerenciar as situações de caráter administrativo dentro do próprio GEOsAC. Além disso, o GEOsAC possui uma seção de projetos estruturantes também chefiada por um Sargento, o que demonstra a preocupação com ações futuras. Aos Oficiais, cabem fiscalizar a execução das atividades em geral e, de modo específico, coordenar e chefiar os serviços de condicionamento físico e planejamento de operações. Pelo que vimos, quem comanda o GEOsAC, em certo sentido, é o Subcomandante (um Capitão), porque ele gerencia a rotina administrativa cabendo ao Comandante “todos os contatos externos para a captação de verbas de forma institucional”.

Em síntese, pelo que apreendemos da narrativa do Comandante em sua exposição durante a visita técnica, a metodologia de trabalho no GEOsAC é baseada na tríade “padronização – organização – método”, o que faz gerar uma doutrina como “base construtiva”. Não por acaso o título da palestra que assistimos proferida pelo Comandante ser intitulada: “O GEOsAC como uma ferramenta estratégica da Polícia Militar para a ordem pública”.

Nesse contexto, a gestão do GEOsAC sustenta o argumento da existência de uma identidade organizacional com missão, visão e valores estabelecidos para assegurar qualidade a partir não apenas das ações desenvolvidas, mas também da avaliação dos resultados e das metas que foram atingidas. Pelo que observamos, essa condição se mostra presente tanto na concepção do COSAC, quanto na rotina administrativa até à construção do que eles denominam de “cultura de análise pós-ocorrência” (que foi adotada a partir de 2018, o que indica que não surgiu juntamente com a criação do GEOsAC, mas a partir da reflexão de processos anteriores pensados para a melhoria do processo de gestão). Este tipo de análise pós-ocorrência seria o estudo de tudo o que foi realizado durante a operação desde a elaboração até o fechamento, não importando se as “missões” foram exitosas ou tiveram desfechos negativos

pelo surgimento de descompassos nas diretrizes programadas ou ainda por variáveis inesperadas ao longo do processo. Essa perspectiva ainda é enriquecida com a realização do Curso de Ações Policiais de Comandos, uma espécie de aperfeiçoamento em relação ao COSAC visando a atuação em situações futuras.

Nesse ponto, a presença da quarta etapa de um PDCA ficou ainda mais nítida pelas palavras do Comandante quando ele nos relatou que: “Doutrina não é loucura, não é rigidez, não é uma coisa fixa e impensada. A gente tem que entender que doutrina é base construtiva. Se a doutrina de hoje não será a doutrina daqui dez anos, então daqui dez anos eu tenho que vir com um processo de avaliação, dentro da gestão do conhecimento pra que eu possa chegar a um ajuste contemporâneo. Então por que muitas tropas se perderam durante o tempo? Porque a mesma doutrina do curso de 1998 é a de hoje. O crime mudou! Hoje o novo cangaço está em decadência!⁶⁵ Nós hoje passamos por um processo de mudança, os níveis vão diminuir tanto que vão voltar os roubos diurnos. Se eu hoje no GEOsAC, tem-se como foco principal, crimes contra instituições financeiras, eu não mudo para operações em ambientes politicamente sensíveis, eu corro o risco da Unidade (entenda-se GEOsAC) acabar ou ser subempregada. Então, isso é processo!”

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste relato de experiência, pudemos compreender alguns dos aspectos que fazem parte da cultura organizacional do Grupamento Especializado de Operações em Área de Caatinga,

⁶⁵ Modalidade criminosa realizada por bandos armados que roubam especialmente carros-fortes e sitiavam cidades interioranas para o assalto a agências bancárias. Ao analisarem essa modalidade criminosa, Pontes e França (2020) preferem compreendê-la enquanto um tipo de “criminalidade sistêmica complexa”, mas para fins de conhecimento do *modus operandi* do que a imprensa rotula de “novo cangaço ver Pontes e França (2020).

ou melhor, o GEOsAC, o qual faz parte da Polícia Militar da Paraíba atuando em operações complexas (crimes contra instituições financeiras e o narcotráfico) em todo o estado, mas com particular ênfase em ocorrências que aconteçam na região semiárida de caatinga, já que o treinamento pelo qual passam seus integrantes os habilitam para essa expertise.

Assim, tentamos descrever circunstâncias histórico-institucionais e gerenciais que nos possibilitassem mostrar que o que ocorrera com o GEOsAC diz respeito a um ciclo de PDCA, mesmo que tenha ocorrido em um recorte temporal alongado, desde a ideia de formação do Grupamento até sua existência física e sucessos alcançados em operações policiais. O que concluímos, a partir da análise da documentação e pela visita técnica realizada à sede do Grupamento, além da escuta atenta da narrativa promovida pelo Comandante do GEOsAC, foi um modelo de gestão continuada assertivo sustentado pela busca constante de uma melhoria contínua de seus processos.

Por fim, com destaque para o campo simbólico construído em torno de elementos que estão dispostos em todo o Grupamento e compartilhados por uma crença coletiva de seus membros, algo como uma representação totêmica assim narrada por seu Comandante e com base na doutrina seguida pelo grupo, sustentada por estudos e busca de novos conhecimentos, chegamos à constatação de que a tríade história, tradição simbólica, cotidiano administrativo-operações doutrinariamente orientadas, cria um arcabouço organizacional coeso e de ciclo aberto (PDCA), sempre atento a assimilar novos desafios gestores para se pensar na continuidade do GEOsAC em meio a um mundo permeado por mudanças rápidas e constantes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, F. F. de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 169f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da USP, 2003.
- ASSIS, L. O. M. de; RICARDO, C. **Balanço das políticas de gestão para resultado na segurança pública**. Rio de Janeiro: Instituto Sou da Paz, s. d. ISBN: 978-85-62387-11-1.
- BELLI, B. **Tolerância zero e democracia no Brasil**. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- CASTRO, C. **A invenção do exército brasileiro**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- COSTA, A. T.; LIMA, R. S. de. Segurança Pública. In: LIMA, R. S. de; RATTON, J. L.; AZEVEDO, R. G. de (Orgs.). **Crime, polícia e justiça no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2014. p. 482-490.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, 2005. Disponível em:
<file:///C:/Users/F%3%A1bio/Desktop/CESP/Gest%C3%A3o%20por%20Resultados/A%20gaiola%20de%20ferro%20revisitada_%20isomorfismo%20institucional%20e%20racionalidade%20coletiva%20nos%20campos%20organizacionais.html>. Acesso em: 02 set. 2022.
- DURANTE, M. O. Gestão Orientada por Resultados: cartografia da violência e criminalidade. **O público e o Privado**, n. 15, p. 239-267, jan./jun. 2010. Disponível em: < [Gestão Orientada por Resultados | O Público e o Privado \(uece.br\)](#)>. Acesso em: 03 set. 2022.
- DURKHEIM, É. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Paulus, 2008.
- FERREIRA, F. do E. S. R.; MAGALHÃES, E. M. Utilização do ciclo PDCA para melhoria de qualidade e aumento de produtividade em uma multinacional do polo industrial de Manaus. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 13, p. 01-17, out. 2021. Disponível em:
<<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/21609/19182/259861>>. Acesso em: 03 set. 2022.
- FRANÇA, F. G. de. **“Nunca serão!”: o BOPE e a caveira totêmica**. João Pessoa: Ideia Editora, 2020.
- FRANÇA, F. G. de; SILVA, R. R. da. “Caserna de símbolos”: Ação ritual, liminaridade, sofrimento e distinção na cultura policial militar. **Antropolítica**, v. 54, n. 3, p. 485-519, dez. 2022. Disponível em:
<<https://periodicos.uff.br/antopolitica/article/view/51257>>. Acesso em: 01 set. 2022.
- LIMA, V. C. de. **Aplicação do método PDCA: um estudo no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba**. 2020. 24f. Artigo (Graduação em Gestão Pública-Tecnológico) – Universidade Estadual da Paraíba, 2020.
- MAJOR WHERICK LIMA GEOSAC DOCUMENTÁRIO, (27/10/2021). Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=T1dsFHGjo4Y>>. Acesso em: 02 set. 2022.
- MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MEDEIROS FILHO, O. de. Os tarairiús, extintos tapuias do Nordeste. In: ALMEIDA, L. S. de; GALINDO, M.; SILVA, É. (Orgs.). **Índios do Nordeste: temas e problemas**. Maceió: EDUFAL, 1999. p. 241-257.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2016.

PERICÁS, L. B. **Os cangaceiros: ensaio de interpretação histórica**. São Paulo: Boitempo, 2010.

PONTES, R. A. de; FRANÇA, F. G. de. Novo cangaço?: reflexões sobre a lógica criminal dos assaltos a banco no Brasil. In: FRANÇA, F. G. de (Org.). **Pesquisas em Segurança Pública**. João Pessoa: Ideia Editora, 2020. p. 28-45.

SÁ, L. D. de. **Os filhos do Estado: auto-imagem e disciplina na formação dos oficiais da Polícia Militar do Estado do Ceará**. Rio de Janeiro: RelumeDumará: Núcleo de Antropologia da Política/UFRJ, 2002.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA PARAÍBA. Mapa da violência. S. d. Disponível em: <<https://bancariospb.com.br/mapa-da-violencia/>>.

SILVA, C. O. et. al. A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios. **Revista Espacios**, v. 38, n. 27, 2017. Disponível em: <[Revista ESPACIOS | Vol. 38 \(Nº 27\) Año 2017](#)>. Acesso em: 03 set. 2022.

SILVA, R. R. da. **Entre a caserna e a rua: o dilema do “pato”**: uma análise antropológica da instituição policial militar a partir da Academia de Polícia Militar D. João VI. Niterói, RJ: Editora da UFF, 2011.

SIMÕES, F. T. P. de A. **Implantação da gestão para resultados na segurança pública do Estado de Pernambuco: um olhar sobre o Território Agreste I**. 2011. 124f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

STORANI, P. **“Vitória sobre a morte: a Glória Prometida”**: O “rito de passagem” na construção da identidade dos Operações Especiais do BOPE/PMERJ. Dissertação (Mestrado em Antropologia) - Universidade Federal Fluminense, 2008.

ZAVERUCHA, J. **FHC, forças armadas e polícia: entre o autoritarismo e a democracia 1999>2002**. Rio de Janeiro; São Paulo: editora Record, 2005.