

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA

**ANÁLISE DO FLUXO DE EFETIVO NA PMGO: PERSPECTIVA PARA
OS PRÓXIMOS ANOS**

MARCOS RUFINO DE **FARIAS** - TEN CEL
WALDIR PEREIRA **LIMA** –TEN CEL

Goiânia – Go
2013

MARCOS RUFINO DE FARIAS
WALDIR PEREIRA LIMA

**ANÁLISE DO FLUXO DE EFETIVO NA PMGO: PERSPECTIVA PARA
OS PRÓXIMOS ANOS**

Artigo científico apresentado como exigência para conclusão do Curso Superior de Polícia da Academia de Polícia Militar sob orientação do Cel QOPM Carlos Antônio Borges.

Orientador Metodológico :Cel QOPM André Luiz Gomes Schröder
Orientador de Conteúdo: Cel QOPM Carlos Antônio Borges

Goiânia – Go
2013

ANÁLISE DO FLUXO DE EFETIVO NA PMGO: PERSPECTIVA PARA OS PRÓXIMOS ANOS

Marcos Rufino de farias^{*}

Waldir Pereira Lima^{**}

RESUMO

A Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) enfrenta um problema de efetivo. Observa-se uma diminuição gradual e progressiva em todos os quadros de pessoal nos últimos anos e com uma perspectiva de continuidade desta situação quando se observa o fluxo de pessoal, ou seja, a entrada e a saída de pessoas da instituição. Em um estudo detalhado do efetivo da PMGO se observa que seu efetivo, em sua maioria, está completando o ciclo de polícia, que é de trinta anos. Tempo exigido para que devam ou possam passar para a reserva (aposentar-se). Uma parcela considerável do efetivo está atingindo o tempo exigido para a aposentadoria e, com isso, fazem-se necessárias ações que viabilizem um maior fluxo de aumento do efetivo, evitando a sua diminuição drástica e, por conseguinte, melhorando a oferta de policiamento para toda a sociedade goiana.

Palavras-chave: Fluxo de efetivo. Inclusão de pessoal. Aposentar e Reserva.

ABSTRACT

The Military Police of Goiás State (PMGO) faces an effective problem. Observed a gradual and progressive decrease in all staffs in recent years and with the prospect of continuing this situation when we observe the flow of the staff, in another words, the entry and exit of people from the institution. In a detailed study of the PMGO framework, noted that its staff, most of them, are completing the cycle of police, it is of thirty years. Time required for should or could to move for reserve (retire). A considerable portion of the effective reach is the time required for retirement and, therefore, are necessary actions that enable a greater flow increase of effective, avoiding its drastic decline and, therefore, improving the provision of policing for the whole Goiás society.

^{*} Tenente Coronel PM. Chefe da PM-2. Bacharel em Administração pela UFG.

^{**} Tenente Coronel PM. Comandante do Quartel da Ajudância Geral (QAG). Bacharel em Direito pelo CESUC e Especialista em Educação pela APMGO.

1. INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) vem enfrentando um sério problema de falta de efetivo, nos dias atuais, em todo o território do Estado de Goiás. Esta situação tende a piorar nos próximos anos, tendo em vista que o ciclo da carreira militar se completa no período de trinta anos, com base no tempo de efetivo serviço para que o policial militar (PM) deva aposentar-se. Observemos bem a locução verbal “deva aposentar-se”, pois antes da lei, chamada por nós de Detefom, era opcional para o PM ir para a reserva, porém hoje ela se tornou compulsória após completarem-se os trinta anos.

O efetivo existente tem se demonstrado insuficiente e defasado no combate ao crescente índice de criminalidade nos rincões goianos, onde o fluxo de pessoal tem sido desfavorável ao aumento de efetivo que se faz necessário para melhorarmos o serviço constitucional da Polícia Militar, que é o policiamento preventivo ostensivo fardado e por mais tecnologia que se aplique nos novos conceitos de policiamento, não há como negar a necessidade de PMs para se fazer valer a ostensividade, que só se faz com a presença física do PM.

Esse efetivo insuficiente, aliado a fatores que fogem do controle institucional da PMGO, proporcionando uma perspectiva temerária, pelo fluxo de efetivo atual, tem redundado em dificuldades alarmantes na gestão de pessoas dentro da corporação, chegando ao ponto de termos diversas viaturas paradas nas várias Unidades Policial Militar (UPM), por falta de efetivo.

Estas dificuldades não provêm de má gestão, pois a PM tem demonstrado várias soluções que têm amenizado esta falta de efetivo. Exemplo destas soluções é o Banco de Horas, em que a folga do PM é adquirida pagando a hora-extra trabalhada, porém gerando outro problema na qualidade do serviço prestado à comunidade, pois gera o estresse e o efeito fisiológico sobre o PM é a alteração do humor, dos reflexos, concentração, habilidade motora, capacidade intelectual, dentre outras, além de acabar com o descanso a que ele tem direito.

O governo estadual tem apontado soluções paliativas de contratação de pessoal, tanto abrindo concurso público para a inclusão de efetivo permanente como para efetivo temporário; porém, elas têm sido extremamente morosas e, quando ocorrem, mostram-se insuficientes para cobrir o déficit de efetivo.

No intuito de analisar o fluxo de efetivo na PM, procurando fazer uma previsão para os próximos cinco anos (até 2018), serão levantados dados estatísticos junto ao Comando de Gestão e Finanças (CGF) acerca da quantidade de efetivo existente; o tempo de serviço de cada PM; o número exato de PMs que deverão passar para a reserva nos próximos anos e também buscar junto à Corregedoria da PMGO e ao Gabinete do Comandante Geral o número de PMs excluídos por não conformidade com as regras de permanência no efetivo, previstas no Estatuto da PMGO, Lei 8.033.

O fluxo do efetivo da PMGO dentro dos padrões proporcionará um efetivo próximo ao ideal para alcançar o objetivo de um policiamento eficaz e de qualidade, de conformidade com o esperado pela sociedade e de acordo com os preceitos constitucionais, trazendo a sensação de segurança para todos. Esse estado de segurança é proporcionado por uma atuação preventiva, embasada no efetivo e pessoal com qualidade, porém com quantidade suficiente para atender a todas as demandas do serviço operacional e administrativo da PMGO, para prevenir e coibir a ocorrência de crimes, abaixando o índice de criminalidade tanto na Capital como em todo o Estado de Goiás.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o renomado mestre Idalberto Chiavenato, em *Gestão de pessoas*: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações, existem alguns modelos de Gestão de Pessoal:

O Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas pode ser formulado e desenhado após, isolada ou integralmente, o Planejamento Estratégico da empresa. Quando o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa, e procura adaptar-se a ele no sentido de contribuir para sua implementação, ele recebe o nome de planejamento adaptativo de Gestão de Pessoas.

Na outra ponta, quando o planejamento estratégico de GP é feito isoladamente pelos especialistas da área, sem nenhuma preocupação ou articulação com o planejamento estratégico da organização, como um planejamento introvertido e autoorientado para a função de GP, ele recebe o nome de planejamento autônomo e isolado de GP.

Ambos – planejamento adaptativo e planejamento autônomo – não funcionam bem pelo fato de não estarem perfeitamente integrados no plano maior. O ideal é o planejamento estratégico de GP integrado ao planejamento estratégico da organização. Para alcançar todo seu potencial de realizações, a organização precisa ter pessoas adequadas e disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isso significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Isso requer um cuidadoso planejamento estratégico de RH.

Existem vários modelos de planejamento estratégico de Gestão de Pessoas, sendo que, alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais.

Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço

Baseia-se no conceito de que a necessidade de pessoal é uma variável dependente da procura estimada do produto (quando indústria) ou do serviço (quando organização não-industrial). A relação entre as duas variáveis – número de funcionários e procura do produto/serviço – é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Qualquer acréscimo de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer uma redução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou uma redução do preço do produto/serviço, de tal maneira que resulte Gestão de Pessoas, em um aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das necessidades de pessoal.

Este modelo utiliza previsões ou extrapolações de dados históricos e está voltado predominantemente para o nível operacional da organização. Não considera possíveis fatos imprevistos, como estratégias dos concorrentes, situação do mercado de clientes,

greves, falta de matéria-prima, etc. É extremamente limitado porque se reduz a aspectos quantitativos: quantas pessoas serão necessárias nos vários postos de trabalho para produzir determinada quantidade de produto ou serviço oferecido pela organização.

Modelo baseado em segmentos de cargos

Também está restrito ao nível operacional da organização. É o modelo de planejamento de pessoal operacional utilizado por empresas de grande porte.

O modelo consiste em Escolher um fator estratégico – como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão – cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal. Estabelecer os níveis históricos (passado) e futuro para cada fator estratégico. Determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade. Projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis do fator estratégico correspondente.

Modelo de substituição de postos-chave

É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização.

A montagem do sistema requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial.

O desempenho atual é obtido através das avaliações de desempenho, opiniões dos demais gerentes, pares e subordinados. A promovabilidade futura é baseada no desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades.

Muitas empresas utilizam sistemas sofisticados através da tecnologia da informação, com inventários e registros que oferecem amplas informações, como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos ocupados, desempenho, aspirações, objetivos pessoais, etc. Gestão de Pessoas. Na verdade, esse modelo funciona como um plano de carreiras.

Modelo baseado no fluxo de pessoal

É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas permite uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, se não houver mudanças no contexto.

Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano, esse modelo pode antecipar as conseqüências de contingências, como a política de promoções da organização, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento, etc.

É muito útil na análise das conseqüências do plano de carreiras, quando a organização adota uma política consistente nesse sentido. Todavia, suas limitações, são evidentes por ser apenas um modelo quantitativo.

Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejamento de pessoal, que permite um diagnóstico razoável para a tomada de decisões sobre a força de trabalho (CHIAVENATO, 1999, p.19, negrito do autor).

E é neste último modelo que baseamos nosso artigo, pelo qual medimos, através das informações colhidas, a entrada e saída de pessoal como em uma caixa d'água onde a entrada e saída de água determina o volume de água em seu interior. A diminuição do efetivo tem demonstrado uma relação diretamente proporcional com o aumento dos índices de criminalidade, pois o efetivo menor faz com que o número de policiais diminua nas diversas áreas de atuação operacional da PMGO.

Outros aspectos amplamente discutidos e difundidos na atualidade, tanto na internet como na mídia em geral, são as gerações de trabalhadores existentes nas empresas e como são classificadas por suas características e que acabam por influenciarem nas entradas, saídas e permanência de efetivo nas empresas. Recentemente, como vem sendo discutido, foi publicado pela revista Galileu (**Tulgan**, Bruce. Gerações dentro da empresa, São Paulo, Revista Galileu, p. 219. Jun.2009.) o seguinte, sobre estas gerações:

TRADICIONAIS (até 1945) >>> É a geração que enfrentou uma grande guerra e passou pela Grande Depressão. Com os países arrasados, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver. São práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos.

BABY-BOOMERS (1946 a 1964) >>> São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Já não conheceram o mundo destruído e, mais otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.

GERAÇÃO X (1965 a 1977) >>> Nesse período, as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores.

GERAÇÃO Y (a partir de 1978) >>> Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma.

3. LEVANTAMENTO DO EFETIVO

O efetivo da Polícia Militar do Estado de Goiás, composto por 12.700 policiais, sofre com um déficit de aproximadamente 18 mil policiais. Enquanto os novos contratos não são estabelecidos – o último concurso foi realizado em 2010, portanto são três anos sem inclusões, o que atrapalha o fluxo do efetivo e as provas para nova contratação que aconteceram no mês de janeiro do corrente - foram canceladas –, o Comando da PM tenta suprir a falta de militares oferecendo atividade extra remunerada. Durante todo o ano passado, as horas a mais trabalhadas gerou uma folha de pagamento extra no valor de R\$ 32 milhões.

A Lei 17.866, de dezembro de 2012 – estabelece a recomposição do efetivo, por meio de promoção e ingresso de novos contingentes. A previsão do governo é de que o quadro da corporação salte para 30 mil policiais militares no prazo de dez anos. Para suprir a falta de efetivo existe a atividade extra remunerada, que tem sido a salvação. A maioria dos policiais que exercem atividade ostensiva trabalha além da carga horária, extrapolando a carga horária prevista em lei.

No entanto, o cumprimento de horas extras sobrecarrega o militar, que tem carga horária mínima de 42 horas por semana. Nossa carga horária é diferente de qualquer outro servidor público. Mas, com a prática de pagamento de horas extras, alguns policiais chegam a cumprir 60 horas semanais alguns precisam ficar de 24 a 48 horas trabalhando devido ao tipo de operação em que estão inseridos.

Para se chegar o efetivo de 30 mil policiais foi feito um estudo, pela 1ª seção de Estado Maior da PMGO, nos últimos anos que levantou as necessidades da segurança pública preventiva. O número ideal foi atingido após levantamento realizado nos 246 municípios. Segundo o cálculo, o efetivo estaria completo para realizar o atendimento de todas as modalidades, no aspecto da polícia ostensiva, que também envolve área de trânsito urbano.

Mesmo possuindo o número de efetivos inferior ao necessário, a corporação perde militares todo ano por tempo de serviço. Há ainda casos de servidores que são afastados por processos administrativos. Segundo levantamento feito na CRH-4, em dois anos, 800 policiais vão atingir o tempo de serviço de 30 anos, necessários para dar entrada ao processo de aposentadoria. Esse

levantamento é apenas uma previsão, já que alguns (os coronéis por exemplo) podem optar por permanecer.

A carência de efetivo, no entanto, traz como um dos reflexos o aumento de crimes, não apenas em Goiânia, mas em todo o Estado.

A situação de carência de policiais militares tem se mostrado mais crítica em Goiânia. Enquanto a Organização das Nações Unidas (ONU) recomenda o efetivo de pelo menos um policial para um grupo de 252 pessoas, na capital há apenas um militar para cada 619 pessoas. Ao todo são 3 mil policiais militares distribuídos pelos batalhões da cidade – 2.100 na área operacional e outros 900 lotados na área administrativa e de saúde. Conforme a previsão da ONU, tal número deveria chegar a 7.350.

A situação poderia ser amenizada caso houvesse o preenchimento de 1.180 postos, sendo 1.100 destinados ao cargo de soldado, oferecidos no último certame, suspenso por suspeitas de fraude no gabarito.

A SSP-GO rebate índice e emitiu nota contestando a metodologia utilizada pela ONG mexicana Segurança, Justiça e Paz, responsável pelo levantamento. Além do ranking mundial, Goiânia figurou como a 11ª capital mais violenta do País, com 42,01 mortes por 100 mil habitantes em 2012.

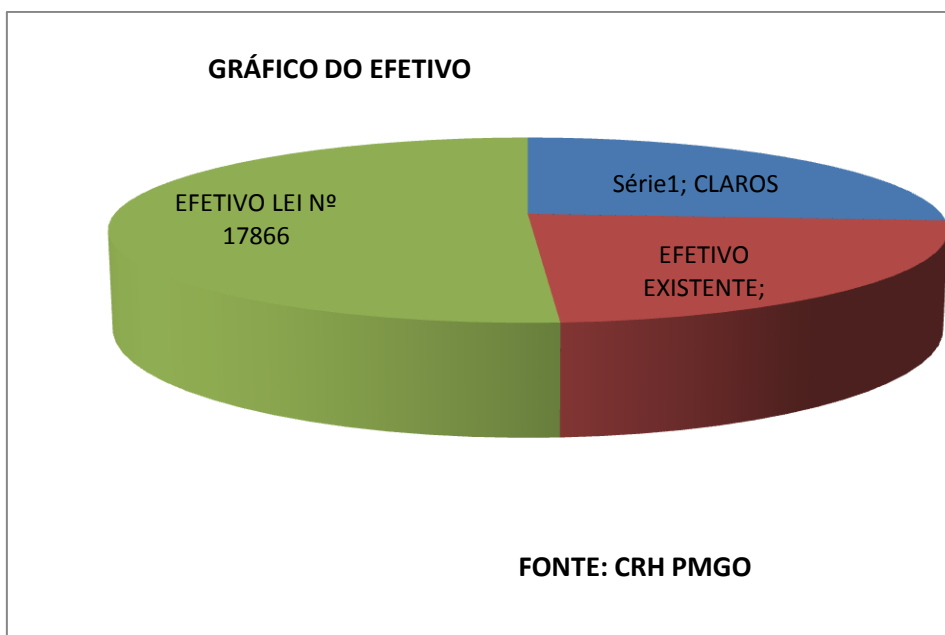
A SSP ressalta que a referida ONG contabilizou apenas cidades com mais de 300 mil habitantes, desconsiderando assim cidades menores, mas com altos índices de violência. A nota cita ainda outro levantamento, o Mapa da Violência 2012, do Instituto Sangari, que inclui Goiânia como a 15ª capital brasileira em taxa de homicídios por 100 mil habitantes (índice de 39,8). No entanto, tais números são referentes a 2010, não computando assim o índice recorde atingido no ano passado, com 547 mortes.

4 Tabela e Gráficos

Apresentamos os dados fornecido pela CRH, onde se computa o seguinte efetivo:

Efetivo da PMGO			
Posto/Graduação	Existente	Claros	LEI N° 17866
Cel	28	7	35
Ten Cel	81	81	157
Maj	128	104	232
Cap	202	178	380
1° Tenente	245	67	312
2° Tenente	287	3	290
Cel QOS	2	0	2
Ten Cel QOS	12	6	18
Maj QOS	27	15	42
Cap QOS	47	30	77
1° Tenente QOS	71	62	133
2° Tenente QOS	85	70	155
Maj QOA	6	19	25
Cap QOA	45	70	115
1° Tenente QOA	88	126	214
2° Tenente QOA	158	183	341
Maj QOE	1	0	1
Cap QOE	2	1	3
1° Tenente QOE	6	0	6
2° Tenente QOE	8	0	8
ST	244	416	660
1° SGT	482	986	1468
2° SGT	714	1634	2348
3° SGT	1507	2859	4366
CB	2059	2916	4975
SD	5900	4934	10834
SD 3ª CLASSE	0	3000	3000
ST QPM	24	12	36
1° SGT QPM	62	12	74
2° SGT QPM	86	8	94
3° SGT QPM	50	10	60
CB QPM	45	15	60
SD QPM	78	22	100
ST QPS	23	0	23
1° SGT QPS	32	0	32
2° SGT QPS	30	0	30
3° SGT QPS	35	0	35
TOTAL	12700	18041	30741

O efetivo aqui apresentado é baseado no ano de 2010, sendo que era de 15742, sendo que hoje (2013) este efetivo já está em 12700 policiais militares, sendo um déficit de 3042 PM em um período de pouco mais de três anos, e ainda há uma previsão e perda de efetivo de mais 800 PM que vão completar tempo para aposentar até o final dos próximos dois anos. Daí a importância de aumentar a contratação de pessoal, para suprimos a falta de efetivo que se prevê através do fluxo de nosso efetivo. Nos próximos cinco anos, fazendo uma projeção do fluxo de efetivo atual, teremos 8.700 PM de efetivo na atividade, pois existe a perspectiva de perdermos a média de 800 PM por ano. Se houver a contratação dos 3000 temporários previstos, teremos um efetivo de 11700, e se for mantida as contratações de pessoal efetivo, de mais 1000 por ano previsto, teremos 15700 policiais militares, que era o que tínhamos há três anos atrás.



5. CONCLUSÃO

Da análise das considerações até então referidas, podem ser tiradas três conclusões para orientar a atuação da Polícia Militar:

- a) O fluxo de efetivo existente atualmente em nossa corporação é altamente desfavorável ao aumento de efetivo necessário para se ter um contingente maior de policiais. Na verdade há um fluxo negativo, onde a diminuição gradativa do número de policiais é eminente, sendo que as previsões para os próximos cinco anos são as piores, a continuar no mesmo ritmo de contratações e de saídas de pessoal, seja para reserva remunerada, seja por pedido, ou ainda por força correicional;
- b) Com o efetivo menor e com uma capacidade de presença minorada por falta da presença fardada, numa atitude forte de prevenção, poderão influenciar fortemente nos índices de criminalidades, trazendo altas taxas nos crimes contra a vida e contra o patrimônio. A sensação de segurança tão almejada pela sociedade vai ficar bastante abalada;
- c) A contratação de pessoal para aumentar o efetivo é uma necessidade que, com certeza, melhorará a condição da PMGO de executar com melhores níveis o policiamento, cumprir sua missão de prevenir o crime com uma maior ostensividade e trazer a tranquilidade, tanto à sociedade, como trará o desenvolvimento socioeconômico ao nosso Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIDOFF, Linda L. *Introdução a Psicologia*. São Paulo: Pearson, Education, 2001

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SCHERMERHORN Jr. et al. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987

TULGAN, Bruce. Gerações dentro da empresa, São Paulo, Revista Galileu, p. 219. Jun.2009

7. BIBLIOGRAFIA

<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,EDG87165-7943-219,00GERACAO+Y.html>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução a Psicologia**. São Paulo: Pearson, Education, 2001

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SCHERMERHORN Jr. et al. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.