

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

O Desinteresse do PM em Relação ao  
Serviço Policial Militar  
-Circulo de Praças-

José Carlos Moreira de Souza

Raimundo Francisco de Souza

Goiânia - 1997

CAP PMGO JOSÉ CARLOS MOREIRA DE SOUZA

CAP PMMT RAIMUNDO FRANCISCO DE SOUZA

2630  
Estado de Goiás  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
BIBLIOTECA

**O DESINTERESSE DO PM  
EM RELAÇÃO AO  
SERVIÇO POLICIAL MILITAR  
- CÍRCULO DE PRAÇAS -**

Orientador: *CEL PM Florisval Barbosa de Araújo*

Goiânia – 1997

**PARECER DO ORIENTADOR DO TRABALHO TÉCNICO  
PROFISSIONAL**

O DESINTERESSE DO PM EM RELAÇÃO AO  
SERVIÇO POLICIAL MILITAR  
- CIRCULO DE PRAÇAS -


JOSÉ CARLOS MOREIRA DE SOUZA - CAP PMGO

RAIMUNDO FRANCISCO DE SOUZA - CAP PMMT

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS - 1997

<b>PARECER:</b>	<i>O presente trabalho técnico-profissional elaborado pelo CAP PMGO MOREIRA e CAP PMMT FRANCISCO, tem três características, hábil e essencial: originalidade, conteúdo e apresentação. Seus objetivos, de plebeus, poderia ser muito útil à Polícia Militar de Goiás e à Co-arma do Estado de Mato Grosso, como referência para a melhoria da administração da parte recursos humanos, pelo qual recomenda-se sua aprovação.</i>

Goiânia, GO, em 18/07/97

  
FLORISVAL BARBOSA DE ARAÚJO - CEL PM  
ORIENTADOR



**O DESINTERESSE DO PM  
EM RELAÇÃO AO  
SERVIÇO POLICIAL MILITAR  
- CÍRCULO DE PRAÇAS -**

---

CAP PMGO JOSÉ CARLOS MOREIRA DE SOUZA  
CAP PMMT RAIMUNDO FRANCISCO DE SOUZA

# **O DESINTERESSE DO PM EM RELAÇÃO AO SERVIÇO POLICIAL MILITAR - CÍRCULO DE PRAÇAS -**

*Trabalho técnico-profissional apresentado à  
Academia de Polícia Militar do Estado de  
Goiás, como requisito parcial para a conclusão  
do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.*

---

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Goiânia – 1997

---

CAP PMGO JOSÉ CARLOS MOREIRA DE SOUZA  
CAP PMMT RAIMUNDO FRANCISCO DE SOUZA

**O DESINTERESSE DO PM  
EM RELAÇÃO AO  
SERVIÇO POLICIAL MILITAR  
- CÍRCULO DE PRAÇAS -**

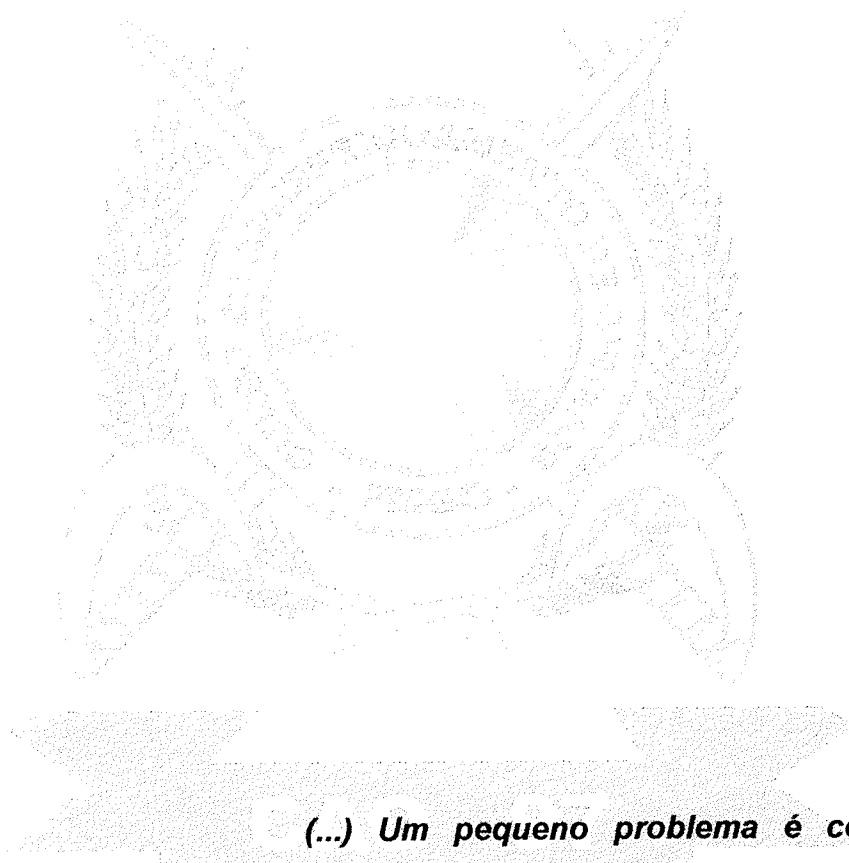
Aprovada em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

---

---

---



**(...) Um pequeno problema é como um seixo. Segure-o perto dos olhos e ele desfocará todo o resto. Se o segurar a uma distância adequada da visão, poderá examiná-lo e classificá-lo. Atire-o para junto dos pés e poderá observá-lo na sua verdadeira dimensão: apenas um pequeno obstáculo a mais no caminho para eternidade.**

**CÉLIA LUCE**

---



**À minha querida adjutora VALMIRA e aos meus filhos ESTER, LUCAS e STEPHANIE, os quais têm comigo compartilhado, continuamente, que o esforço e a persistência, são ingredientes imprescindíveis do sucesso.**

**CAP PM Moreira**



**Dedico este trabalho as minhas filhas VALÉRIA e VANESSA, pois são elas o principal motivo da minha coragem e determinação em estar constantemente buscando alcançar os objetivos por mim traçados.**

**CAP PM Francisco**

---

## **AGRADECIMENTOS**

---

*Primeiramente a Deus, pois sem a sua infinita bondade não teríamos o dom da vida, e, conseqüentemente, esta oportunidade.*

*Aos nossos pais, que nos mostraram o caminho a ser percorrido, orientando-nos em todos os momentos de nossas vidas.*

*Às Polícias Militares dos Estados de Goiás e Mato Grosso, Instituições cujos propósitos são os mais sublimes, no complexo sistema que integra a Segurança Pública em nosso país.*

*A todas aquelas pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram de algum modo para o nosso crescimento e, conseqüentemente, para o engrandecimento das Corporações a que pertencemos.*

---

# SUMÁRIO

---

<b>RESUMO</b> .....	16
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>CAPÍTULO 1 - ASPECTOS GERAIS DA PESQUISA</b> .....	20
<b>1. PANORAMA GERAL</b> .....	20
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	22
2.1 OBJETIVO GERAL .....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	23
3.1 DELIMITAÇÃO .....	23
3.1.1 População Genérica .....	23
3.1.2 Amostragem .....	25
3.1.3 Unidade de Análise .....	26
3.1.4 Técnica de Coleta de Dados .....	26
3.1.5 Técnica de Tratamento de Dados .....	26
3.1.6 Limitações do Estudo .....	27

---

<b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	28
<b>1. CONSIDERAÇÕES GERAIS</b> .....	28
<b>2. FATORES INTERVENIENTES NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	29
<b>3. POLÍCIA MILITAR COMO BUROCRACIA</b> .....	33
3.1 ORIGENS DA BUROCRACIA .....	33
3.2 CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA .....	33
3.3 DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA .....	34
3.4 A POLÍCIA MILITAR COMO MODELO BUROCRÁTICO .....	35
3.5 A QUESTÃO GERENCIAL NA PM .....	37
<b>4. MODELOS DE HOMEM</b> .....	37
4.1 MODELOS TRADICIONAIS .....	37
4.2 O SURGIMENTO DO HOMEM PARENTÉTICO .....	40
4.3 MODELO PREDOMINANTE NA PM.....	41
4.4 A MULTIDIMENSIONALIDADE DO HOMEM .....	42
<b>5. TEORIAS MOTIVACIONAIS</b> .....	44
5.1 TEORIA DOS DOIS FATORES FORMULADA POR FREDERICK HERZBERG .....	46
5.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	49
5.3 TEORIA X E TEORIA Y .....	51
5.4 TEORIA DA EXPECTÂNCIA.....	52
<b>6. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: OPINIÕES DIVERSAS</b> .....	55

---

<b>CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	
<b>COLETADOS.....</b>	<b>58</b>
<b>1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....</b>	<b>58</b>
<b>2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>92</b>
<b>SUGESTÕES .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>111</b>

---

## **LISTA DE QUADROS**

---

<b>QUADRO N. 1 – Efetivo geral da PMGO.....</b>	<b>23</b>
<b>QUADRO N. 2 – População-alvo .....</b>	<b>24</b>
<b>QUADRO N. 3 - Amostra.....</b>	<b>25</b>

---

## LISTA DE FIGURAS

---

<b>FIGURA N. 1 -</b> Fatores da Higiene – Motivação de Herzberg .....	48
<b>FIGURA N. 2 –</b> A Hierarquia das Necessidades, segundo MASLOW ....	49
<b>FIGURA N. 3. –</b> Uma Comparação dos modelos de motivação Maslow e Herzberg .....	50
<b>FIGURA N. 4 –</b> Teoria da Expectância.....	54

---

## LISTA DE TABELAS

---

TABELA N. 1 – Efetivo das Praças de UOp da PMGO - 1997.....	59
TABELA N. 2 – Tempo de serviços das Praças de UOp da PMGO -1997.....	60
TABELA N. 3 – Grau de instrução de Praças das UOp da PMGO - 1997 .....	61
TABELA N. 4 – Motivação das Praças de UOp para ingresso na PMGO - 1997 ..	62
TABELA N. 5 – Fatores atuais de incentivo das praças da PMGO .....	63
TABELA N. 6 - Punições disciplinares das praças da PMGO .....	64
TABELA N. 7 - Relacionamento entre o superior e o subordinado .....	65
TABELA N. 8 - Influência do relacionamento entre o superior e o subordinado ...	66
TABELA N. 9 - Preocupação dos superiores em informar direitos na PMGO.....	67
TABELA N. 10 - Preocupação da PMGO com o PM como profissional .....	68
TABELA N. 11 - Preocupação da Corporação com a família do PM.....	69
TABELA N. 12 - Política de pessoal na PMGO .....	70
TABELA N. 13 - Carga horária de trabalho na PMGO.....	71
TABELA N. 14 - Oportunidades na PMGO para ascensão na carreira.....	72
TABELA N. 15 - Aspiração das praças em galgar outros postos na PMGO.....	73
TABELA N. 16 - Instrução na PMGO visando o exercício profissional .....	74

---

<b>TABELA N. 17</b> - Adequação do serviço à capacidade profissional .....	75
<b>TABELA N. 18</b> - Opção de área de serviço na PMGO .....	76
<b>TABELA N. 19</b> - Satisfação com a área de trabalho na PMGO .....	77
<b>TABELA N. 20</b> - Opção para a área de desempenho de atividades na PMGO .....	78
<b>TABELA N. 21</b> - Reconhecimento pelo desempenho de um bom trabalho .....	79
<b>TABELA N. 22</b> - Definição e Divulgação das Políticas adotadas na PMGO .....	80
<b>TABELA N. 23</b> - Condições de segurança no trabalho na PMGO .....	81
<b>TABELA N. 24</b> - Influência do Salário no desempenho profissional na PMGO .....	82
<b>TABELA N. 25</b> - Praça da PMGO que exercem atividades extra-PMGO .....	83
<b>TABELA N. 26</b> - Satisfação pelo exercício de atividades extra-PMGO .....	84
<b>TABELA N. 27</b> - Motivos para o exercício de atividades extra-PMGO .....	85
<b>TABELA N. 28</b> - Influência de atividade extra-PMGO na profissão PM .....	86
<b>TABELA N. 29</b> - Opção de trabalho exclusivo na PMGO .....	87
<b>TABELA N. 30</b> - Salário recebido na PMGO .....	88
<b>TABELA N. 31</b> - Comparação entre a PMGO e outra empresa .....	89
<b>TABELA N. 32</b> - Causas de desinteresse das praças da PMGO .....	90

---

## LISTA DE GRÁFICOS

---

<b>GRÁFICO N. 1</b> - Efetivo das praças de UOp da PMGO .....	59
<b>GRÁFICO N. 2</b> - Tempo de serviço das praças de UOp da PMGO .....	60
<b>GRÁFICO N. 3</b> - Grau de instrução das praças de UOP na PMGO .....	61
<b>GRÁFICO N. 4</b> - Motivação para ingresso na PMGO .....	62
<b>GRÁFICO N. 5</b> - Fatores atuais de incentivo das praças de UOp da PMGO .....	63
<b>GRÁFICO N. 6</b> - Punições disciplinares das praças de UOp da PMGO .....	64
<b>GRÁFICO N. 7</b> - Relacionamento entre superior X subordinado .....	65
<b>GRÁFICO N. 8</b> - Influência do relacionamento entre superior X subordinado .....	66
<b>GRÁFICO N. 9</b> - Preocupação dos superiores em informar direitos na PMGO ....	67
<b>GRÁFICO N. 10</b> - Preocupação da PMGO com o PM como profissional .....	68
<b>GRÁFICO N. 11</b> - Preocupação da PMGO com a família do PM .....	69
<b>GRÁFICO N. 12</b> - Política de pessoal na PMGO .....	70
<b>GRÁFICO N. 13</b> - Carga horária de trabalho na PMGO .....	71
<b>GRÁFICO N. 14</b> - Oportunidades na PMGO para ascensão na carreira .....	72
<b>GRÁFICO N. 15</b> - Aspiração em galgar outros postos .....	73
<b>GRÁFICO N. 16</b> - Instrução visando ao exercício da profissão .....	74

---

<b>GRÁFICO N. 17</b> - Adequação do serviço à capacidade profissional.....	75
<b>GRÁFICO N. 18</b> - Área de serviço em que trabalha na PMGO .....	76
<b>GRÁFICO N. 19</b> - Grau de satisfação com a área onde trabalha na PMGO .....	77
<b>GRÁFICO N. 20</b> - Opção de área de trabalho na PMGO .....	78
<b>GRÁFICO N. 21</b> - Reconhecimento pelo desempenho do trabalho.....	79
<b>GRÁFICO N. 22</b> - Definição e divulgação das políticas adotadas na PMGO .....	80
<b>GRÁFICO N. 23</b> - Condições de trabalho oferecidas na PMGO.....	81
<b>GRÁFICO N. 24</b> - Influência do salário no desempenho profissional.....	82
<b>GRÁFICO N. 25</b> - Exercício de atividade remunerada extra PMGO .....	83
<b>GRÁFICO N. 26</b> - Satisfação na atividade remunerada extra-PMGO .....	84
<b>GRÁFICO N. 27</b> - Motivos para o exercício de atividade extra-PMGO .....	85
<b>GRÁFICO N. 28</b> - Influência da atividade extra-PMGO no desempenho do PM ...	86
<b>GRÁFICO N. 29</b> - Opção de trabalho exclusivo na PMGO .....	87
<b>GRÁFICO N. 30</b> - Salário recebido na PMGO.....	88
<b>GRÁFICO N. 31</b> - Comparação entre a PMGO e outra empresa.....	89
<b>GRÁFICO N. 32</b> - Causas de desinteresse pelo serviço na PMGO .....	90

---

## RESUMO

---

O presente trabalho investiga as atuais causas de desinteresse do PM em relação à atividade policial militar, suas conseqüências e o comprometimento da qualidade dos serviços da Instituição à sociedade. Busca-se apresentar algumas propostas viáveis, tendentes a solucionar ou minimizar esse desagradável e incômodo quadro; para tanto é apresentada a qualificação e o dimensionamento dos efeitos negativos. O objeto do estudo justifica-se, principalmente, pelo fato de se constituírem os recursos humanos, no mais valioso bem de uma organização, sendo sua captação e obtenção conseguida com altos custos, tornando-se, destarte, de vital importância a identificação, pormenorizada, das principais causas de desinteresse ou apatia do PM pela sua atividade profissional. Para a realização da pesquisa, levou-se em conta as opiniões e depoimentos de uma amostra do tipo aleatória e probalística, constituída de 9,9% das praças operacionais vinculadas ao Comando de Policiamento Metropolitano e ao Comando de Policiamento do Interior. Isto abrange um total de 19 (dezenove) Unidades, compreendendo a amostra um total

---

praças operacionais vinculadas ao Comando de Policiamento Metropolitano e ao Comando de Policiamento do Interior. Isto abrange um total de 19 (dezenove) Unidades, compreendendo a amostra um total de 822 (oitocentas e vinte e duas) praças, assim distribuídas: 18 (dezoito) Sub Ten PM, correspondendo a 2,2%; 164 (cento e sessenta e quatro) Sgt PM, equivalente a 20%; 118 (cento e dezoito) Cb PM, que corresponde a 14,4% e 522 (quinhentos e vinte e dois) Sd PM, correspondendo a 63,4% da citada amostra. Os dados foram coletados através da aplicação de questionários, de acordo com as categorias acima mencionadas. Os resultados da pesquisa demonstram que as principais causas de desinteresse são: os baixos salários; a ascensão profissional; a carga horária de trabalho excessiva; a assistência social, médica e odontológica deficitárias e a hierarquia militar rigorosa. Verifica-se, ainda, que todas essas causas apontadas estão diretamente relacionadas com a Administração de Recursos Humanos, as quais, portanto, podem ser aprimoradas. Em síntese, são apresentadas diversas sugestões tendentes a solucionar ou minimizar as atuais causas motivadoras do desinteresse do PM em relação ao serviço na PMGO.

---

# INTRODUÇÃO

---

A todo o instante a criminalidade aumenta assustadoramente, em nosso país. Em conseqüência, a população clama por uma melhor segurança, e todos nós sabemos que a segurança pública é um direito do cidadão e um dever do Estado. Com base neste posicionamento, um dos órgãos que compõe o sistema de segurança pública do Estado, que é a Polícia Militar, busca, diuturnamente, atuar de forma eficaz no sentido de oferecer à sociedade este tão almejado direito constitucional. Esta busca é incessante, ela ocorre continuamente, seja durante o dia ou à noite, seja com chuva ou com sol. A Polícia Militar, no entanto, é criticada veementemente, quando um dos seus integrantes comete falhas no desempenho da sua atividade profissional; são esquecidos, assim, que os seres humanos são passíveis de erros e que o principal instrumento de trabalho da Polícia Militar é o homem. Homem este que tem seus

problemas, que sofre injunções sociais, culturais, econômicas e dificuldades e limitações de toda ordem.

Diante desta problemática procuramos desenvolver o nosso trabalho com a pretensão de identificar e fazer uma análise mais profunda das principais causas atuais de desinteresse do PM em relação ao serviço policial militar. Foram estudadas as praças, pois, principalmente, através delas, é que são prestados, diretamente, os serviços à comunidade. Para que pudéssemos entender melhor as atitudes destes seres humanos, durante o desempenho de suas profissões, realizamos um estudo teórico, notadamente das teorias motivacionais, abrangendo desde os fatores intervenientes na Administração de Recursos Humanos, até os modelos de homem, tais como o tradicional e o parentético, a fim de se identificar o modelo predominante na Polícia Militar.

O estudo teórico foi complementado por uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários às praças, o que se fez com o intuito de conhecer as características individuais, os anseios e frustrações destes profissionais que atuam na área da segurança pública. Salienta-se que esta pesquisa foi aplicada em 19 (dezenove) Unidades Operacionais da Polícia Militar, subordinadas ao Comando de Policiamento Metropolitano e ao Comando de Policiamento do Interior.

Assim, o propósito deste trabalho técnico profissional é identificar as principais causas atuais de desmotivação e sugerir medidas práticas, possíveis de serem implementadas na Corporação. A finalidade precípua é motivar os policiais militares a desempenharem as suas missões com dedicação e brilhantismo, para alcançarem a qualidade dos serviços desejados pela Instituição e, principalmente, pela população goiana.

---

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GERAIS DA PESQUISA

---

### 1. PANORAMA GERAL

A Administração de Recursos Humanos, através de seus subsistemas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle, busca, precipuamente, selecionar, manter e desenvolver os integrantes de uma determinada organização de forma que ela possa cumprir com efetividade a sua missão e atingir os seus objetivos colimados, de forma a satisfazer plenamente os interesses de seus clientes, razão maior de sua existência, e, somado a tudo isso, buscar e proporcionar a realização pessoal de seu público interno.

Sob este enfoque, buscou-se analisar um dos aspectos da Administração de Recursos Humanos no contexto da Polícia Militar de Goiás e sua importância para que a Instituição possa cumprir o seu mandato constitucional, qual seja, o exercício da polícia ostensiva e da preservação da ordem pública. Não podemos mais fugir à realidade. A Polícia Militar deve ser entendida como uma empresa prestadora de

---

serviços que tem a sociedade como o seu primeiro e principal cliente. Destarte, visando propiciar um clima de completa tranquilidade pública, dando à população o suporte necessário para desenvolver suas atividades básicas e fundamentais, a Polícia Militar necessita de pessoal completo e devidamente qualificado para proteger e socorrer os cidadãos, com qualidade e objetividade. MIRANDA comentava que:

*Se no mundo da indústria cada vez mais o trabalho humano é substituído pelo trabalho das máquinas, fruto do acentuado avanço tecnológico, no universo da Polícia Militar não foi criada ainda uma máquina capaz de substituir o trabalho do profissional de segurança pública. Com efeito, não é possível prescindir os olhos do policial militar para velar diuturnamente pela segurança do cidadão, nem de seus braços para controlar o trânsito, proteger os estudantes à entrada e saída das escolas, nem de suas mãos para socorrer a população nos sinistros e calamidades, nem de suas pernas para patrulhar ruas e avenidas ou percorrer caminhos ínvios e ermos na área rural. <sup>(MIRANDA, 1989)</sup> Isso significa que os recursos humanos na Polícia Militar têm uma importância radical na efetividade da Instituição, porque são instrumentos mesmos, sem intermediação, de sua ação pública. (MIRANDA, 1989: 4)*

*for* Desta forma, pesquisar as causas <sup>que toram o Policial M?</sup> de desinteresse do PM em relação ao serviço policial militar, constitui-se num fator de extrema relevância, pois somente a partir da identificação dessas causas é que a Corporação reunirá subsídios visando a adoção de medidas motivadoras de forma a reverter esse desagradável quadro.

---

Estamos diante de um problema de vital importância: O desinteresse do PM em relação ao serviço Policial Militar, na medida em que o mesmo se relaciona diretamente com o sistema de recursos humanos, fator preponderante para que a Corporação possa atingir seus objetivos e garantir a sua sobrevivência. A falta de interesse dos policiais na PMGO, objeto de nosso estudo, gera uma necessidade de se criar mecanismos de motivação, de forma dinâmica, com intuito de se evitar, ainda mais, o comprometimento da qualidade dos serviços prestados e o perfeito atendimento ao enorme rol de atividades inerentes à Corporação.

A situação requer, portanto, a exata e fiel identificação das causas motivadoras do desinteresse e as conseqüências decorrentes, para a adoção concreta de mecanismos permanentes, visando a reduzir ou conter essas causas no âmbito das praças da PMGO.

Diante do exposto, formulou-se o seguinte problema: - Quais as principais causas atuais de desinteresse dos policiais militares no desempenho de suas atividades profissionais?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Contribuir para a formação de um banco de dados que possa ser utilizado pela Polícia Militar, como subsídio para o desenvolvimento de uma política dinâmica e estratégias inovadoras, que levem à manutenção de estímulos e motivação profissional do Policial Militar.

---

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Constatar, no seio da Corporação, quais as principais causas atuais de desinteresse do PM pela sua atividade profissional;
- Analisar e criticar essas causas principais;
- Verificar possíveis fatores geradores dessas causas;
- Dimensionar o efeito negativo dessas causas no desempenho da atividade policial militar;
- Propor soluções viáveis.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 DELIMITAÇÃO

#### 3.1.1 População Genérica

**QUADRO N. 1 - Efetivo Geral da PMGO**

	<b>POSTOS/GRADUAÇÕES</b>	<b>QUANTIDADE</b>
<b>OFICIAIS</b>	CORONEL PM	17
	TENENTE CEL PM	45
	MAJOR PM	71
	CAPITÃO PM	136
	1º TENENTE PM	204
	2º TENENTE PM	178
	ASPIRANTE A OFICIAL PM	10
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>661</b>
<b>PRAÇAS</b>	SUB-TENENTE PM	155
	1º SARGENTO PM	241
	2º SARGENTO PM	541
	3º SARGENTO PM	773
	CABO PM	1607
	SOLDADO PM	7.839
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>11.156</b>
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>11.817</b>

Fonte: Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Estado de Goiás

A população da presente pesquisa é formada pelo conjunto de praças policiais militares integrantes das OPM, vinculadas ao Comando de Policiamento Metropolitano e ao Comando de Policiamento do Interior correspondendo a um universo de 8.287 (oito mil duzentos e oitenta e sete) policiais militares. Salientamos ainda, que a população alvo corresponde a 70,2% do efetivo geral, em atividade, na PMGO, como se pode ver no quadro n. 1 e no quadro n. 2.

**QUADRO N. 2 – População-Alvo**

GRANDES COMANDOS	UNIDADE	GRADUAÇÃO						TOTAL
		SUBTENENTE	1º-SARGENTO	2º-SARGENTO	3º-SARGENTO	CABO	SOLDADO	
COMANDO DO POLÍCIAMENTO METROPOLITANO	1º BPM	05	07	23	37	84	629	785
	7º BPM	09	09	15	34	90	211	368
	8º BPM	03	06	15	31	53	299	407
	9º BPM	07	03	22	42	79	396	549
	13º BPM	02	04	20	27	63	398	514
	RPMON	03	05	08	07	16	152	191
	BPMCHQ	01	03	15	18	36	195	268
	BPMTRAN	08	09	27	43	59	289	435
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>145</b>	<b>239</b>	<b>480</b>	<b>2569</b>	<b>3517</b>
COMANDO DE POLÍCIAMENTO DO INTERIOR	2º BPM	02	04	11	17	60	266	360
	3º BPM	01	05	08	17	63	278	372
	4º BPM	09	21	35	60	109	424	658
	5º BPM	02	09	13	20	67	324	425
	6º BPM	03	12	17	31	90	394	547
	10º BPM	01	09	17	44	60	544	675
	11º BPM	05	11	27	19	53	264	379
	12º BPM	02	09	17	37	70	303	432
	14º BPM	03	03	10	23	57	262	358
	BPMRv	04	10	13	30	67	227	351
	3ª CIPM	-	02	09	15	38	143	207
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>95</b>	<b>177</b>	<b>313</b>	<b>734</b>	<b>3429</b>	<b>4770</b>
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>70</b>	<b>141</b>	<b>322</b>	<b>522</b>	<b>1214</b>	<b>5998</b>	<b>8.287</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

### 3.1.2 Amostragem

O tipo da amostra escolhida foi aleatória. O quadro abaixo representa uma comparação entre a população-alvo de cada Unidade Policial Militar e a amostra, totalizando 822 (oitocentos e vinte e dois) pesquisados, ou seja, 9,9% de um total de 8.287 (oito mil duzentos e oitenta e sete) praças policiais militares da população-alvo.

**QUADRO N. 3 - Amostra**

<b>GRANDES COMANDOS</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>AMOSTRA</b>	<b>%</b>
<b>COMANDO DO POLICIAMENTO METROPOLITANO</b>	1º BPM	785	72	9,2
	7º BPM	368	38	10,3
	8º BPM	407	41	10,1
	9º BPM	549	24	4,4
	13º BPM	514	59	11,5
	RPMON	191	30	15,7
	BPMCHQ	268	30	11,2
	BPMTRAN	435	62	11,1
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>3517</b>	<b>356</b>	<b>10,1</b>
<b>COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR</b>	2º BPM	360	38	10,6
	3º BPM	372	40	10,8
	4º BPM	658	57	8,7
	5º BPM	425	42	9,7
	6º BPM	547	49	9,0
	10º BPM	675	61	9,0
	11º BPM	379	41	10,8
	12º BPM	432	42	9,6
	14º BPM	358	40	11,2
	BPMRv	351	35	10,0
	3ª CIPM	207	21	10,1
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>4770</b>	<b>466</b>	<b>9,7</b>
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>8.287</b>	<b>822</b>	<b>9,9</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

### **3.1.3 Unidade de Análise**

A unidade de análise é o homem, enquanto integrante do processo de trabalho na PMGO e os reflexos da ação dessa Organização nesse indivíduo.

A política de pessoal, os aspectos motivacionais, os processos de interação, podem afetar o seu comportamento em relação as atividades profissionais que exerce.

### **3.1.4 Técnica de Coleta de Dados**

Utilizou-se questionários com perguntas dicotômicas, de escolha múltipla e do tipo discursiva, a fim de coletar as opiniões da amostra da população-alvo e possibilitar um processamento de dados de forma organizada.

A técnica de coleta de dados fundamenta a pesquisa exploratória e dedutiva, que se soma à pesquisa bibliográfica que estrutura a fundamentação teórica.

### **3.1.5 Técnica de Tratamento de Dados**

A análise dos dados implica em dissecar o conjunto de questionários trabalhados. Quantitativamente, observa-se um retorno de 822 (oitocentos e vinte e dois), do total de 1.020 (um mil e vinte) questionários remetidos, com um volume de 33 (trinta e três) questões distribuídas em 01 (um) questionário.

Qualitativamente, a inferência e juízo de valor tiveram por objetivo corroborar ou não as colocações da fundamentação teórica e dar respostas através da análise, aos objetivos e à unidade objeto de estudo.

---

### 3.1.6 Limitações do Estudo

No desenrolar da pesquisa e na busca e coleta para subsidiar o presente trabalho, vários foram os fatores que interferiram e limitaram, de certa forma, o nosso objeto de estudo. Primeiramente, o tempo destinado para desenvolver a pesquisa e concluir o trabalho foi bastante exíguo. O tema em questão requer uma vasta pesquisa de campo. Por conseguinte, necessitaríamos de tempo suficiente durante o expediente administrativo e nos dias úteis para empreendermos nossos estudos, o que não nos foi proporcionado por razões de ordem estrutural.

Por fim, ressaltamos que a presente pesquisa foi dirigida à maioria das unidades operacionais vinculadas ao Comando de Policiamento Metropolitano e ao Comando de Policiamento do Interior, o que, sem embargo, representa um índice substancial de amostra da população.

É um trabalho que, sem dúvida, poderá subsidiar o Comando da Corporação, na tomada de medidas decisivas, visto que o público ora pesquisado representa uma parcela significativa da população-alvo, ou seja, 9,9%. As causas identificadas e as medidas corretivas propostas no presente trabalho se constituem, sem sofismas, em importantes mecanismos para a tomada de decisões tendentes a reduzir os motivos causadores do desinteresse que assola atualmente, as praças na Corporação.

---

# **CAPÍTULO 2**

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

---

### **1. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Ao pesquisar as causas que levam ao desinteresse PM em relação ao serviço policial militar, torna-se necessária uma abordagem no campo da Administração de Recursos Humanos, mormente no que diz respeito às diversas teorias administrativas que tratam do assunto. A Polícia Militar, como empresa prestadora de serviços, tem no fator humano, seu principal recurso para cumprir com êxito a sua missão constitucional, tornando-se, assim, imprescindível para o presente trabalho, o estudo de todos os fatores relacionados com, as políticas de recursos humanos. Salientamos, outrossim, que não aprofundamos nos estudos dessas teorias, uma vez que são conhecidas no âmbito das

---

organizações. A abordagem limitou-se aos aspectos que guardam relação direta com nosso objeto de estudo.

Estado de Goiás  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
BIBLIOTECA

## 2. FATORES INTERVENIENTES NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nunca se falou e se discutiu tanto sobre homens como nos dias atuais. Com a evolução sistemática das organizações, com a complexidade cada vez maior de suas tarefas e tendo em vista o grande avanço tecnológico em todas as áreas, os administradores buscam, incessantemente, atingir os objetivos visados pela empresa, preocupando-se ainda com a realização pessoal dos indivíduos que integram a organização.

Numa organização observa-se o conflito freqüente entre os objetivos organizacionais e os individuais, sendo que o alcance dos resultados está diretamente vinculado à satisfação das necessidades das pessoas que estão em constante interação. Mas a ARH ainda é uma área de estudos em desenvolvimento e, em nosso país, nem todas as organizações tem a sua preocupação voltada para essa importante área. Apenas as grandes organizações tem dedicado o espaço adequado para a ARH e excepcionalmente, as médias empresas. No âmbito da Polícia Militar, o assunto é muito pouco difundido e praticado e o seu desenvolvimento ainda é, de certa forma, incipiente, face a sua importância para a conservação dos objetivos da Instituição.

Dos ensinamentos de CHIAVENATO (apud Miranda, 1989: 11-19), extraímos o perfeito entendimento sobre a matéria, assim como a série de fatores que, conjugados, influenciam na ARH, no âmbito de uma organização. Para ele a **ARH uma área disciplinar, envolve**

---

**necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética, etc..**

Os assuntos normalmente tratados pela ARH referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos: fala-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, carreira, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho, absenteísmo e “turnover” (rotatividade), salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhista, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transporte para o pessoal, responsabilidade ao nível de supervisão, auditoria e um sem número de assunto extremamente diversificados.

Não há leis ou princípios universais para a Administração de Recursos Humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional, do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da ARH, que não se compõem de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento. Um esquema da ARH bem sucedido em certa época, em uma organização pode não sê-lo em outra organização ou na mesma organização em época diferente, pois as coisas mudam. Se as

---

necessidades sofrem alterações, a ARH deve levar em consideração as constantes mutações que sofrem as organizações. Por outro lado, a ARH não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia das organizações. No que se refere aos objetivos da ARH, ensina CHIAVENATO que:

*A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colabora, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A ARH significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representam todas aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há mais coisas em jogo do que somente a vida na organização. Também está em jogo a espécie de qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes disponíveis para supri-la de recursos humanos.*

*Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Basicamente, os objetivos da ARH são:*

- 1) criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;*
- 2) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; e*
- 3) alcançar a eficiência e eficácia com os recursos humanos disponíveis. ( CHIAVENATO, 1986: 93)*

Vimos assim, que uma organização deve ter a preocupação constante em buscar atingir os seus objetivos, visando a garantir a sua sobrevivência e, aliado a esse fim, deve proporcionar a seus integrantes a realização individual. Assim sendo, a Polícia Militar deve envidar

---

esforços no sentido de implementar, na sua administração, todos os objetivos inerentes a ARH, para que ela possa garantir à sociedade a tão almejada tranquilidade pública.

O serviço policial militar, por sua natureza, requer daqueles que o executam uma grande gama de conhecimentos, habilidades, treinamento vocação e outros aspectos que, direta ou indiretamente, influenciarão na qualidade final do serviço prestado à comunidade.

Desta forma, a Polícia Militar deve planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar todas as técnicas e mecanismos capazes de levar a Corporação a alcançar os seus objetivos, bem como proporcionar a realização individual dos policiais militares que a integram. Para isso, deve selecionar bem o profissional de segurança pública, proporcionando-lhe uma formação integral englobando os aspectos morais, físicos e intelectuais. Deve buscar desenvolver as habilidades individuais de cada integrante, mantendo-os motivados para a consecução dos objetivos colimados pela Corporação. Deve ainda proporcionar amplas condições de trabalho, através do apoio logístico e preocupar-se, a todo instante, com o treinamento e aperfeiçoamento profissional de seus quadros. Somando a tudo isso, deve ainda promover a satisfação pessoal dos policiais militares com uma política salarial condizente, uma política de pessoal e promoção social que satisfaça os anseios do homem, além de uma eficiente assistência médica, odontológica e de benefícios sociais.

A sociedade não está inerte. Os comportamentos sociais são mutantes e vivenciamos hoje um acelerado processo de mudanças em todas as áreas. A Polícia Militar, inserida no contexto social e parte indissolúvel da sociedade, não está imune a essas mudanças. A

exacerbação dos índices de criminalidade e a sofisticação dos mecanismos utilizados para a prática delituosa, levam-nos, diariamente, a buscar novas técnicas de policiamento e por conseguinte, requer da Corporação, encarregada de preservar e restaurar a ordem pública, maior organização e preparo profissional de seus integrantes.

Assim sendo, somente com a preocupação voltada para o público interno e buscando desenvolver os objetivos da ARH é que a Polícia Militar conseguirá maior produtividade de seus recursos humanos e melhor satisfação das aspirações da sociedade.

### **3. POLÍCIA MILITAR COMO BUROCRACIA**

#### **3.1 ORIGENS DA BUROCRACIA**

Segundo CHIAVENATO, a burocracia é uma forma de organização humana e que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. A burocracia tal como ela existe hoje, como a base do moderno sistema de produção, teve sua origem nas mudanças religiosas verificadas após o Renascimento. Aliás, Weber salienta que o sistema moderno de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas, nem das relações da propriedade, como afirmava KARL MARX, mas de um novo conjunto de normas morais, às quais denominou “ética protestante”.

#### **3.2 CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA**

No conceito popular, a burocracia é vista geralmente como uma organização onde o volume de papéis se multiplica, não permitindo

soluções rápidas. O termo é também utilizado para exprimir o apego dos funcionários aos regulamentos, normas e rotinas, gerando a ineficiência da organização. Assim é que, para os leigos, burocracia passou a se constituir nos efeitos ou anomalias do sistema e não ao sistema em si mesmo.

MAX WEBER, citado por CHIAVENATO, afirma que o conceito de burocracia é exatamente o contrário. Segundo ele:

*A burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas, devendo, então, possuir as seguintes características:*

- caráter legal das normas e regulamentos;
- caráter formal das comunicações;
- caráter racional e divisão do trabalho;
- impessoalidade nas relações;
- hierarquia da autoridade;
- rotinas e procedimentos standardizados;
- competência técnica e meritocracia;
- especialização da administração que é separada da propriedade;
- profissionalização dos participantes;
- completa previsibilidade de funcionamento.

Ainda segundo WEBER, as conseqüências previstas seriam a previsibilidade do comportamento humano e a padronização do desempenho dos participantes, objetivando a máxima eficiência da organização.

### 3.3 DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

Ao estudar as conseqüências previstas ou desejadas da burocracia que a conduzem à máxima, eficiência ROBERT K. MERTON, em Organizações Complexas, notou também as conseqüências imprevistas ou indesejadas e que a levam às ineficiências e às imperfeições. A estas

---

conseqüências imprevistas MERTON deu o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto, que são basicamente os seguintes:

- maior internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
- excesso de formulários e de papelório;
- resistência à mudanças;
- despersonalização do relacionamento;
- categorização como base do processo decisório;
- super conformidade às rotinas e procedimentos;
- exibição de sinais de autoridade;
- dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Destas anomalias, atingem com maior intensidade as Corporações militares, o exagero apego aos regulamentos, excesso de formalismo e papelório, super conformidade às rotinas e procedimentos e, principalmente, a resistência à mudanças.

### 3.4 A POLÍCIA MILITAR COMO MODELO BUROCRÁTICO

Analisando-se origens, os conceitos e as características da burocracia, chega-se à pacífica conclusão de que a Força Pública Estadual constitui-se num sistema burocrático.

Desta forma, as disfunções que assolam as organizações burocráticas, atingem, com impacto, a Polícia Militar.

Das disfunções anteriormente mencionadas, a que gera reflexos mais perniciosos é sem sombra de dúvidas, a resistência à mudanças.

---

Mesmo nos demais segmentos da sociedade, há sempre uma resistência, e por vezes uma recusa do ser humano, em enfrentar uma mudança, seja ela mental ou material. O hábito domina e dá aparente segurança. O conhecido, o experimentado, o que deu certo, ou foi gratificante, ou tolerável, durante um período, sempre exerce forte atração sobre todos.

No campo filosófico, científico, social, profissional ou religioso, a prudência sempre foi boa conselheira, desde que não se transforme em rigidez e estagnações. A negação em investigar, experimentar, modificar ou conhecer o novo leva a cristalização, à limitação indesejável.

Muita coisa boa, no passado, já cumpriu sua missão e deve agora ser entendida e refeita em bases novas, mais profundas, pois o crescimento visa o homem como um todo, em seus níveis físicos, mentais e espirituais.

Tudo na vida encaminha para uma experiência nova e enriquecedora, para o burilamento de arestas e imperfeições. Lutar contra isso é, quase sempre, machucar-se e não aproveitar a lição do momento.

Na Polícia Militar, a aplicação dos resultados da moderna teoria da administração costuma encontrar obstáculos intransponíveis. As teorias e princípios, embora de alcance geral, têm como referencial a empresa privada. Além de Órgão Público, a Polícia Militar é uma Instituição com peculiaridades que levam os seus administradores a não observarem os princípios gerais da ciência da administração.

A pesquisa bibliográfica ora empreendida tem, pois, o objetivo precípua de nos familiarizar com os princípios de Administração

de Recursos Humanos, visando mostrar a sua aplicabilidade à realidade da Polícia Militar.

### 3.5 A QUESTÃO GERENCIAL NA PM

*Para sobreviver, uma organização deve preencher alguma função útil. Os seus objetivos devem resultar em algum produto ou serviço que seja necessário aos membros da organização ou ao público em geral. A sobrevivência de toda organização depende, basicamente, de sua capacidade de continuar a ter utilidade para seus beneficiários principais, ou seja, deve continuar a desempenhar sua função primordial.*

SCHEIN, 1982

Sob este prisma os gerentes militares devem ter a constante preocupação com o destino das Corporações, de forma que elas possam cumprir sua missão social e garantir sua sobrevivência. A Polícia Militar está em constante interação com a sociedade e desta forma deve estar preparada para reagir às mudanças sociais e dar respostas às exigências cada vez maiores de segurança.

## 4. MODELOS DE HOMEM

### 4.1 MODELOS TRADICIONAIS

É fato concreto e irrefutável que uma crise sem precedentes afeta as organizações contemporâneas e se reflete nas teorias que sobre elas são formuladas. O ambiente interno e externo das organizações de hoje é influenciado por um elevado grau de ambigüidade e confusão. A literatura corrente mostra que há um grande interesse sobre a maneira de

abordar os problemas com os quais se defronta. Segundo GUERREIRO RAMOS:

*Ao focalizar essas dificuldades, diversos estudiosos concluíram que está surgindo um novo modelo de homem cujo desenvolvimento e esclarecimento são essenciais para superar o presente estado crítico da arte e da teoria da administração. Devemos perceber que tipos de circunstâncias sociais contemporâneas estão afetando atualmente cada indivíduo e, conseqüentemente, as organizações. De fato, a história contemporânea está gestando um novo tipo de homem, o parentético.*

Ainda conforme GUERREIRO RAMOS, **na teoria administrativa o homem operacional é equivalente ao *Homo economicus* da economia clássica, ao *Homo sociologicus*, largamente adotado pelo modelo acadêmico de sociologia e ao *Homo politicus* que DAVID TRUMAN, CHRISTIAN BAY E SHELDON WOLIN descreveram como o modelo predominante na ciência política vigente.** Como as características psicológicas básicas são comuns a esses tipos, os estudiosos são levados a se conformar com o critério inerente ao sistema social industrial, preocupando-se, portanto, somente em buscar sua manutenção.

A validade do homem operacional está tacitamente aceita. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. A implicação dessa abordagem para o modelo da organização pode ser brevemente descrita. Ela requer:

a) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;

b) um conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção ;

c) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos;

d) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras ;

e) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo ;

f) o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional;

g) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação;

Uma alternativa para o homem operacional foi pela primeira vez sugerida nos estudos de HAWTHORNE há quatro décadas. Foi o início da Escola das Relações Humanas, que consideram o homem mais complexo do que supunham os teóricos tradicionais. Em comparação com os operacionalistas e os humanistas:

a) tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem;

b) não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão definiram a organização como um sistema social aberto;

c) perceberam o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes.

O modelo de homem desenvolvido pelos humanistas pode ser chamado de “homem reativo”, com tudo que o termo envolve. Para os humanistas, como também para os seus antecessores, o sistema industrial e a empresa funcionam como variáveis independentes. O objetivo principal da administração é reforçar comportamentos que apoiem sua racionalidade específica. Embora os humanistas fossem ostensivamente mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os objetivos buscados não foram realmente alcançados. Eles desenvolveram procedimentos para a cooptação de grupos informais, o uso de “aconselhamento” pessoal e a habilidade para lidar com as relações humanas individuais, com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa. Viam o trabalhador como “um ser reativo”. Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. O resultado final da utilização excessiva “relações humanas” foi a total inserção do trabalhador na organização; em outras palavras, ele deveria ser transformado no Que W. H. WHYTE JR. Chamou de “homem organizacional”

Os modelos reativo e operacional ainda estão influenciando largamente a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais.

#### 4.2 O SURGIMENTO DO HOMEM PARENTÉTICO

Sobre o homem parentético assevera GUERREIRO RAMOS que:

*Na realidade, o homem parentético não pode deixar de ser um participante da organização. Porém, justamente por tentar ser autônomo, ele não pode ser psicologicamente enquadrado como aqueles indivíduos que se comportam de*

*acordo com os modelos reativo e operacional. Ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida, das premissas de valor presentes no dia-a-dia. De fato, o adjetivo “parentético” é derivado da noção de Husserl de “em suspenso” e “parênteses”. Husserl faz uma distinção entre atitude crítica e natural. A primeira é aquela do homem “ajustado”, desinteressado da racionalidade poética e aprisionado em seu imediatismo. A atitude crítica suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade.*

*O homem parentético é simultaneamente um reflexo das novas circunstâncias sociais, que agora são mais perceptíveis nas sociedades industriais avançadas, que irão prevalecer eventualmente pelo mundo inteiro, e uma reação a elas. O homem parentético está apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador. É capaz de afastar-se do meio familiar. Ele tenta deliberadamente romper suas raízes, é um estranho em seu próprio meio social, de maneira a maximizar sua compreensão da vida. Assim, a atitude parentética é definida pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo.*

#### 4.3 MODELO PREDOMINANTE NA PM

Definidos e compreendidos os modelos de homem, infere-se que os subtenentes, sargentos, cabos e soldados da Polícia Militar, objetos do presente estudo, enquadram-se no modelo operacional.

Justifica-se tal afirmação pelo fato de ser os Sub Ten/Sgt e os Cb/Sd vistos como seres passivos que são “programados” para atuar na Corporação. Toda a formação destes policiais militares são imperativos da maximização da operacionalidade e por ser eles motivados por recompensas materiais e econômicas.

Contudo, torna-se imprescindível que as Corporações Militares se preparem para lidar com o homem parentético, que, num

futuro não muito distante, em virtude das novas circunstâncias sociais, deverá predominar em nossas organizações.

#### 4.4 A MULTIDIMENSIONALIDADE DO HOMEM

Nas inúmeras teorias organizacionais que orientam a Teoria Geral de Administração, aborda-se as variadas concepções desenvolvidas a respeito da natureza humana e das organizações.

Consoante IDALBERTO CHIAVENATO, desde as concepções simplificadas e generalizada acerca do ser humano - seja como a do “homo economicus” da Administração Científica ou do “homem social”- da Teoria das Relações humanas - até as concepções mais amplas e sofisticadas - seja a do “homem organizacional”, do “homem administrativo” ou “homem funcional” - a tônica tem sido a tendência à construção de um modelo de criatura mais ou menos pronto e acabado e que não leva em consideração as diferenças individuais. O homem, contudo, é um indivíduo muitíssimo mais complexo com relação à sua natureza, às suas características, as suas múltiplas necessidades e potencialidades, como também é singularmente diferente de si mesmo em relação ao tempo, na medida em que através da experiência aprendizagem, sua personalidade e seu comportamento sofrem profundas modificações. Quanto mais complexas e diferenciadas a sociedade e as organizações que a compõem, mais complexo e diferenciado o homem que as habita. Daí a enorme dificuldade de generalizar conceitos sobre os seres humanos.

As concepções já aventadas também não levam em consideração a natureza variável das tarefas individuais e a infinidade de variações possíveis dos fatores formais da organização onde o indivíduo

está participando. Essas concepções deixam de reconhecer também a variabilidade das predisposições dos diferentes indivíduos.

A Teoria da Contingência propõe uma concepção contingencial a que denomina “homem complexo”, baseado-se nas concepções anteriores, mas considerando que essas concepções contam apenas uma da história, vêem apenas um pedaço do todo: ela leva em conta a complexidade do homem e os fatores que influenciam sua motivação para contribuir para as metas organizacionais. Nesse sentido, um indivíduo é concebido como um sistema de necessidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores, de percepções: um sistema individual.

O sistema do indivíduo opera de forma a manter seu equilíbrio diante das demandas que continuamente lhe são feitas forças externas do ambiente. Esse sistema interno se desenvolve em resposta à necessidade de solucionar os problemas apresentados no seu defrontamento com o ambiente externo: seja na família, seja com os amigos, ou seja na organização em que trabalha, seja o indivíduo uma criança, um adolescente ou um adulto.

A concepção de homem complexo é baseada nas seguintes justificativas apresentadas por SCHEIN:

- a) o homem não só é complexo, mas também é variável; tem muitas motivações que se encontram dispostas em certa hierarquia de importância, porém essa hierarquia está sujeita a mudanças de momento a momento e de situações a situações. Além disso, os sujeitos se inter-relacionam, e se combinam em perfis motivacionais complexos ( por exemplo: se o dinheiro pode facilitar a auto-realização, para algumas pessoas as tensões econômicas equivalem a auto-realização).*
- b) o homem é capaz de aprender novas motivações através de suas experiências organizativas e, em último termo, seu perfil de motivação e a interação psicológica que estabelece*

*com a organização é o resultado de uma inter-relação complexa entre as suas necessidades e as experiências na organização.*

*c) as motivações do ser humano nos diferentes tipos de organização ou nas diversas subpartes da mesma organização podem divergir. A pessoa que se acha alienada em uma organização formal cumpriria suas necessidades essenciais e de auto-realização no sindicato ou nas organizações informais. Se as tarefas em si são complexas, como, por exemplo, a de um dirigente, algumas partes da mesma podem implicar certas motivações, enquanto que outras implicam motivos diferentes.*

*d) o homem se implica de uma maneira produtiva com as organizações sobre a base de muitos tipos de motivações; sua satisfação última e a eficácia definitiva da organização dependem só em parte da natureza de sua motivação. A natureza das tarefas que devem ser realizadas, as habilidades e experiências de uma pessoa no posto de trabalho e a natureza de outra pessoa na organização se inter-relacionam de tal maneira que produzem um perfil determinado quanto ao trabalho e aos sentimentos concomitantes. Por exemplo, um operário, qualificado, porém, com escassas motivações, pode ser tão eficaz e sentir-se tão satisfeito quanto um operário não qualificado, mas muito motivado.*

*e) o homem pode responder a muitos tipos diferentes de suas próprias motivações e capacidades e da natureza da tarefa que realiza; em outras palavras, não existe nenhuma estratégia diretiva correta que possa favorecer a todas as pessoas e em todos os momentos.*

## **5. TEORIAS MOTIVACIONAIS**

*A tarefa de um gerente não é modificar os seres humanos. Bem ao contrário, como nos mostra a Bíblia na Parábola dos Talentos, a missão é multiplicar a capacidade de desempenho do todo, pondo em uso toda a força, toda a saúde, toda a aspiração que existe nos indivíduos.*

PETER DRUCKER

Verifica-se, na atualidade, que outro fator relevante tem merecido a atenção de estudiosos da ciência administrativa. Trata-se do estudo do relacionamento indivíduo-organização, principalmente em relação ao aspecto de como os indivíduos podem ser motivados visando o melhor desempenho de suas tarefas.

Assim, à medida que a ciência busca desenvolver-se mais diferentes tipos de organizações, tem aumentado o interesse em se identificar e conhecer as múltiplas forças que atuam nos indivíduos influenciando no seu comportamento produtivo enquanto membro de uma organização.

Com o intuito de elucidar melhor a questão buscamos de SBRAGIA & MAXIMIANO o entendimento sobre o assunto. Segundo os citados autores os clássicos conceitos da motivação e satisfação têm sido muito freqüentemente utilizados, e o problema parece se resumir em:

*Compreender os fatores que motivam e/ou satisfazem os empregados. Neste sentido, baseando-se na suposição de que o desempenho eficiente da tarefa decorre diretamente do nível de motivação e/ou satisfação experimentado pelo empregado, o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais a concentrar-se no desenvolvimento de diagnóstico e planos de ação que permitam ajustar continuamente a transação indivíduo-organização.*

Para KWASNICHA (1981: 52), a motivação é enfocada da seguinte maneira:

*Motivação, assim como moral, abrange muitas formas complexas de comportamento humano. As pessoas dedicam grande parte de suas vidas às empresas onde trabalham.*

*Constróem estilo de vida, seu sistema de valor e seu interesse central da vida em torno de seu trabalho. Isso é suficiente para que a preocupação não seja só com dinheiro. Motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo(...).*

Para melhor delinear o presente estudo, abordaremos de forma superficial, porém objetiva, algumas das teorias desenvolvidas com o intuito de explicar o processo motivacional, cada uma delas enfatizando um outro aspecto do comportamento individual.

#### 5.1 TEORIA DOS DOIS FATORES FORMULADAS POR FREDERICK HERZBERG:

FREDERICK HERZBERG, salienta que tradicionalmente, no estudo da motivação dos empregados, apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias que o envolvem é que tem sido destacados, ou seja, sobressaem apenas as condições que o rodeiam e aquilo que ele recebe externamente em troca de seu trabalho. HERZBERG salienta que essa preocupação limitada e restringida apenas ao meio-ambiente não é suficiente. O estudo da motivação exige também a consideração do próprio trabalho que o empregado realiza e as tarefas que executa.

Para HERZBERG, tanto o ambiente externo (ou contexto), quanto o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Dessa maneira, define ambos os fatores como sendo, respectivamente, fatores higiênicos e fatores motivacionais.

**Fatores Higiênicos:** correspondem à perspectiva ambiental e se referem às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha.

---

Englobam por exemplo, às condições físicas de trabalho, os salários, os benefícios sociais, as políticas de supervisão, o clima de relação entre a direção e os empregados, o regulamento interno, etc. Os fatores de higiene portanto, significam aqueles fatores utilizados tradicionalmente para conseguirem motivação. Contudo, salienta HERZBERG, os fatores higiênicos são limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados.

**Fatores Motivacionais:** são aqueles relacionados com a execução das tarefas, ou seja, com o conteúdo do cargo. Os fatores motivacionais são os que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, ou seja, acima dos níveis “normais”. HERZBERG emprega o termo “motivação” num sentido restrito, referindo-se apenas aos tipos de sensações que produzem satisfação continuada e não usa o termo em seu sentido mais geral que inclui influências que tem efeito de pouca duração. O termo motivação, para HERZBERG, engloba os sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento profissional, que se manifestam no exercício de tarefas que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador.

HERZBERG propõe o “enriquecimento das tarefas” (*job enlargement*), visando a introduzir maior dose de motivação ao trabalho.

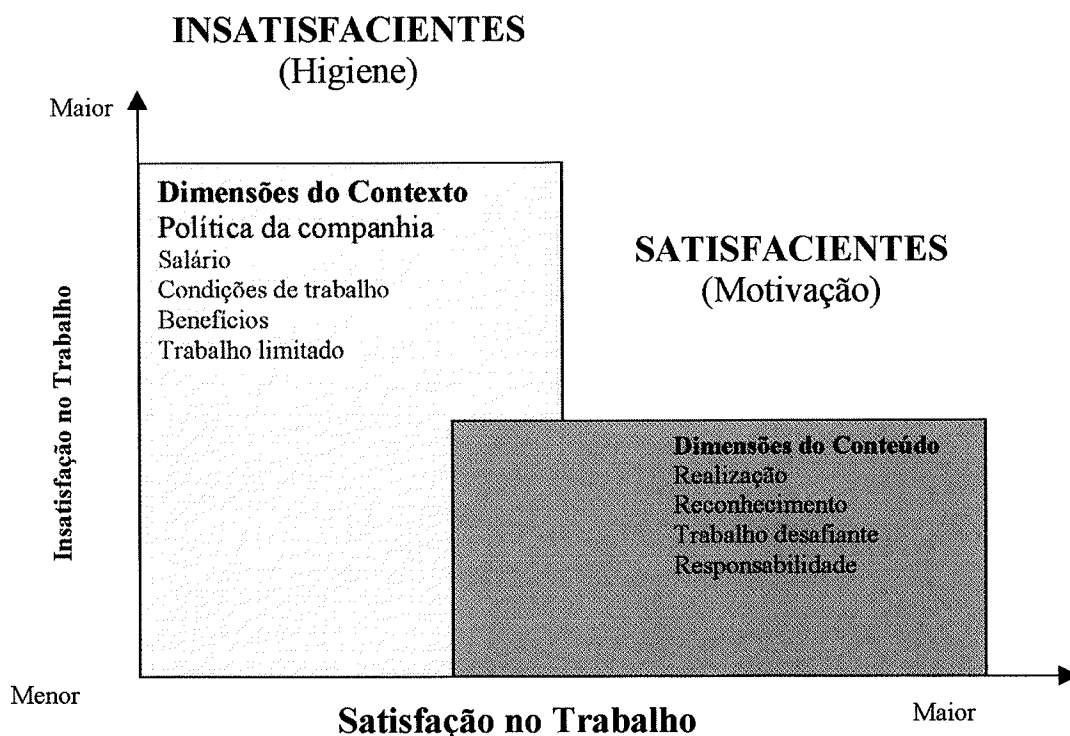
O “enriquecimento das tarefas” consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo. É diferente da “rotação de cargos” (*job rotation*), que consiste em movimentar o indivíduo de uma para outra tarefa, sem aumentar necessariamente suas responsabilidades

---

HERZBERG constatou que como elemento de motivação, o “job rotation” é insatisfatório. Afirma ter conseguido impressionante resultado com a aplicação do “enriquecimento de tarefas”, após um período inicial de ajustamento, durante o qual a produtividade cai temporariamente, a eficiência tende a se elevar a níveis bem acima dos previamente obtidos e, o que é mais importante, manter-se elevada continuamente.

A figura, a seguir, esquematiza os fatores satisfacientes e os insatisfacientes, relacionando-os com a satisfação ou a insatisfação no trabalho:

**FIGURA N. 1– Fatores da Higiene –Motivação de Herzberg**



Fonte: Chiavenato, Idalberto, *Recursos Humanos*, 1987,p.122.

## 5. 2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

MASLOW desenvolveu uma teoria onde o seu ponto crucial é o arranjo das necessidades em uma hierarquia. Identificou cinco espécies de necessidades básicas:

a) necessidades fisiológicas  $\Rightarrow$  são do tipo da fome, da sede, do ciclo sono-atividade, do sexo, roupa e abrigo. São as necessidades básicas para a manutenção;

b) necessidades de segurança  $\Rightarrow$  dizem respeito a proteção contra o perigo, as ameaças e a privação. É a necessidade de preservação;

c) necessidades sociais  $\Rightarrow$  refere-se às necessidades de participar de grupos e de ser aceito por eles;

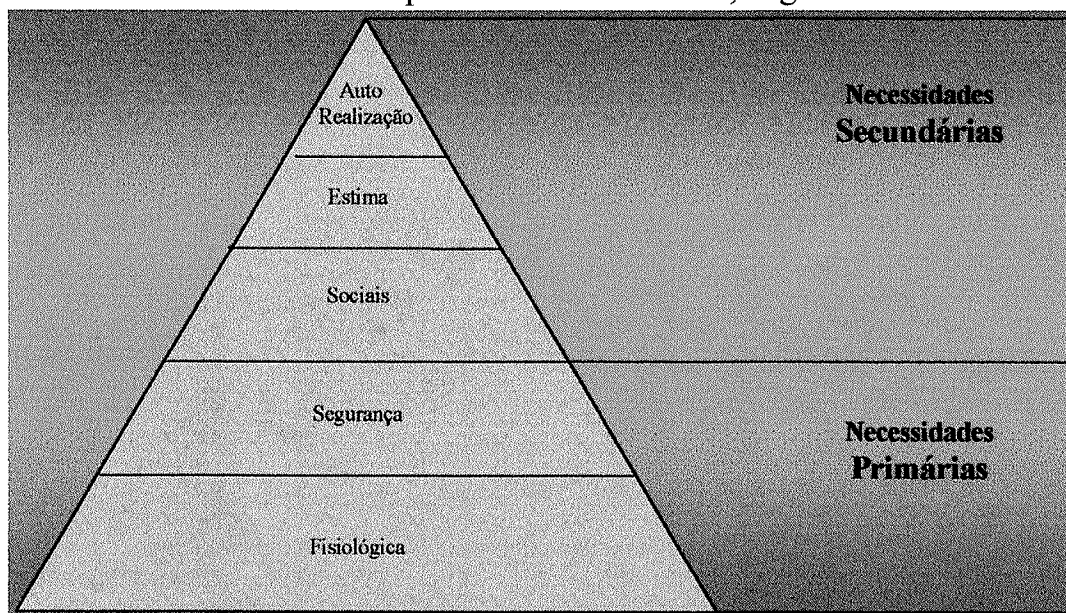
d) necessidades de estima  $\Rightarrow$  requerem o respeito de si mesmo e o respeito dos outros. A satisfação de tais necessidades provoca sentimentos de auto-confiança, prestígio, poder e controle;

e) necessidades de auto-realização  $\Rightarrow$  requerem a realização do potencial que cada indivíduo traz dentro de si, e visam o auto-desenvolvimento máximo, à criatividade e à expressão de si mesmo.

Tais necessidades relacionam-se entre si e estão dispostas em certa ordem de prepotência.

O seu esquema é apresentado na figura seguinte:

**FIGURA N. 2 – A Hierarquia das Necessidades, segundo MASLOW**



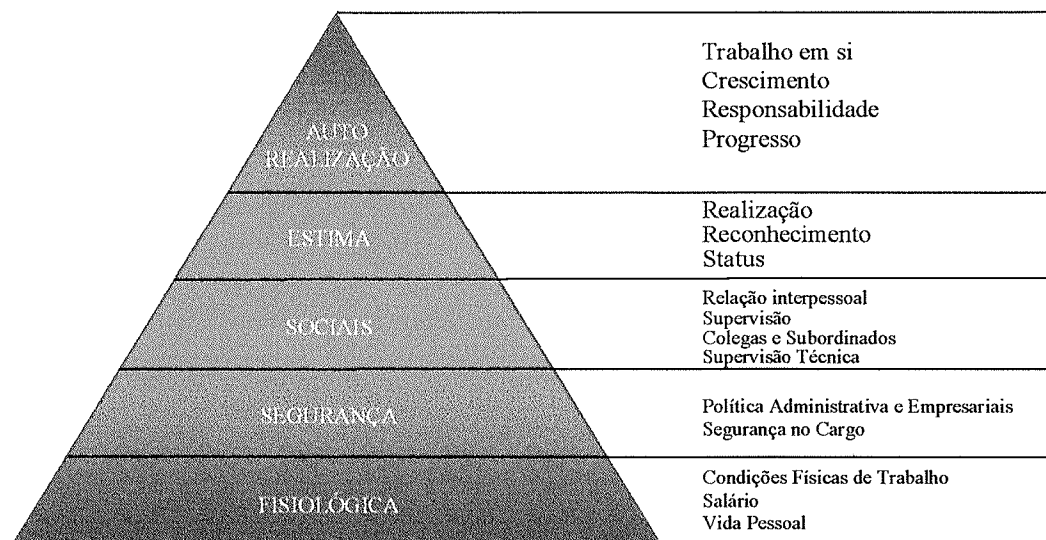
Fonte: Chiavenato, Idalberto, Recursos Humanos, 1977, p.122

MASLOW tem a seguinte concepção sobre a matéria em

tela:

*O objetivo mais premente monopoliza a consciência e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. As necessidades menos prementes ficam reduzidas ao mínimo, sendo oferecidas ou negadas. Porém, uma vez que esteja satisfeita uma necessidade, surge a seguinte em importância (mais elevada) para dominar, por sua vez, a vida consciente e servir de centro da organização do comportamento, já que as necessidades satisfeitas não representam motivações ativas. Portanto, o homem é um animal que sempre deseja. Normalmente, a satisfação desses desejos não é inteiramente e reciprocamente exclusiva, mas tende a sê-lo. Na maioria dos casos, o cidadão médio de nossa sociedade se acha parcialmente insatisfeito em todas as suas necessidades. Geralmente, o princípio hierárquico se observa empiricamente em termos de percentagens crescentes de insatisfação à medida que subimos na hierarquia. Por exemplo, se houvesse um meio de aferir prepotência seria como o cidadão médio sentisse suas necessidades fisiológicas satisfeitas em 85%, suas necessidades de segurança satisfeitas 70%, suas necessidades de amor satisfeitas em 50%, suas necessidades de auto-apreciação satisfeitas em 40% e suas necessidades de auto-realização satisfeitas em 10%.*

**FIGURA N. 3** – Uma comparação dos modelos de motivação Maslow e Herzberg



**Fonte:** Chiavenato, Idalberto, *Recursos Humanos*, 1987, p.130

### 5.3 TEORIA X E TEORIA Y

A teoria X e a teoria Y desenvolvidas por MC GREGOR, um dos mais famosos autores behaviorista da administração, abordam enfoques intimamente ligados à Administração de Recursos Humanos.

A Teoria X relaciona-se com a Teoria Clássica Administrativa e baseia-se na idéia de que o empregado deve ser dirigido e controlado por observação constante. As principais concepções e premissas desta teoria estão assim resumidas:

- o homem é motivado exclusivamente por incentivos econômicos (salário);
- como esses incentivos são controlados pela organização, o homem é um agente passivo que precisa ser administrado, ativado e controlado pela organização;
- as emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto-interesse do indivíduo;
- o homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos;
- as organizações podem e devem ser planejadas de tal forma que o sentimento e as características imprevisíveis possam ser neutralizadas e controladas;
- os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização, impondo-se, pois, um controle mais rígido;
- em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é basicamente incapaz de auto-controle e de auto-disciplina;
- sem esta intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam passivas às necessidades da organização ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas devem portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas e dirigidas. Esta é a tarefa da administração. Geralmente resumimos isto dizendo que administrar consiste em conseguir as coisas que sejam feitas por meio de pessoas. (CHIAVENATO, 1983: 75)

A Teoria Y é a moderna concepção de Administração, de acordo com a Teoria Comportamental. Baseia-se em concepções e

---

premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana , a saber:

- *o homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível pelas pessoas). A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quando jogar ou descansar ;*
- *as pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência profissional negativa em outras empresas;*
- *as pessoas têm motivação básica potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidade. O homem deve exercitar a auto-direção e o auto-controle a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais;*
- *o homem médio aprende sob certas condições não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são geralmente conseqüências da experiência insatisfatória de cada um e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Esse comportamento não é causa é efeito de alguma experiência em alguma empresa.*
- *a capacidade de alto grau de imaginação na solução dos problemas empresariais é amplamente - e não escassamente - distribuída entre as pessoas. Sob certas condições da vida moderna, as potencialidades intelectuais do homem são apenas parcialmente utilizadas (CHIAVENATO, 1987: 137).*

#### 5.4 TEORIA DA EXPECTÂNCIA

Consoante CHIAVENATO, LAWLER III encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação. Verificou-se que o dinheiro tem

---

apresentado pouco motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões, dentre as quais destaca:

a) grande extensão de trabalho ligado a aumentos salariais periódicos e modestos, que podem dar a impressão de que seus ganhos são independentes de seu desempenho;

b) os gerentes não fazem muitas distinções de desemprego, especialmente se elas ocasionam diferenças salariais, talvez porque o confronto com pessoas avaliadas traga problemas de relacionamento;

c) a política salarial das organizações está atrelada a políticas governamentais que procuram regulamentar salários a fim de combater a inflação;

d) os preconceitos gerados pela Escola das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações psicológicas do *homo-economicus* tão difundido pela Escola de Administração Científica de TAYLOR.

As conclusões de LAWLER III são:

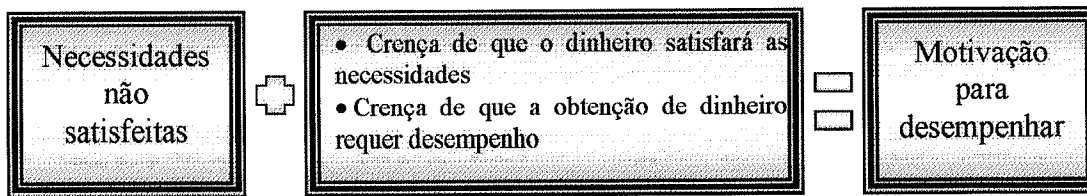
a) as pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim;

b) as pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

---

Assim, a teoria da expectância pode ser expressa pela equação abaixo:

**FIGURA N. 4 – Teoria da Expectância**



Fonte: Hampton, David R. *Contemporary Management*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1977, pág. 384.

Desde que as pessoas acreditem que uma melhoria no desempenho leve a uma melhoria na remuneração, o salário (dinheiro) poderá ser um excelente motivador de desempenho. Ainda conforme CHIAVENATO:

*O dinheiro foi bastante criticado como fator motivador desde os tempos da Administração Científica de Taylor, quando os incentivos salariais e prêmios de produção foram abusivamente utilizados no sentido de elevar a produtividade, juntamente com a adoção da racionalização do trabalho e da super especialização do operário. Desde então, o dinheiro tem-se afigurado como um verdadeiro vilão que compra a dedicação do Operário (CHIAVENATO, 1983: 517).*

LAWLER III encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não somente o desempenho do indivíduo, mas também o companheirismo o relacionamento com colegas e dedicação ao trabalho. Verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das empresas. Para LAWLER, o dinheiro é um resultado de nível intermediário com elevada instrumentalidade e expectância para o alcance dos resultados finais.

## 6. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: OPINIÕES DIVERSAS

*Qual a moral das organizações? Qual a razão das organizações?*

*Numa sociedade onde se apresentam como porta-vozes do mercado, e onde este perde os seus limites para confundir-se com ela, a sociedade, a moral e a razão vigentes nas organizações são os motivos da produção, conforme ditadas pela conveniência do mercado. Todavia, apesar do esclarecimento e da denúncia dos reais objetivos de tal situação, resta uma questão fundamental: "Organizações" são fantasmas, abstrações, não possuem em verdade capacidade de agir. Concretos, só os indivíduos, que agem por elas e em seu nome. Um tipo de ação que atende aos imperativos sociais de existência das Organizações e, ao mesmo tempo, permita aos seus agentes opção por existência substantiva é o que se espera possa vir a ser ação.*

ALBERTO GUERREIRO RAMOS

No sentido de atingir a eficácia organizacional, a Polícia Militar de Goiás, como "agência" de proteção e socorro, para atender aos anseios de segurança da comunidade a que serve, deve ter em seus quadros, profissionais bem selecionados e formados, devidamente adaptados, disciplinados, confiáveis, da melhor qualidade e, principalmente, motivados.

É de Miranda a opinião que se transcreve sobre os recursos humanos nas corporações militares:

*A Polícia Militar em si, é uma abstração. Ela é constituída de pessoas. Suas qualidades e capacidades não ultrapassam ao somatório das qualidades e capacidades das pessoas que a integram. É inútil pois, procurar na grandeza da Corporação, suas qualidades, fora das qualidades dos recursos humanos de que dispõe. A valorização do homem, o equilíbrio entre aspirações individuais e as necessidades de instituição, a formação, o adestramento, a instrução, a exploração das potencialidades de nosso efetivo, resultarão sem dúvida, no aperfeiçoamento da Instituição e no seu sucesso (MIRANDA apud AFONSO, 1985: 27-28).*

O Coronel PM **HENRIQUE DE SOUZA LIMA**, Comandante Geral da PMGO, em pronunciamento publicado no jornal “O Anhanguera”, abordou diversos aspectos voltados para a administração de recursos humanos, por ele considerada como um fator primordial para o sucesso das organizações. Textualmente, S. Excia. acentuou enfaticamente:

*(...)Sabedor das aspirações, dificuldades e anseios de nossa Corporação, por consequência, de seus valorosos profissionais, procuramos estabelecer objetivos a serem alcançados pela conjugação de esforços de todos nós : Corporação, Comunidade e Governo. (...)Urge que tenhamos uma Polícia Militar forte e voltada para atividade fim da Corporação alicerçada na disciplina, na hierarquia, na urbanidade e na firmeza de propósitos, a fim de que possamos continuar a merecer o respeito e a confiança da sociedade, atributos estes que as instituições policiais militares sempre tiveram, e em especial, a PM Goiana. Mas para que tenhamos uma Polícia Militar forte, necessário se faz investir no nosso recurso humano, através de uma política de valorização do militar no que lhe possibilite condições digna de trabalho e de vida. Há a necessidade de se moldar o nosso cliente interno, conscientizando-o de que ele é um “profissional de polícia”, tendo já sido determinado à Diretoria de Ensino e Pesquisa, através da APM e CFAP, para que trabalhe essa idéia nos cursos de formação, onde os conceitos de social prevaleçam sobre os demais. necessário se faz ainda que tenhamos uma melhor integração com o nosso cliente externo, visando receber deste mais apoio, a fim de que possamos fortalecer os fundamentos sobre a “Polícia Cidadã e Polícia Comunitária”, onde PM e sociedade trilham os mesmos caminhos, comungando os mesmos ideais num processo de interação constante. (...)Procuraremos também, ao longo do nosso comando investir na aquisição de equipamentos que propicie ao policial militar melhores condições de trabalho, como por exemplo a aquisição de coletes balísticos, material químico, microcomputadores, ambulâncias, detectores de metais e novas viaturas para o serviço operacional. Todo administrador tem a consciência de que seu recurso humano é fundamental para o sucesso de sua empresa, e a instituição Polícia Militar é também uma empresa, onde o produto que vendemos é a segurança pública. Assim, não mediremos esforços no sentido de motivar nossos policiais a realizarem uma prestação de serviço que seja, no mínimo, a melhor possível. Para tanto, faremos gestão junto ao Governo do*

*Estado no sentido de que tenhamos uma remuneração compatível à prestação de serviço executado. Entretanto, salário não é o único fator motivacional que precisa ser incrementado. A insatisfação é um estado natural do ser humano, que fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural de insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que tem suas necessidades básicas atendidas, ele desfrutará do estado de satisfação mais frequentemente e o grupo de pessoas estará em um bom “estado de saúde mental”, com elevado moral. E será justamente buscando este estado de satisfação constante, que procuraremos investir nas necessidades básicas do homem, tais como a realização do seu próprio potencial, auto desenvolvimento, criatividade, auto confiança, fortalecimento do sentimento de pertencer à instituição, a valorização profissional, e outros. (...) O arregaçar as mangas e por a mão no arado, sem olhar para trás, deve ser uma constante em todos nós, de soldados a Coronéis. (LIMA, Henrique de Souza. Palavra do Comandante. O Anhanguera. Goiânia, jun./jul., 1997, p. 2)*

O enfoque do presente trabalho direcionou-se ao homem operacional (Sub Ten/Sgt e Cb/Sd), que analisando dentro de sua complexidade, multidimensionalidade e como ser integral, deve ser compreendido e motivado com base nas diversas teorias apresentadas, tendentes a torná-lo parte efetiva da Organização, o que redundará num virtual sucesso da Polícia Militar de Goiás.

# **CAPÍTULO 3**

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

---

### **1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES**

O presente capítulo trata da descrição e análise dos resultados extraídos dos questionários aplicados às praças das Unidades Operacionais (UOp) da PMGO, conforme tabela do público-alvo, devidamente apresentada neste trabalho.

Num primeiro momento procurou-se identificar as características básicas do referido público alvo, tais como: graduação, tempo de serviço e grau de instrução.

Conhecido esse público, buscou-se em linhas gerais, dados referentes à vida profissional, durante o tempo de serviço na Corporação, para que pudéssemos identificar as causas que provocam o desinteresse do policial militar no desempenho de suas atividades profissionais, bem como, suas conseqüências e, ao final, propor medidas coerentes a serem adotadas com o intuito de se resolver essa problemática ou, no mínimo, minimizá-la, objetivando, por fim, a melhoria substancial da qualidade dos serviços desempenhados pela Polícia Militar, ou seja a qualidade total.

---

## 2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

### QUESTÃO N. 01 – A que graduação V. S<sup>a</sup> pertence?

TABELA N. 1

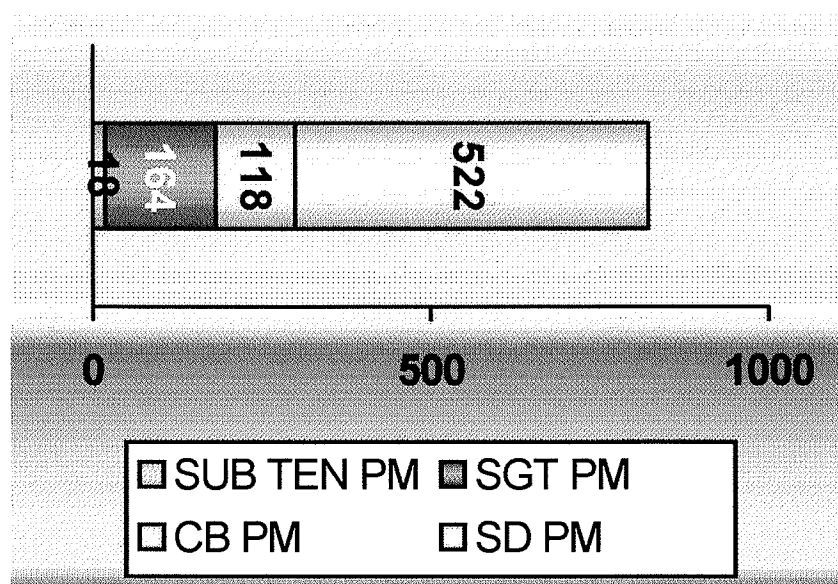
#### Efetivo das Praças de UOp da PMGO - 1.997

GRADUAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
SUB TEN PM	18	2,2
SGT PM	164	20,0
CB PM	118	14,4
SD PM	522	63,4
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

GRÁFICO N. 1

#### Efetivo das Praças de UOp da PMGO - 1997



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Nesta primeira questão, a amostra obtida foi aleatória. Procuramos aplicar os questionários de tal modo que houvesse uma proporção entre as graduações das praças operacionais.

Destaca-se acima, que do público-alvo, 22,2% pertencem ao círculo dos Sub Ten/Sgt e 77,8% pertencem ao círculo dos Cb/Sd.

**QUESTÃO N. 02 - Quanto tempo de serviço V. S<sup>a</sup> tem na Polícia Militar?**

**TABELA N. 2**

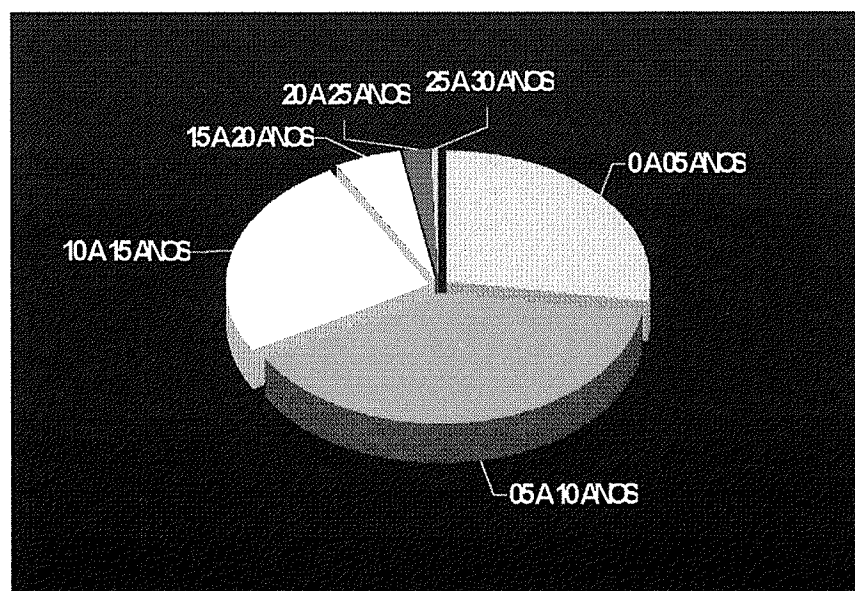
**Tempo de Serviço das Praças de UOp da PMGO -1997**

TEMPO DE SERVIÇO (anos)	FREQUÊNCIA	%
0 A 05 ANOS	226	27,5
05 A 10 ANOS	322	39,2
10 A 15 ANOS	208	25,3
15 A 20 ANOS	44	5,4
20 A 25 ANOS	18	2,2
25 A 30 ANOS	04	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 2**

**Tempo de Serviço das Praças de UOp da PMGO -1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Observa-se que o público-alvo predominante está entre a faixa de 5 a 10 anos de serviço ativo na Corporação, ou seja, 39,2% dos pesquisados.

**QUESTÃO N. 03 - Qual é o grau de instrução de V. S<sup>as</sup>?**

**TABELA N. 3**

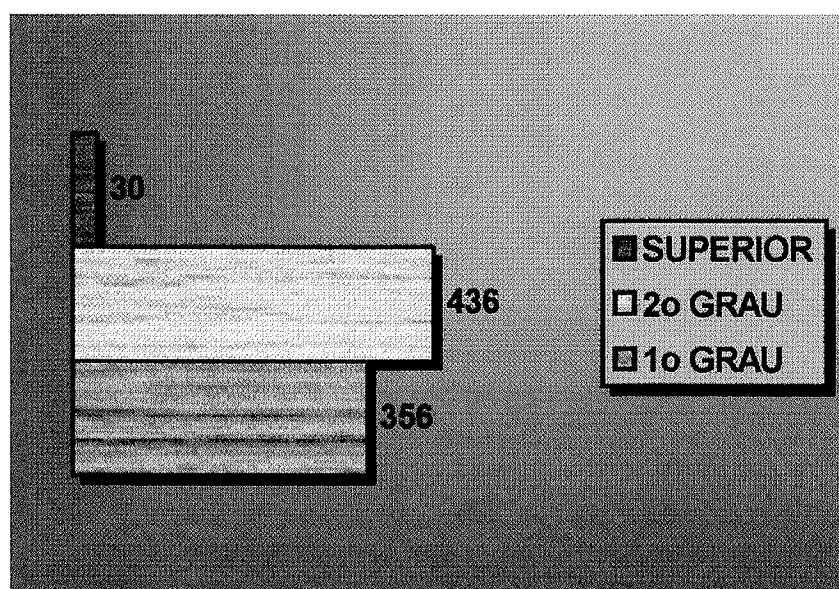
**Grau de Instrução das Praças das UOp da PMGO - 1997**

CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
1º GRAU	356	43,3
2º GRAU	436	53,0
SUPERIOR	30	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>811</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 3**

**Grau de Instrução das Praças das UOp da PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Nota-se que a predominância do grau de escolaridade entre as praças da PMGO, é do 2º grau, ou seja, 53,0% dos pesquisados.

**QUESTÃO N. 04 - O que mais motivou V. S<sup>a</sup> a ingressar na PM?**

**TABELA N. 4**

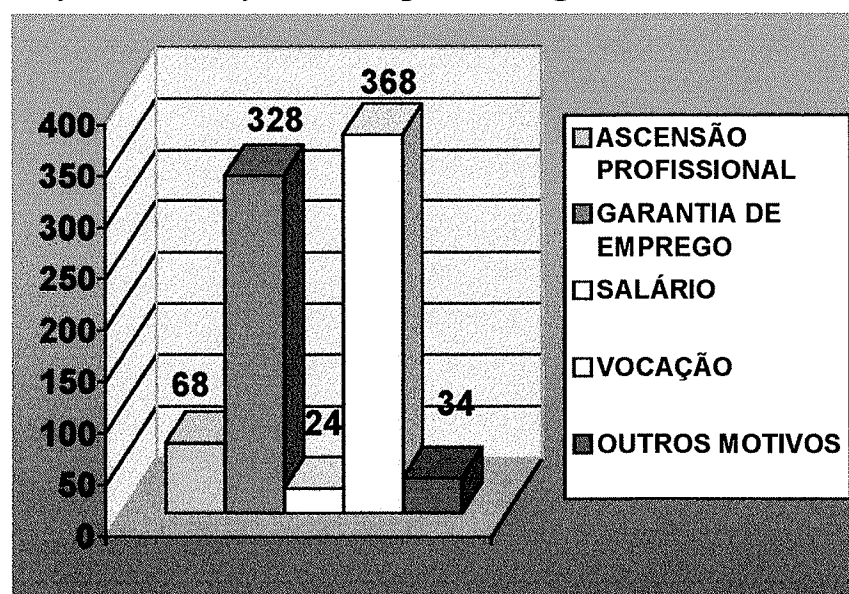
**Motivação das Praças de UOp Para Ingresso na PMGO - 1997**

MOTIVO	FREQUÊNCIA	%
ASCENSÃO PROFISSIONAL	68	8,3
GARANTIA DE EMPREGO	328	39,9
SALÁRIO	24	2,9
VOCAÇÃO	368	44,8
OUTROS MOTIVOS	34	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 4**

**Motivação das Praças de UOp Para Ingresso na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Percebe-se que 44,8% dos pesquisados ingressaram na PMGO motivados pela vocação profissional, seguindo-se da ascensão profissional, que motivou 39,9% do público-alvo.

**QUESTÃO N. 05 - Atualmente, qual o fator que mais incentiva V. S<sup>a</sup> na PM?**

**TABELA N. 5**

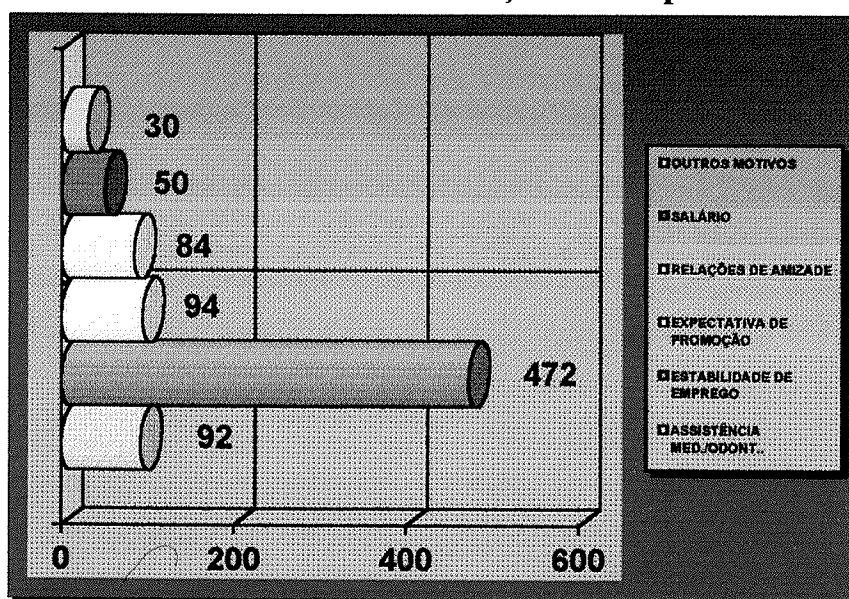
**Fatores Atuais de Incentivo das Praças de UOp da PMGO - 1997**

FATOR	FREQUÊNCIA	%
ASSISTÊNCIA MED./ODONT..	92	11,2
ESTABILIDADE DE EMPREGO	472	57,4
EXPECTATIVA DE PROMOÇÃO	94	11,4
RELAÇÕES DE AMIZADE	84	10,2
SALÁRIO	50	6,1
OUTROS MOTIVOS	30	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 5**

**Fatores Atuais de Incentivo das Praças de UOp da PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Nota-se que, por ocasião do ingresso das praças na Corporação o que mais os incentivou foi a vocação profissional e a ascensão na carreira, enquanto que atualmente, os fatores principais de motivação são: estabilidade no emprego (57,4%), expectativa de promoção (11,4%) e a assistência médica e odontológica (11,2%).

**QUESTÃO 06 - V. S<sup>a</sup> já foi punido(a) disciplinarmente alguma vez?**

**TABELA N. 6**

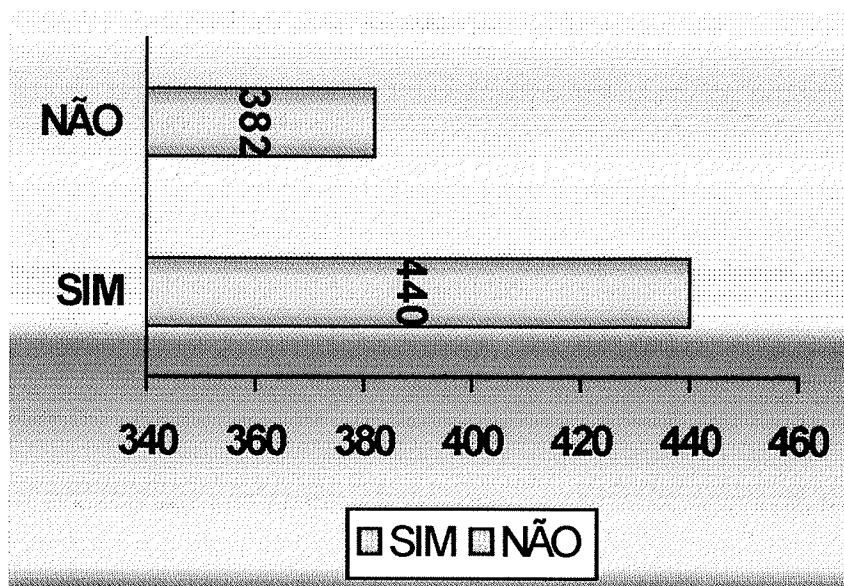
**Punições Disciplinares das Praças de Uop da PMGO -1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	440	53,5
NÃO	382	46,5
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 6**

**Punições Disciplinares das Praças de UOp da PMGO -1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Observa-se que 53,5% do público pesquisado já foi punido disciplinarmente pelo menos uma vez, não chegando, contudo, a se constituir em uma variável interveniente nos resultados globais da pesquisa.

**QUESTÃO N. 07 - Qual a opinião de V. S<sup>a</sup> sobre o relacionamento entre superiores e subordinados?**

**TABELA N. 7**

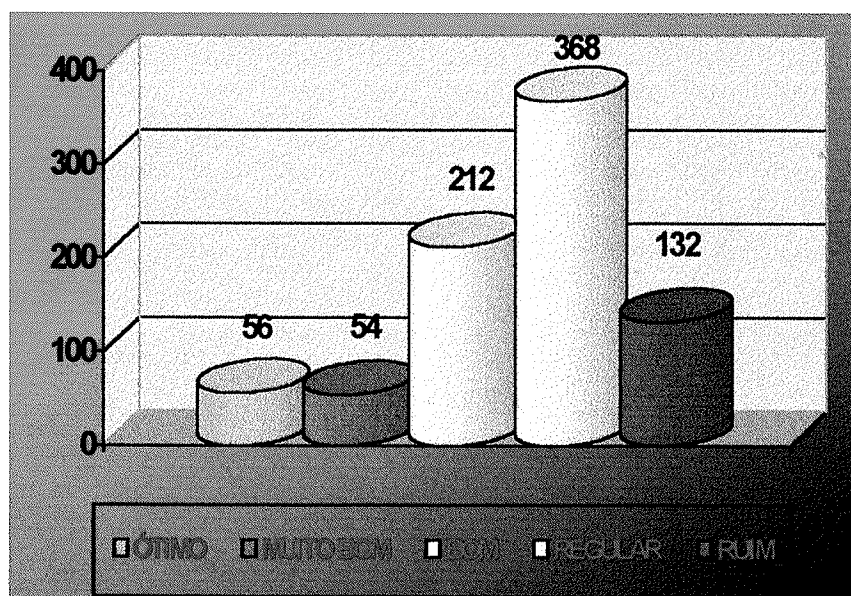
**Relacionamento Entre Superior e Subordinados de UOp da PMGO - 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
ÓTIMO	56	6,8
MUITO BOM	54	6,6
BOM	212	25,8
REGULAR	368	44,8
RUIM	132	16,0
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 7**

**Relacionamento Entre Superior e Subordinados de UOp da PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Aduz-se, da análise da tabela n. 7, que, dentre os pesquisados somente 13,4% responderam que o relacionamento entre superior e subordinado está entre ótimo e muito bom. 25,8% acreditam ser bom e 44,8% dos entrevistados acham que o relacionamento está entre regular ou ruim.

**QUESTÃO N. 08 - V. S<sup>a</sup> acha que o relacionamento superior x subordinado influencia decisivamente no grau de interesse do PM pelo serviço policial militar?**

**TABELA N. 8**

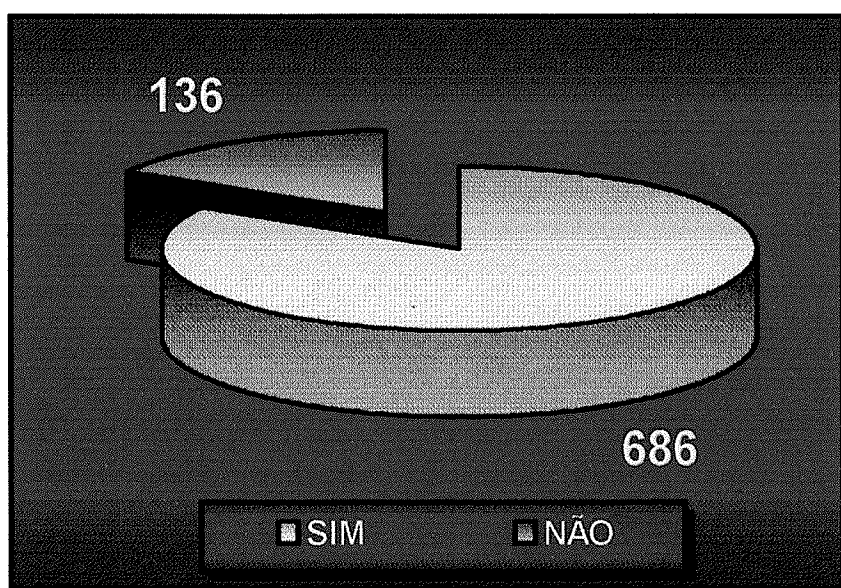
**Influência do Relacionamento Superior X Subordinado no Interesse do PM Pelo Serviço na PMGO - 1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	686	83,5
NÃO	136	16,5
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 8**

**Influência do Relacionamento Superior X Subordinado no Interesse do PM Pelo Serviço na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Claramente se vê que 83,5% das praças da Corporação acredita que o relacionamento superior X subordinado influencia no tocante ao interesse pelo serviço policial militar. Entende-se, portanto, que um bom relacionamento entre o líder e os liderados já cria uma atmosfera favorável ao interesse pelo serviço.

**QUESTÃO N. 09 - V. S<sup>a</sup> acha que há uma preocupação de seus superiores no sentido de informa-lhe de seus direitos na Corporação?**

**TABELA N. 9**

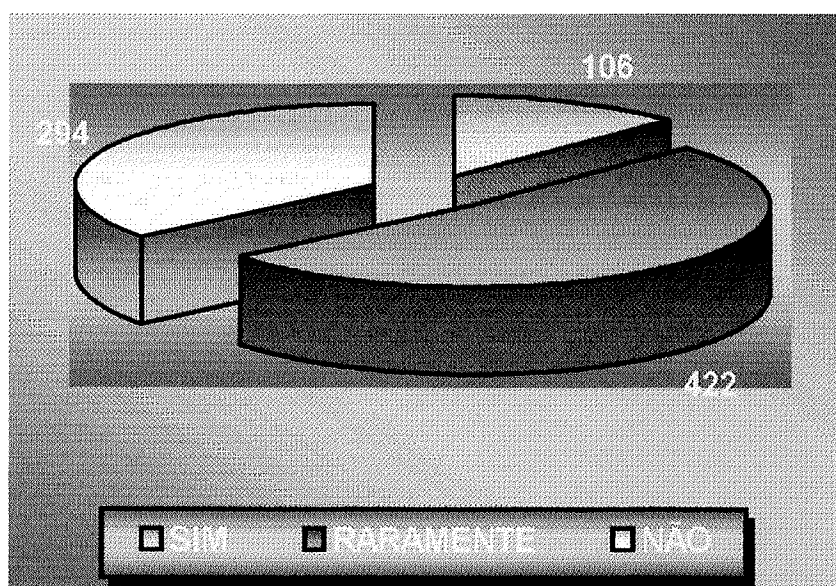
**Preocupação dos Superiores em Informar os Subordinados Sobre os seus Direitos na PMGO - 1997**

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
SIM	106	12,9
RARAMENTE	422	51,3
NÃO	294	35,8
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 9**

**Preocupação dos Superiores em Informar os Subordinados Sobre os seus Direitos na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Verifica-se nesta questão, que 51,3% dos pesquisados consideram que raramente os superiores se preocupam em informar aos subordinados sobre os seus direitos na PMGO, 35,8% responderam que não há nenhuma preocupação. Podemos inferir ainda que 87,1% das praças não acreditam que os seus superiores se preocupam muito em lhes informar sobre os seus direitos.

**QUESTÃO N. 10 - V. S<sup>a</sup> percebe que há uma preocupação da Corporação com o PM como profissional?**

**TABELA N. 10**

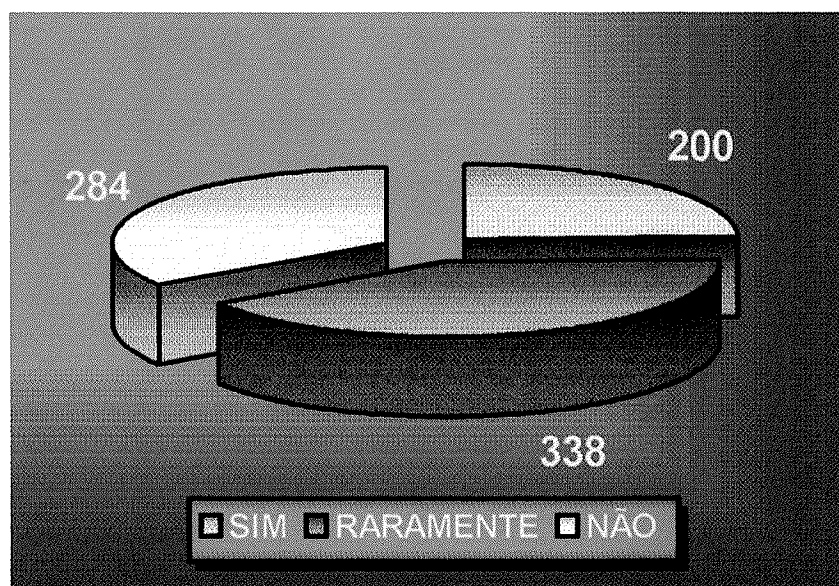
**Preocupação da Corporação com o PM Como profissional na PMGO  
-1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	200	24,3
RARAMENTE	338	41,1
NÃO	284	34,6
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 10**

**Preocupação da Corporação com o PM Como Profissional na PMGO  
-1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Nota-se aqui que 41,1% dos pesquisados responderam que raramente a Corporação se preocupa com o PM como profissional e 34,6% responderam que não há nenhuma preocupação. Infere-se que 75,7% das praças desacreditam que a Corporação se preocupa com elas nesse aspecto. Salienta-se que a preocupação em pauta diz respeito às condições de segurança no trabalho, a preocupação em adequar o local de trabalho o mais próximo possível de sua residência, a existência de critérios coerentes de movimentação, locais adequados para alojamento, boa alimentação servida nos horários devidos e em alguns tipos de policiamentos, além de outros aspectos.

**QUESTÃO N. 11 - V. S<sup>a</sup> percebe que há uma preocupação da Corporação com a família do PM quanto ao aspecto social?**

**TABELA N. 11**

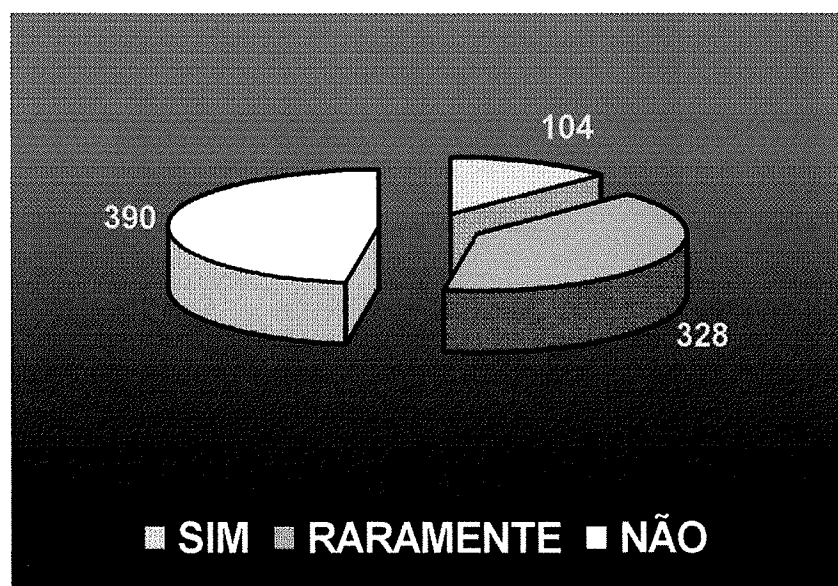
**Preocupação da Corporação com a Família do PM Quanto ao Aspecto Social - 1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	104	12,7
RARAMENTE	328	39,9
NÃO	390	47,4
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 11**

**Preocupação da Corporação com a Família do PM Quanto ao Aspecto Social - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

A tabela n. 11 revela que 47,4% dos pesquisados afirmam que não há nenhuma preocupação da Corporação para com a família do profissional PM e 39,9% responderam que raramente há uma preocupação. Infere-se ainda que 87,3 dos praças pesquisadas não estão satisfeitas com a Corporação no tocante à questão abordada.

**QUESTÃO N. 12 - O que V. S<sup>a</sup> acha da política de pessoal da Polícia Militar do Estado de Goiás?**

**TABELA N. 12**

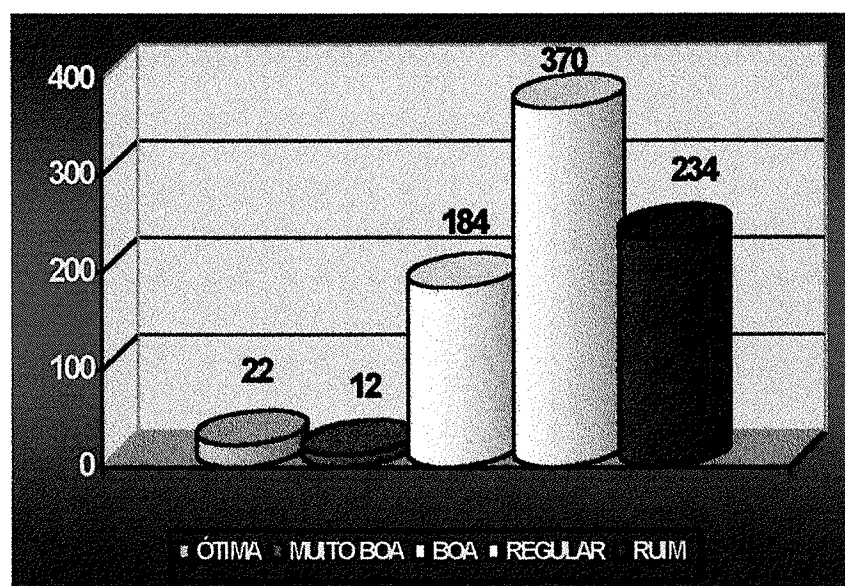
**Política de Pessoal da PMGO – 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
ÓTIMA	22	2,7
MUITO BOA	12	1,5
BOA	184	22,4
REGULAR	370	45,0
RUIM	234	28,4
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 12**

**Política de Pessoal da PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Conforme claramente revela a tabela n. 12, dentre o universo pesquisado 45,0% consideram regular a política de pessoal da PMGO, e 28,4% a considera ruim. Infere-se desses dados que 73,4% não consideram adequada a política de pessoal adotada na Corporação.

**QUESTÃO N. 13 - O que V. S<sup>a</sup> acha da carga horária de trabalho praticada pela PMGO?**

**TABELA N. 13**

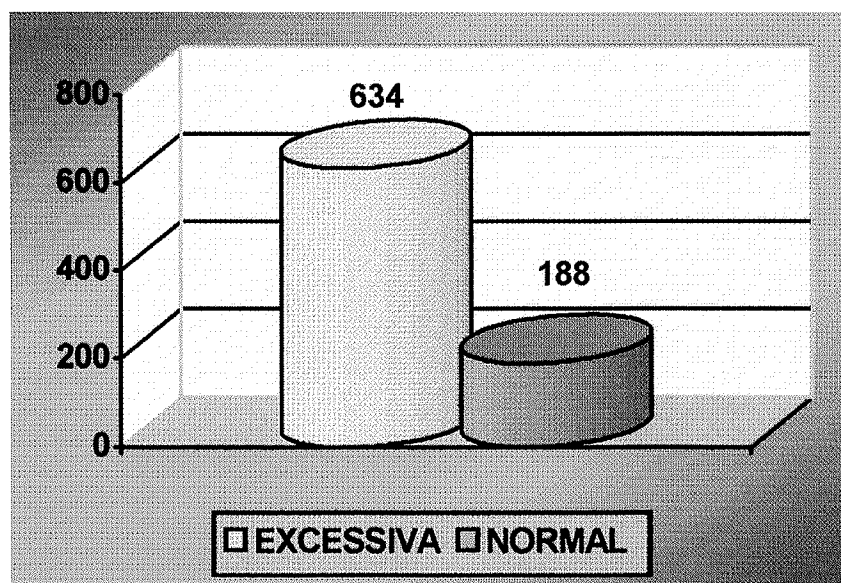
**Carga Horária de Trabalho na PMGO - 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
EXCESSIVA	634	77,1
NORMAL	188	22,9
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 13**

**Carga Horária de Trabalho na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Observa-se pelos dados apresentados na tabela n. 13, que 77,1% das praças consideram excessiva a carga horária de trabalho praticada na PMGO. Apenas 22,9% acham normal. Esse excesso praticado se prende ao fato de que, além das jornadas normais de trabalho, em suas diversas modalidades, sempre o PM é escalado em suas horas de folga em escala-extra, sem qualquer remuneração pelo serviço prestado.

**QUESTÃO N. 14 - Como V. S<sup>a</sup> avalia as oportunidades oferecidas pela Instituição para ascensão profissional dos policiais militares?**

**TABELA N. 14**

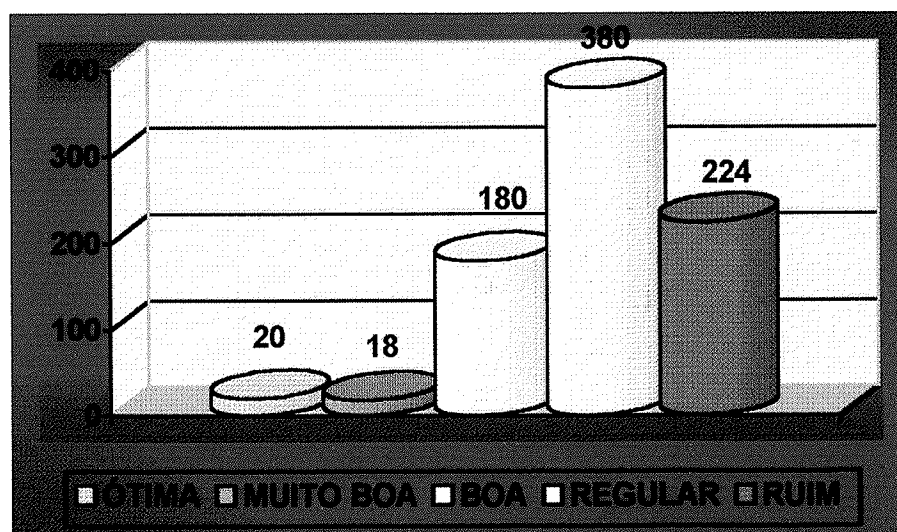
**Oportunidades Oferecidas pela PMGO Para Ascensão na Carreira - 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
ÓTIMA	20	2,4
MUITO BOA	18	2,2
BOA	180	21,9
REGULAR	380	46,2
RUIM	224	27,3
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 14**

**Oportunidades Oferecidas pela PMGO Para Ascensão na Carreira - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Nota-se pelos dados obtidos, que 46,2% das praças das UOp da PMGO, consideram as oportunidades oferecidas apenas regulares e 27,3% acham ruins. Inference-se ainda que 73,5% não consideram adequadas as oportunidades oferecidas.

**QUESTÃO N. 15 -- V. S<sup>a</sup> tem aspiração em galgar outros postos/graduações na PMGO?**

**TABELA N. 15**

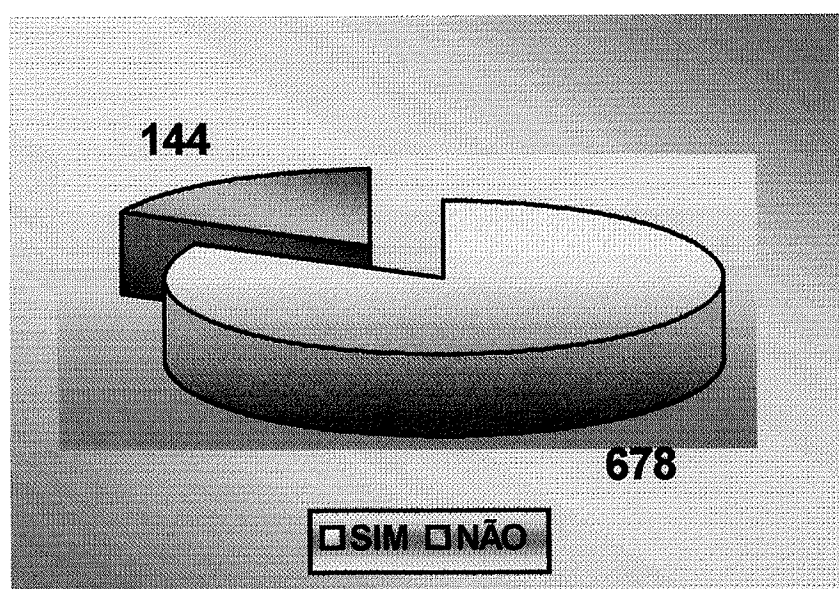
**Aspiração das Praças em Galgar Outros Postos/Graduações na PMGO - 1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	678	82,5
NÃO	144	17,5
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 15**

**Aspiração das Praças em Galgar Outros Postos/Graduações na PMGO - 1997**



FONTE: Pesquisa do campo – CAO/97

Aduz-se dos levantamentos expostos na tabela n. 15, que 82,5% das praças têm aspiração em galgar outros postos ou graduações na PMGO. Tornando-se, portanto, imprescindível a atual política de cursos regulares e especiais, com possíveis aprimoramentos que propiciem a satisfação dessas perspectivas dos profissionais que integram a Corporação, notadamente, as praças.

**QUESTÃO N. 16 - A instrução ministrada periodicamente, visando o exercício da profissão, é considerada:**

**TABELA N. 16**

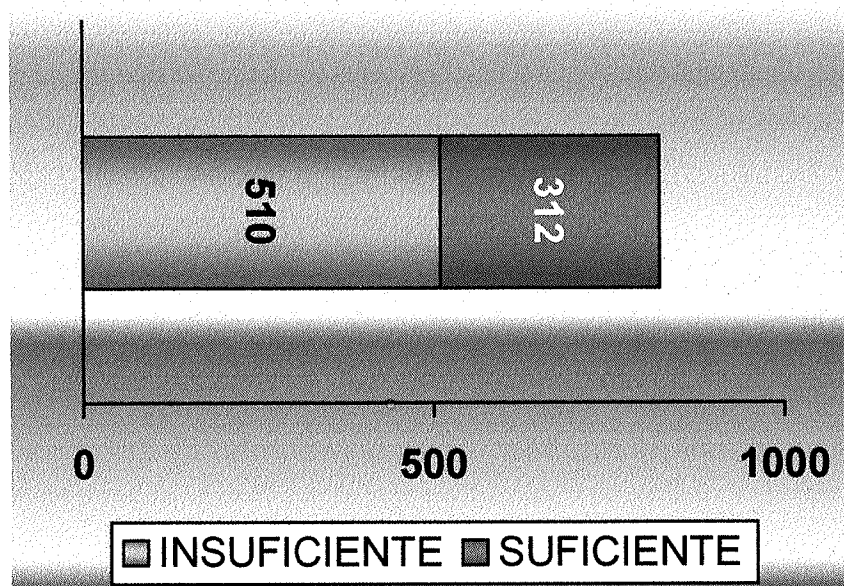
**Instrução Periódica Visando o Exercício da Profissão - 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
INSUFICIENTE	510	62,0
SUFICIENTE	312	38,0
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 16**

**Instrução Periódica Visando o Exercício da Profissão – 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

No tocante à instrução ministrada visando ao exercício da profissão, 38,0% considera suficiente e 62% acha insuficiente. Essas deficiências são facilmente identificáveis. Vão desde a falta dos conhecimentos básicos da legislação em geral, à prática ou exercício de tiro, essenciais ao exercício da profissão. Essa deficiência começa na formação e continua quase sempre durante toda a carreira profissional.

**QUESTÃO N. 17 - O serviço executado por V. S<sup>a</sup> é adequado à sua capacidade profissional?**

**TABELA N. 17**

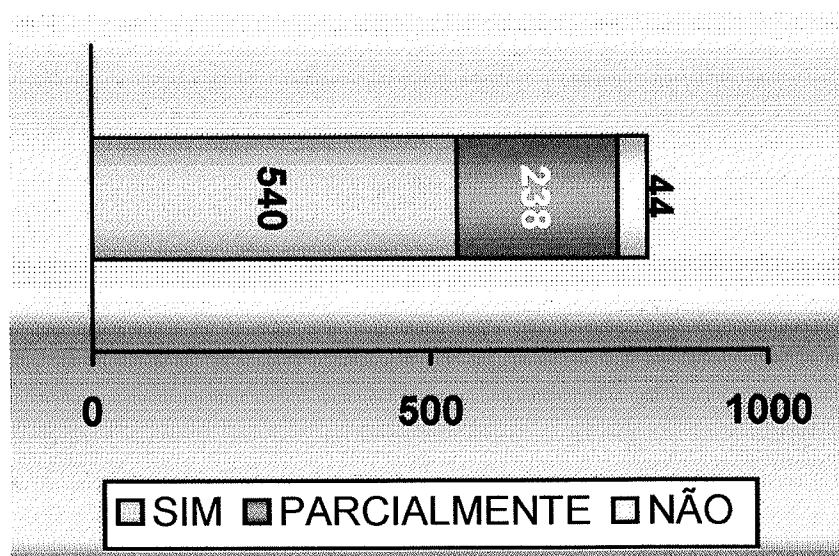
**Adequação do Serviço à Capacidade Profissional na PMGO - 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
SIM	540	65,7
PARCIALMENTE	238	29,0
NÃO	44	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 17**

**Adequação do Serviço à Capacidade Profissional na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Observa-se pelos dados apresentados que 65,7% dos pesquisados consideram a adequação do serviço à sua capacidade profissional, 29,0% acha que é somente parcial e 5,3% considera não ser adequada.

**QUESTÃO N. 18 - Qual é a área de serviço que V. S<sup>a</sup> trabalha?**

**TABELA N. 18**

<b>Área de Serviço que Trabalha na PMGO - 1997</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
ADMINISTRATIVA	196	23,8
OPERACIONAL	626	76,2
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 18**

**Área de Serviço que Trabalha na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Nota-se pelos dados apresentados que 76,2% dos pesquisados trabalham no setor operacional das UOp e 23,8% na área administrativa.

**QUESTÃO N. 19 - V. S<sup>a</sup> está satisfeito com a sua área de trabalho na Polícia Militar?**

**TABELA N. 19**

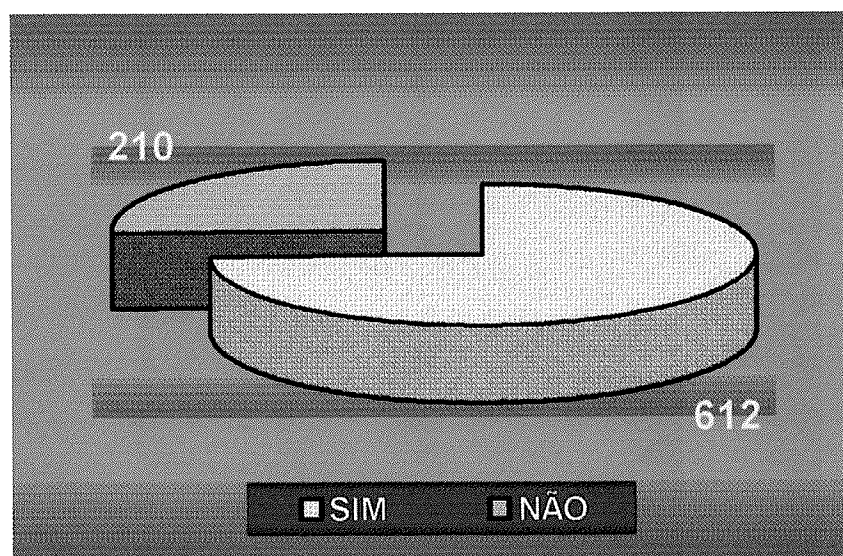
**Satisfação com a Área Onde Trabalha na PMGO - 1997**

SATISFEITO	FREQUÊNCIA	%
SIM	612	74,5
NÃO	210	25,5
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 19**

**Satisfação com a Área Onde Trabalha na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Os dados obtidos na tabela n. 19, revelam que 74,5% dos pesquisados estão satisfeitos com a área em que atua (operacional ou administrativa) em sua UOp, e 25,5% estão insatisfeitos.

**QUESTÃO N. 20 - *Dentre as atividades desenvolvidas na PM, qual V. Sª mais gostaria de desempenhar?***

**TABELA N. 20**

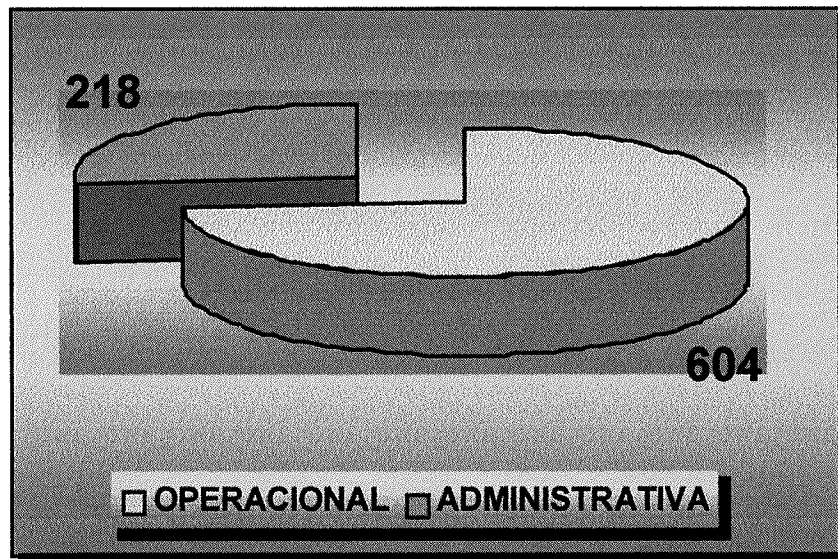
**Opção de Área Para Desempenho de Atividades na PMGO - 1997**

ÁREA	FREQUÊNCIA	%
ADMINISTRATIVA	218	26,5
OPERACIONAL	604	73,5
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: *Pesquisa de Campo – CAO/97*

**GRÁFICO N. 20**

**Opção de Área Para Desempenho de Atividades na PMGO - 1997**



Fonte: *Pesquisa de Campo – CAO/97*

Aduz-se dos dados obtidos na tabela n. 20, que 73,5% das praças pesquisadas gostariam de atuar na área operacional de suas UOp e 26,5% na área administrativa. Nesse particular é quase que plenamente possível, conciliar os interesses da Corporação com os interesses individuais de seus componentes, nas Unidades pesquisadas.

**QUESTÃO N. 21 - V. S<sup>a</sup> é reconhecido(a) quando desempenha um bom trabalho?**

**TABELA N. 21**

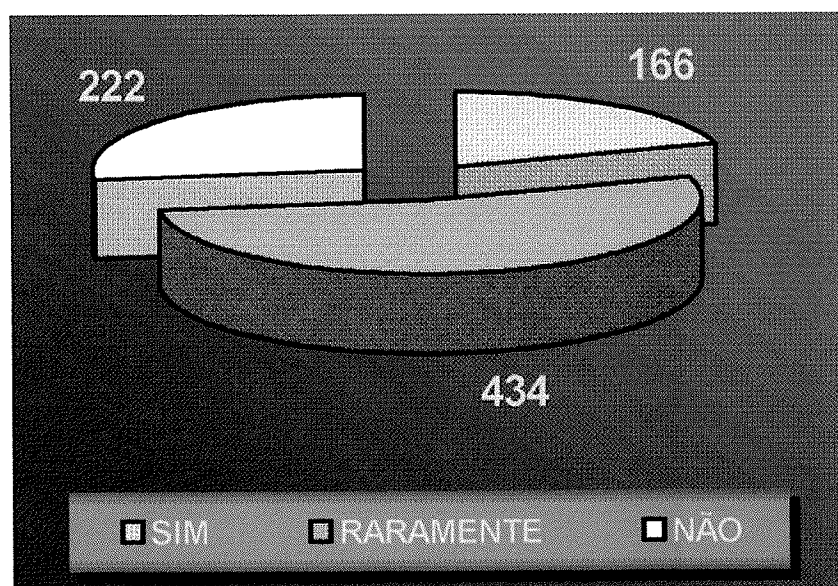
**Reconhecimento Pelo Desempenho de um Bom Trabalho na PMGO - 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
SIM	166	20,2
RARAMENTE	434	52,8
NÃO	222	27,0
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 21**

**Reconhecimento Pelo Desempenho de um Bom Trabalho na PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Nota-se que há uma insatisfação das praças nesse particular, pois dos pesquisados, 52,8% afirmam que raramente há o reconhecimento pelo desempenho de um bom trabalho, 27,0% acha que não há nenhum reconhecimento e apenas 20,2%, acha que são reconhecidos ao desempenhar um bom trabalho.

**QUESTÃO N. 22 - *As políticas adotadas pela Corporação são bem divulgadas e bem definidas?***

**TABELA N. 22**

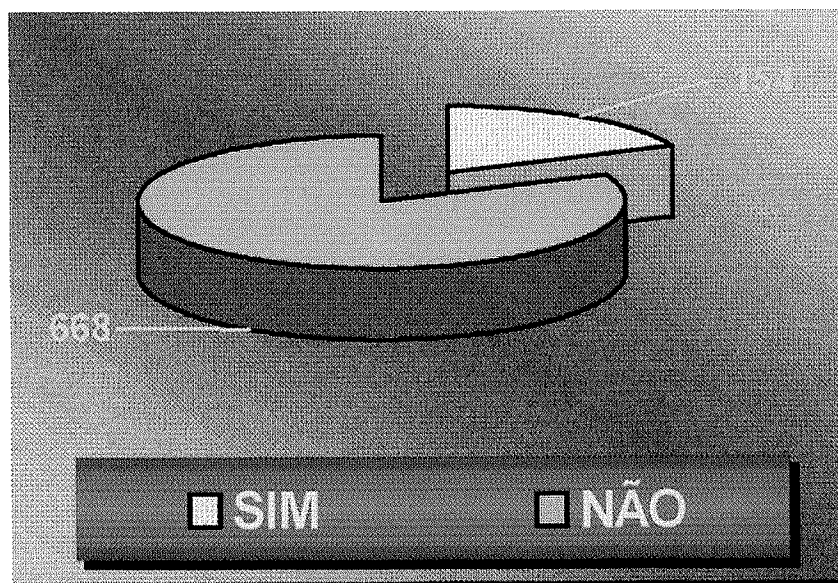
**Divulgação e Definição das Políticas Adotadas Pela PMGO**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
SIM	154	18,7
NÃO	668	81,3
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 22**

**Divulgação e Definição das Políticas Adotadas Pela PMGO**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Correspondendo a 18,7%, 154 (cento e cinquenta e quatro) praças responderam sim, acreditando que as políticas adotadas pela PM são bem divulgadas e bem definidas, sendo que 81,7%, correspondendo a 668 (seiscentos e sessenta e oito) praças afirmam que tais políticas não são bem definidas e divulgadas.

**QUESTÃO N. 23 - A Polícia Militar oferece a V. S<sup>a</sup> condições de segurança no trabalho?**

**TABELA N. 23**

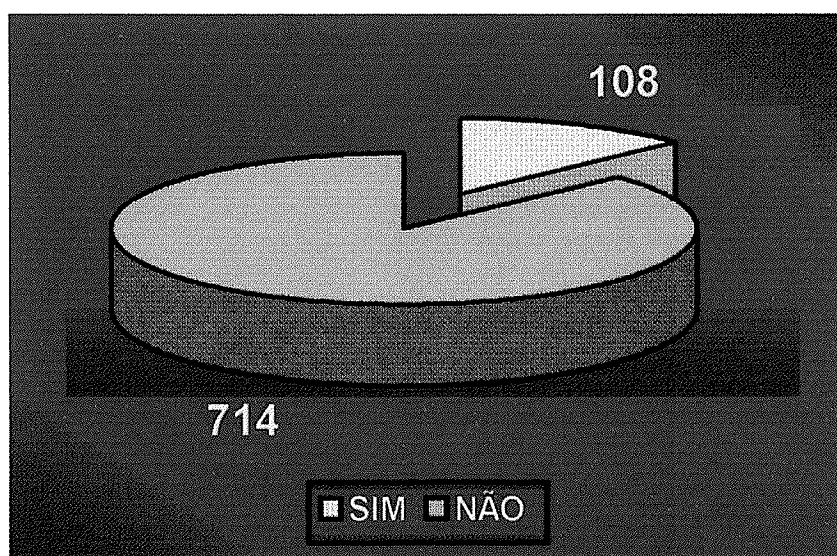
**Condições de Segurança no Trabalho Oferecidas Pela PMGO - 1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	108	13,1
NÃO	714	86,9
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 23**

**Condições de Segurança no Trabalho Oferecidas Pela PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Esta é uma questão de suma importância para a manutenção dos recursos humanos na Corporação. 86,9 % das praças das UOp pesquisadas responderam que a PMGO não oferece boas condições de segurança no trabalho e apenas 13,1% responderam afirmativamente. Essas condições de segurança, notadamente, se relacionam com as disponibilidades de armamento, munição, equipamentos, tais como: coletes balísticos, algemas material químico, detectores de metais, viaturas adequadas, dentre outros.

**QUESTÃO N. 24 - *Pela sua experiência profissional, o salário influencia no seu desempenho na PM?***

**TABELA N. 24**

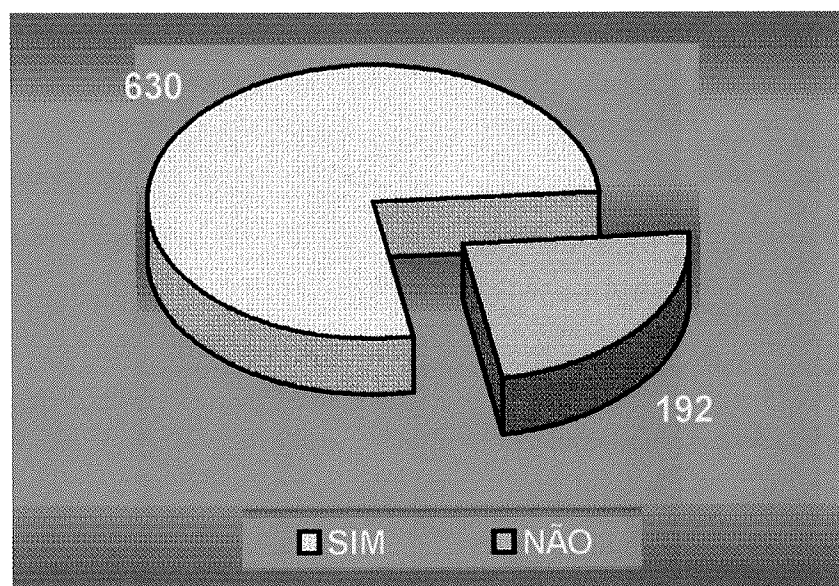
**Influência do Salário no Desempenho Profissional na PMGO - 1997**

OPINIÃO	FREQUÊNCIA	%
SIM	630	76,6
NÃO	192	23,4
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 24**

**Influência do Salário no Desempenho Profissional na PMGO- 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Insofismavelmente, essa é uma das questões mais preocupantes. 76,7% dos pesquisados acreditam que o salário tem influência decisiva no desempenho funcional. Apenas 23,3% acham que o salário não tem influência no desempenho da profissão policial militar.

**QUESTÃO N. 25 - Nas suas horas de folga V. S<sup>a</sup> exerce outra atividade remunerada, ou seja, o “bico”?**

**TABELA N. 25**

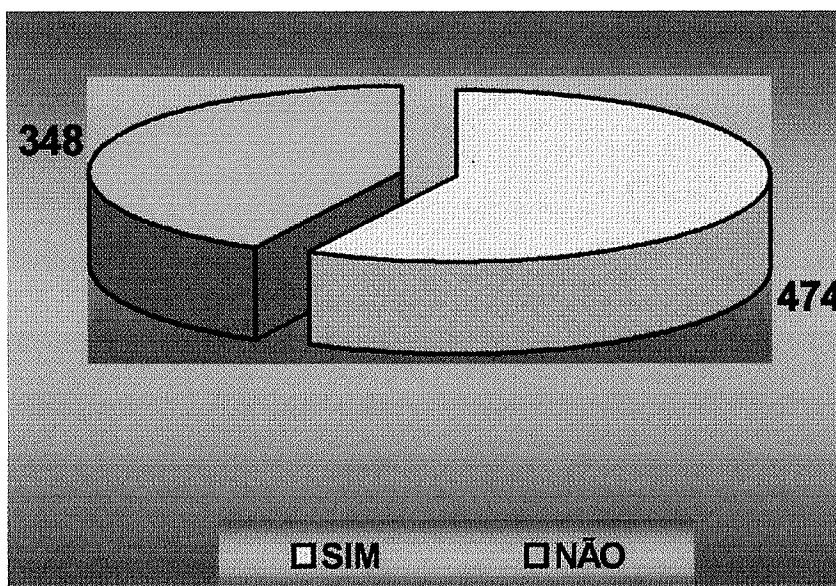
**Praças de UOp da PMGO que Exercem Atividade Remunerada - 1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	474	57,7
NÃO	348	42,3
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 25**

**Praças de UOp da PMGO que Exercem Atividade Remunerada - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

A tabela n. 25 revela que 57,7% dos praças pesquisadas exercem outra atividade assalariada e 42,3% não exercem regularmente, outra atividade assalariada. Essa é uma questão que na área da Secretaria da Educação já se tornou um caos a exemplo da PMGO, pois um índice substancial dos professores é composto de estudantes que fazem “bico” em regime de “pró-labore”, e os professores de carreira, em sua grande maioria, exercem outras atividades, fazendo do magistério também um “bico”, comprometendo, destarte, a qualidade do ensino.

**QUESTÃO N. 26 - V. S<sup>a</sup> está satisfeito com essa atividade que exerce fora da Polícia Militar?**

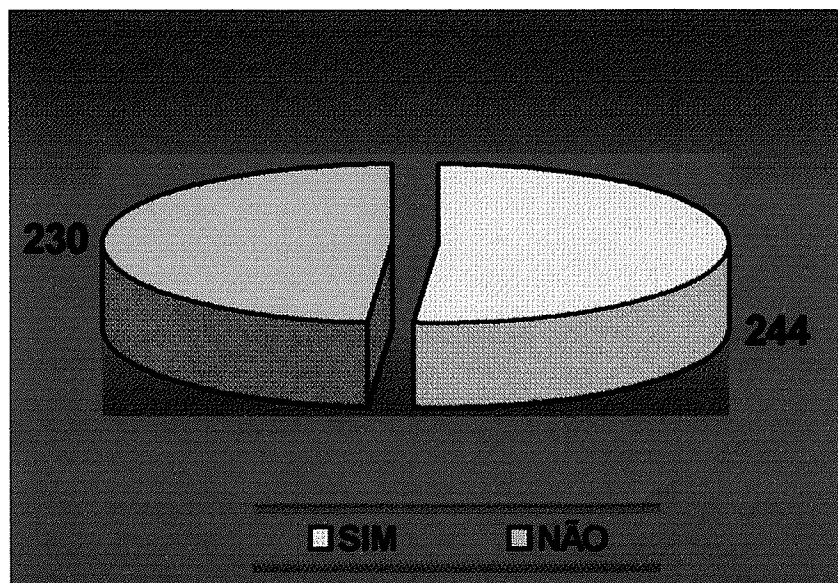
**TABELA N. 26**

<b>Satisfação Pelo Exercício de Atividade Fora da PMGO</b>		
<b>RESPOSTA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
SIM	244	51,5
NÃO	230	48,5
<b>TOTAL</b>	<b>474</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 26**

**Satisfação Pelo Exercício de Atividade Fora da PMGO**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Sendo esta questão relacionada como a resposta positiva da questão n. 25, os dados apresentados na tabela n. 26, demonstram que 51,5% das praças pesquisadas estão satisfeitas com a atividade remunerada que exercem extra-PMGO e 48,5% não estão satisfeitas. O que pode ocorrer é que as atividades desenvolvidas na PMGO passam a ser um “bico”, quando é possível a conciliação, ou então a evasão de efetivo quando se torna inviável a conciliação entre as duas, em função dos melhores proventos recebidos naquela outra atividade.

## QUESTÃO N. 27 - *Porque V. S<sup>a</sup> exerce outra atividade fora da Polícia Militar?*

**TABELA N. 27**

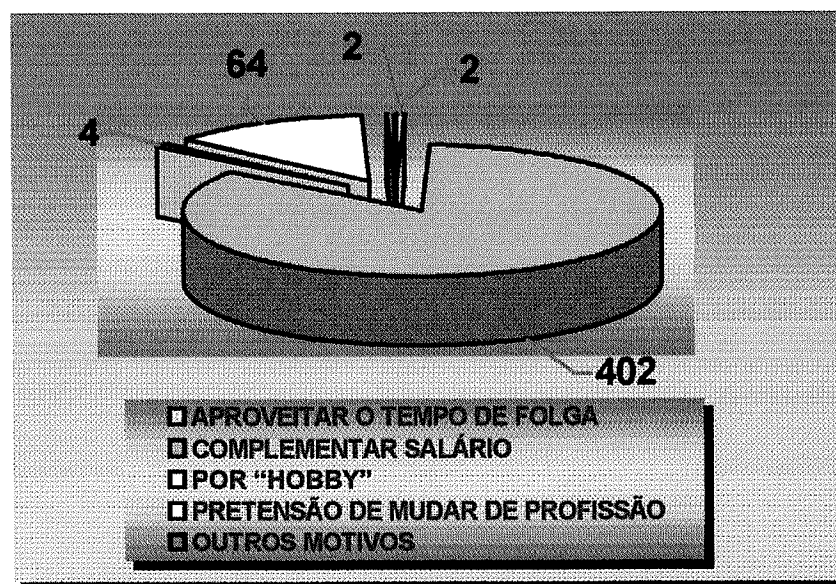
### Motivos Para o Exercício de Atividade Extra-PMGO - 1997

MOTIVO	FREQUÊNCIA	%
APROVEITAR O TEMPO DE FOLGA	02	0,4
COMPLEMENTAR SALÁRIO	402	84,8
POR "HOBBY"	04	0,8
PRETENSÃO DE MUDAR DE PROFISSÃO	64	13,6
OUTROS MOTIVOS	02	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>474</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 27**

### Motivos Para o Exercício de Atividade Extra-PMGO - 1997



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Essa questão também, é relacionada com a resposta positiva da questão n. 25, depreende-se dos dados apresentados que 84,8% das praças das UOp pesquisadas exercem atividade remunerada extra-PMGO para complementar o salário, 13,6% com intenção de mudar de profissão e apenas 0,4% por "Hobby". Esta análise corrobora os dados apresentados na tabela n. 30, sendo 74% dos policiais militares, consideram salário insuficiente, tornando-se, quase que imperiosa a procura por uma outra atividade que complemente o salário e, conseqüentemente, amenize essa insatisfação.

**QUESTÃO N. 28 - *Essa atividade diminui o seu interesse pelo serviço policial militar?***

**TABELA N. 28**

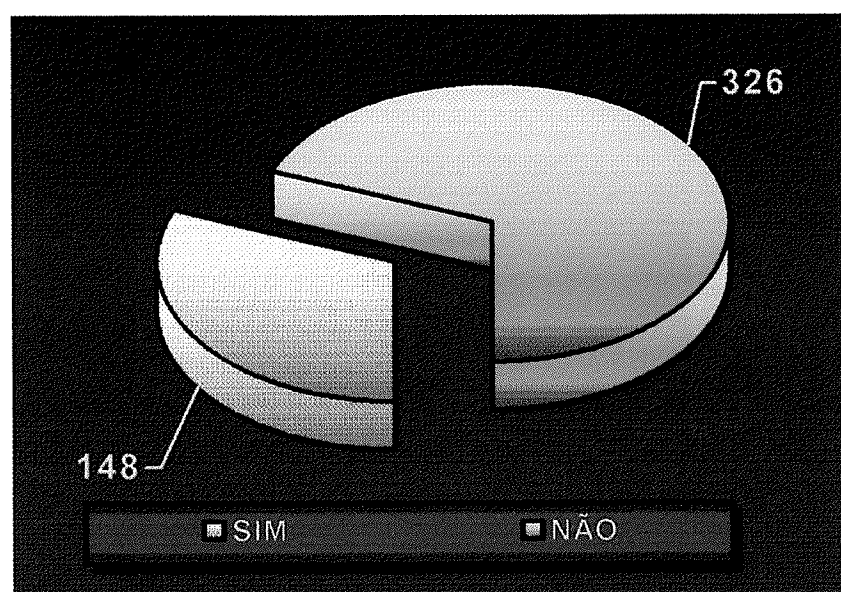
**Influência da Atividade Extra-PM (“Bico”) no Desempenho do Policial Militar - 1997**

ATIVIDADE-EXTRA	FREQUÊNCIA	%
SIM	148	31,2
NÃO	326	68,8
<b>TOTAL</b>	<b>474</b>	<b>100 %</b>

Fonte: *Pesquisa de Campo – CAO/97*

**GRÁFICO N. 28**

**Influência da Atividade Extra-PM (“Bico”) no Desempenho do Policial Militar - 1997**



Fonte: *Pesquisa de Campo – CAO/97*

Apesar de sabermos que o exercício de outra atividade provoca um desgaste físico e emocional que certamente reflete no desempenho profissional e na imagem da Corporação, depreende-se dos dados obtidos na presente tabela que 68,8% são categóricos em afirmar que “não” ou seja, que a atividade desenvolvida extra - PMGO não diminui o seu interesse pelo serviço policial militar. Cabendo salientar que as respostas desta questão são relacionadas a resposta positiva da questão n. 25.

**QUESTÃO N. 29 - Se V. S<sup>a</sup> tivesse um melhor salário trabalharia, exclusivamente, na PM?**

**TABELA N. 29**

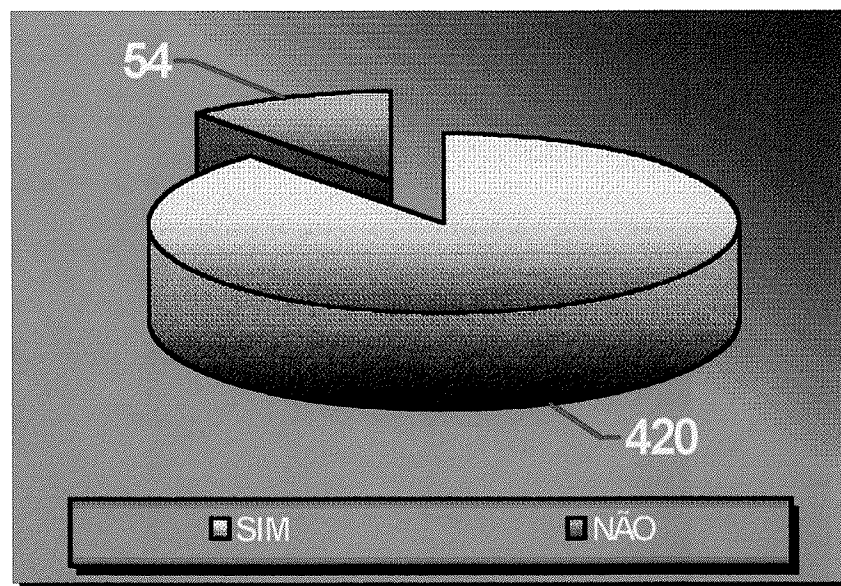
**Opinião Sobre o Trabalho Exclusivo na PMGO se Tivesse um Bom Salário - 1997**

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
SIM	420	88,6
NÃO	54	11,4
<b>TOTAL</b>	<b>474</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 29**

**Opinião Sobre o Trabalho Exclusivo na PMGO se Tivesse um Bom Salário - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

O regime de dedicação integral ao serviço policial militar está expresso no estatuto dos policiais militares do Estado de Goiás. Este dispositivo não é respeitado por 57,7% das praças pesquisadas, as quais, fazem o chamado “bico”. Todavia, daqueles que responderam positivamente na questão n. 25, nota-se que 88,6% estariam dispostos a cumpri-lo se tivesse um salário compatível.

**QUESTÃO N. 30 - O salário que V. S<sup>a</sup> recebe na Polícia Militar é considerado:**

**TABELA N. 30**

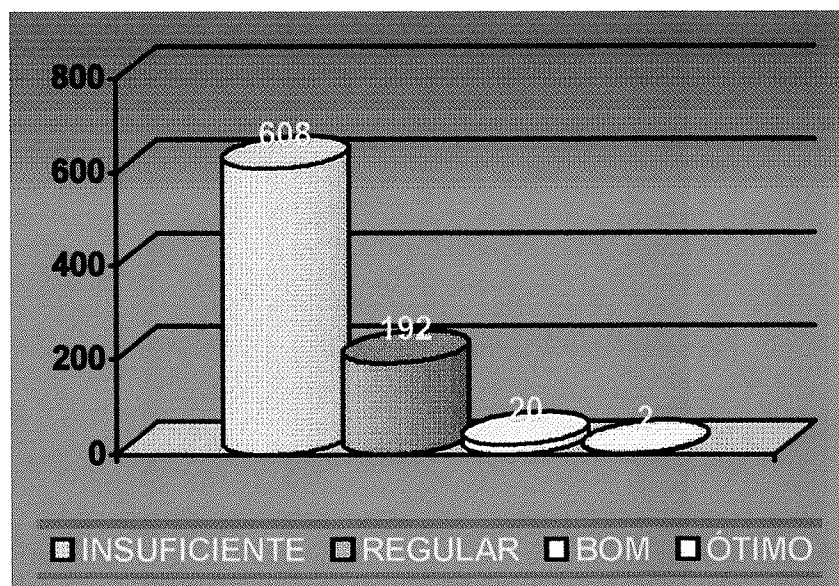
**Salário Recebido na PMGO -1997**

CONCEITO	FREQUÊNCIA	%
INSUFICIENTE	608	74,0
REGULAR	192	23,4
BOM	20	2,4
ÓTIMO	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 30**

**Salário Recebido na PMGO -1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Observa-se que dentre os 822 (oitocentos e vinte e dois) pesquisados, 74% que corresponde 608 (seiscentos e oito) PM, considera o salário insuficiente; 23,4% acha regular, 2,4% acha bom e apenas 0,4%, correspondendo a 2 (dois) PM, o considera ótimo.

**QUESTÃO N. 31 - Comparando a Polícia Militar com outra empresa pública ou privada, como V. S<sup>a</sup> a avalia?**

**TABELA N. 31**

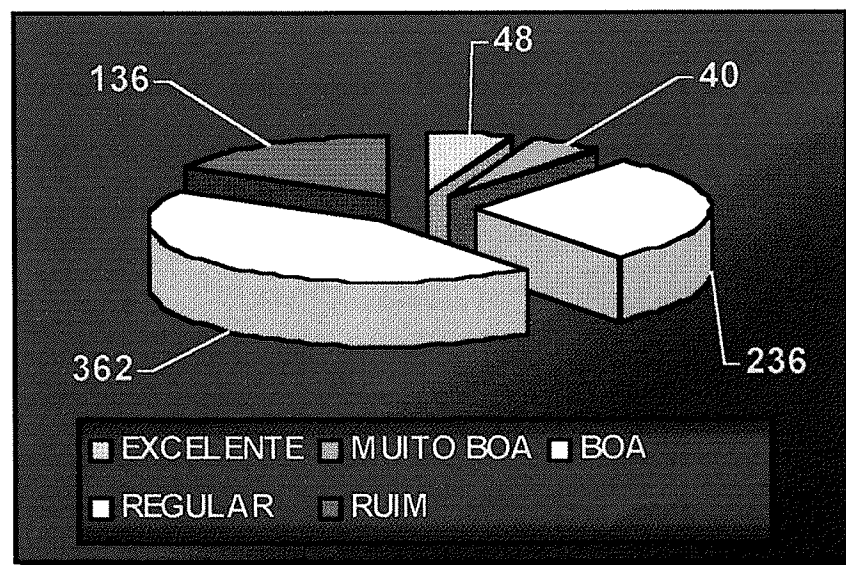
**Comparação Entre a PMGO e Outra Empresa Pública ou Privada - 1997**

CONCEITO	FREQUÊNCIA	%
EXCELENTE	48	5,8
MUITO BOA	40	4,9
BOA	236	28,7
REGULAR	362	44,0
RUIM	136	16,6
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 31**

**Comparação Entre a PMGO e Outra Empresa Pública ou Privada - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

No tocante à presente questão, dos 822 (oitocentos e vinte e dois) policiais militares pesquisados, 16,6% considera a PMGO uma Organização ruim em relação a uma outra empresa pública ou privada, 44,0% a considera regular, 28,7% tem-na como boa e apenas 10,7% a considera entre muito boa ou excelente. Depreende-se dos dados obtidos que 60,6% não estão satisfeitos com a PMGO.

**QUESTÃO N. 32** – *A seguir descreve-se uma série de situações. Qual delas, no entendimento de V. S<sup>a</sup>, tem maior relevância com o desinteresse do PM em relação ao serviço policial militar?*

**TABELA N. 32**

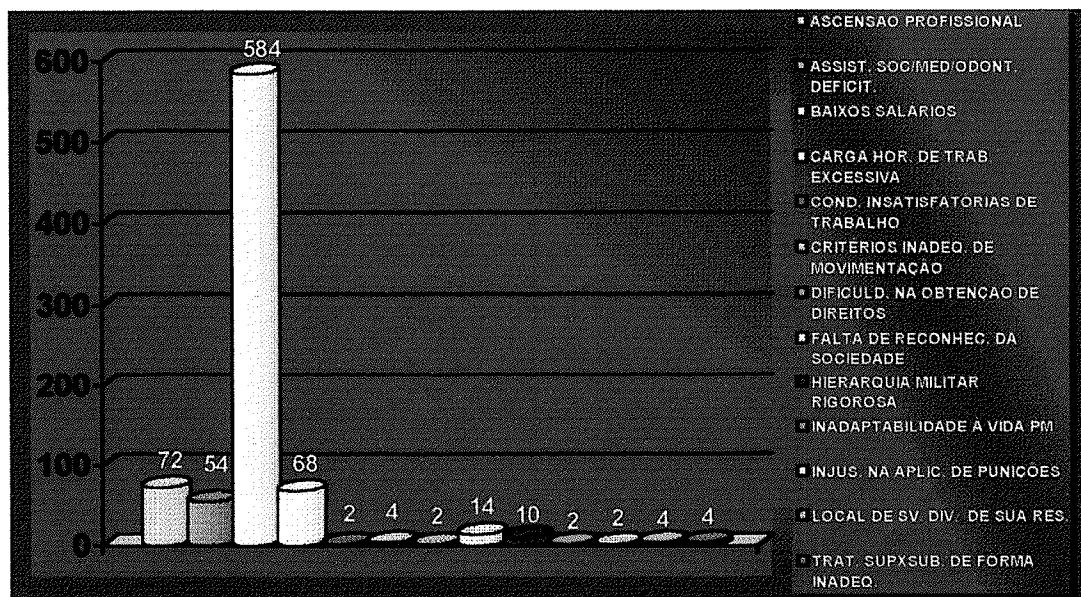
**Causas de Desinteresse das Praças da PMGO - 1997**

CAUSAS	FREQUÊNCIA	%
ASCENSÃO PROFISSIONAL	72	8,8
ASSIST. SOC. E MED. DEFICIT.	54	6,6
BAIXOS SALÁRIOS	584	71,0
CARGA HO. DE TRAB. EXCESSIVA	68	8,3
COND. INSATISFATÓRIAS DE TRABALHO	02	0,2
CRITÉRIOS INADEQ. DE MOVIMENTAÇÃO	04	0,2
DIFICULD. NA OBTENÇÃO DE DIREITOS	02	0,5
FALTA DE RECONHEC. DA SOCIEDADE	14	1,7
HIERARQUIA MILITAR RIGOROSA	10	1,2
INADAPTABILIDADE À VIDA PM	02	0,2
INJUS. NA APLIC. DE PUNIÇÕES	02	0,2
LOCAL DE SV. DIV.A DE SUA RESID.	04	0,5
TRAT. SUP. X SUB. DE FORMA INADEQ.	04	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>822</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

**GRÁFICO N. 32**

**Causas de Desinteresse das Praças da PMGO - 1997**



Fonte: Pesquisa de Campo – CAO/97

Procuramos aqui, visando o propósito primeiro do presente trabalho, conhecer objetivamente as atuais causas principais de desinteresse do PM em relação ao serviço policial militar. Observamos que dentre as possíveis causas motivadoras desse quadro destacam os baixos salários com 71%, ascensão profissional 8,8%, assistência social, médica e odontológica deficitárias 6,6%, falta de reconhecimento social 1,7%, hierarquia militar rigorosa 1,2%, sendo as demais causas também relevantes no contexto geral da motivação para o desempenho profissional. Infere-se ainda que, com o pagamento de um salário condizente, as demais situações, que concorrem para a formação desse quadro, seriam plenamente toleráveis.

---

## CONCLUSÕES

---

*OS SONS DA FLORESTA: (...)Ouvir o inaudível e ter a disciplina necessária para se tornar administrador, observou Pan Ku. Apenas quando aprende a ouvir o coração da pessoas, seus sentimentos mudos, os medos não confessados e as queixas silenciosas, um administrador pode inspirar confiança a seu povo, entender o que está errado e atender as reais necessidades dos cidadãos. A morte de um país começa quando os líderes ouvem apenas as palavras pronunciadas pela boca, sem mergulhar a fundo na alma das pessoas para ouvir seus sentimentos, desejos e opiniões reais.*

**CHAN KIN E RENÉE A. MARUBORGNE**

---

No presente estudo, procuramos identificar as principais causas atuais que provocam desinteresse nas praças da PMGO, no desempenho da atividade policial militar. Paralelamente foram apurados dados pertinentes a política de recursos humanos.

A partir da análise dos dados, passa-se a responder os questionários constantes dos objetivos específicos deste trabalho, ou seja, quais as principais causas atuais de desinteresse do PM em relação ao serviço policial militar e seus possíveis fatores geradores, bem como procuramos dimensionar o efeito negativo dessas causas e propor soluções viáveis.

Passamos, a seguir, à relação das causas principais de desinteresse, a saber:

- baixos salários - 71%;
- ascensão profissional - 8,8%;
- carga horária excessiva - 8,3%;
- assistência social, médica e odontológica deficitárias - 6,6%;
- hierarquia militar rigorosa - 1,2%.

Outras causas também relevantes foram apontadas na pesquisa, tais como: tratamento entre superior X subordinado de forma inadequada (0,6%), dificuldades na obtenção de direitos (0,5%), local de serviço diverso da residência (0,5%), condições insatisfatórias de trabalho (0,2%), critérios inadequados de movimentação (0,2%), inadaptabilidade à vida policial militar (0,2%) e injustiça na aplicação de punições (0,2%).

Foi observado que todas essas causas estão voltadas íntima e diretamente à Administração de Recursos Humanos, com ênfase aos subsistemas de aplicação e manutenção.

---

As conseqüências advindas do desinteresse do PM em relação à sua atividade profissional se traduzem nas seguintes situações:

- 1) comprometimento da qualidade dos serviços prestados à comunidade;
- 2) descontentamento com reflexo na motivação das praças;
- 3) prejuízos no desempenho da organização, pela indiferença e apatia pela atividade profissional;
- 4) de imediato, prejuízos financeiros ao erário, pelo investimento na formação das praças que pedem baixa;
- 5) um constante estímulo à novas evasões.

Nota-se, com isto, que as conseqüências do desinteresse vão desde aos prejuízos financeiros ao comprometimento da qualidade dos serviços prestados pela Corporação. Assim, torna-se imperativo a adoção de medidas tendentes a diminuir o desinteresse das praças pelo serviço policial militar, predispondo-as a uma constante motivação.

Com fulcro nas respostas apresentadas pelas praças, passamos aos possíveis fatores geradores das causas elencadas como motivos atuais que provocam o desinteresse no desempenho da atividade policial militar, a saber:

- 1) a inexistência de uma política salarial que atenda de forma substancial às necessidades básicas do policial militar;
  - 2) a indefinição de uma política concreta e aprimorada no tocante à ascensão profissional, notadamente em relação às praças, referente aos cursos especiais, cujos critérios de seleção são modificados a cada ano;
-

3) a inexistência de uma política que defina a jornada de trabalho, respeitando os direitos inerentes ao trabalhador, bem como às suas condições físicas e mentais para o desempenho de determinadas tarefas;

4) a falta de assistência social, médica e odontológica de forma eficaz e que venha a satisfazer de forma adequada às necessidades da corporação;

5) a ausência de uma filosofia mais uniforme no tocante à aplicação do RDPMEGO, onde a utilização do mesmo se mostra de forma diversificada pelos integrantes dos variados escalões da Corporação.

Ficou constatado que outros fatores, também relevantes, contribuem para a existência desse quadro, a saber: a falta de um tratamento mais humano do superior para com o subordinado, talvez pela inexistência de diretrizes específicas que abordem essa questão tão definida no estatuto dos policiais militares; a ausência de normas que determinem a concessão, “de ofício”, dos direitos inerentes aos policiais militares; a não implementação de uma política de movimentação de pessoal, com critérios bem definidos, e que corresponda a um mínimo de equilíbrio entre os interesses da corporação e os interesses dos policiais militares.

Todos os resultados da pesquisa de campo realizada, levam, irrefutavelmente, à conclusão de que a definição e a implementação de uma política de recursos humanos é imprescindível e urgente.

Cabe salientar que a excelência de uma Instituição prestadora de serviços, como é o caso da Polícia Militar, somente será alcançada a partir do momento em que ela estiver pensando na qualidade

---

do cliente, e os seus integrantes estiverem em consonância com esse pensamento.

É difícil imaginar a satisfação de clientes dissociada da satisfação de empregados. Toda Organização que almeja atingir níveis elevados de satisfação de seus clientes, terá que, necessariamente, dispor de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com os seus objetivos.

A exemplo da satisfação dos clientes, a satisfação dos empregados deve ser colocada como objetivo prioritário da Corporação. A satisfação e motivação de empregados decorre de uma adequada gestão dos recursos humanos.

Assim é que, consolidada a concepção de que o homem é o maior e mais valioso patrimônio de uma Organização, deve-se procurar entender a sua multidimensionalidade e os diversos modelos de homem existentes, bem como aprofundar-se no estudo dos fatores internacionais na Administração de Recursos Humanos, das Teorias Motivacionais, dentre elas a Teoria dos dois fatores de FREDERICK HERZBERG, a Teoria das necessidades de MASLOW, a Teoria X e a Teoria de MC GREGOR e a Teoria da Expectação ou Expectância de LAWLER III e, por fim, compreender a Polícia Militar como burocracia.

A mudança da cultura organizacional provoca rejeições, insegurança, inquietude, pois implica na revisão, ou até mesmo implosão de conceitos e preconceitos. A resistência oposta aos administradores que tenta realizar mudanças em uma Organização, é muito grande.

Contudo, no limiar de um novo século, é necessário e premente que os dirigentes das instituições se apercebam das radicais

---

transformações experimentadas pelo mundo e, mais ainda, que vislumbrem as grandes tendências para o terceiro milênio, a globalização da economia (CEE, OEA, MERCOSUL, etc.), a explosão tecnológica, dentre outras, preparando suas organizações para se “vergarem” aos fortes ventos da modernidade.

## SUGESTÕES

---

Em consonância com os resultados do estudo realizado, são sugeridas, abaixo, algumas medidas que poderão levar à reformulação da política de Recursos Humanos praticada na PMGO, ou seja:

1) elaborar, no âmbito da PMGO um documento normativo com a finalidade de regular a movimentação de pessoal, com critérios bem definidos, levando-se em conta, principalmente, as implicações sociais provocadas pela remoção do policial militar;

2) instituir, na Corporação, um mecanismo de avaliação de desempenho, com critérios distintos para as atividades operacional e administrativa, para melhor conhecer e utilizar o potencial de recursos humanos e motivar o policial militar para a execução de suas tarefas;

3) padronizar, através de documento normativo, as escalas de serviço no âmbito da Corporação, dando ênfase para o emprego racional do militar, observando-se as peculiaridades de cada Unidade ou fração;

4) melhorar as condições e o ambiente de trabalho de forma a propiciar o apoio necessário para que o policial militar possa desenvolver suas atividades com segurança e, principalmente, motivados para o desempenho de suas missões, através do enriquecimento de tarefas;

5) desenvolver uma política salarial mais eficaz junto ao governo do Estado, proporcionando um salário digno, com manutenção do poder aquisitivo, como forma de evitar a evasão de bons policiais militares para outros seguimentos de trabalho, existentes no mercado, bem como a fim de se evitar os chamados “bicos”, que é uma prática contrária ao estatuto dos policiais militares e só vem prejudicar a qualidade do trabalho desempenhado pela Polícia Militar;

6) desenvolver a política de Recursos Humanos de forma a torná-la mais abrangente e efetiva, buscando a sensibilização de todos aqueles responsáveis pela área, através de medidas, tais como:

a) promover, sistematicamente, cursos de aperfeiçoamento profissional visando a reciclagem das praças, dando-lhes condições plenas para o exercício da atividade policial militar;

b) estimular a abertura de canais de comunicação interpessoal entre Oficiais e Praças, sem prejuízo para a hierarquia e disciplina, de forma a possibilitar interações espontâneas, minimizar o surgimento de conflitos, solucionar os conflitos pendentes e com isso aumentar o nível de confiança e respeito entre superiores e subordinados;

c) criar condições para o desenvolvimento de potencialidades dos policiais militares, através de cursos técnicos profissionalizantes relacionados com a atividade policial militar;

d) promover cursos na área de gerência e administração, dirigidos aos Oficiais da Corporação, dando-lhes condições para aperfeiçoar suas habilidades técnicas e humanas, necessárias ao desempenho de suas funções gerenciais, pois todos os Oficiais, nos diversos níveis são responsáveis pelo desenvolvimento, observação e execução de todos os subsistemas da Administração de Recursos Humanos;

7) criar um instrumento básico (cartilha) para a orientação do policial militar, dirigido, principalmente, às praças, contendo informações gerais sobre a PMGO e orientações especiais quanto aos direitos e deveres dos funcionários públicos militares;

8) implantação de um plano de carreira para os Cabos e Soldados, abrindo-lhes perspectivas e possibilidades de progresso na profissão;

9) ampliar as oportunidades de acesso na carreira, através da criação de cursos intensivos de formação de Cabos e Soldados, dirigidos aos servidores mais antigos que já dedicaram parte de suas vidas à carreira da segurança pública;

10) institucionalizar determinados benefícios sociais que representem melhoria indireta do salário, tais como:

a) pagamento de hora-extra, quando o empenho ultrapassar 40 horas semanais;

b) distribuição de vale refeição;

c) distribuição de vale transporte ou celebração de convênios com as empresas de transporte coletivo interurbano no Estado, visando a obtenção da gratuidade da passagem para o policial militar, quando fardado e que resida em cidade diversa do local de trabalho;

---

11) implementar e desenvolver as políticas de promoção social no âmbito da corporação, dando ênfase para as áreas de assistência habitacional, financeira, cultural, desportiva e jurídica, pois esta é uma das áreas que também evidenciaram deficiências que não estão sendo atendidas de maneira satisfatória pela PMGO, na opinião das pessoas pesquisadas;

12) promover, para medir a satisfação dos policiais militares, pesquisa periódica de clima ou atitude, através da qual problemas de insatisfação possam ser identificados e as medidas corretivas sejam implementadas;

13) revisar e reformular as normas e regulamentos, adequando-os aos preceitos constitucionais;

14) promover uma pesquisa, com o fim de identificar os estilos de liderança existentes na PMGO e seus reflexos na satisfação/motivação do policial militar;

15) implementar e desenvolver política de melhoria no atendimento médico/odontológico, principalmente no interior do Estado, onde esta questão é mais evidenciada;

16) desenvolver uma política de divulgação interna, dos benefícios e outros direitos que a Corporação oferece aos policiais militares, a fim de que estes possam ter uma avaliação mais positiva da Instituição em relação a outras organizações;

17) criar uma assessoria de comunicação social, composta de um quadro mínimo de profissionais formados na área, a fim de divulgar o trabalho da Instituição, buscando melhorar o seu conceito perante a sociedade que se mostra cada vez mais exigente aos padrões da modernidade;

18) utilizar de forma mais adequada os instrumentos de recompensa já existentes na Corporação, bem como implementar outros que melhor satisfaça aos anseios das praças, com o fim de lhes mostrar o reconhecimento pelos bons serviços prestados e como forma de despertar o interesse de cada um.

# ANEXO

*QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO*

---

**ESTADO DE GOIÁS**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR**  
**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**QUESTIONÁRIO**

**I - INSTRUÇÕES**

1. O presente questionário tem por objetivo colher dados para a elaboração de Trabalho Técnico Profissional, do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)/97, o qual versa sobre o tema: **O desinteresse do PM em relação ao serviço policial militar.**
2. A sua resposta sincera e consciente contribuirá para resultados positivos à nossa Instituição.
3. Não é necessário identificar-se, pois as suas respostas terão caráter sigiloso.

**II - QUESTÕES: (ASSINALE APENAS 01 (UMA) RESPOSTA)**

1. A que graduação V. S<sup>a</sup> pertence?

Sub Ten       Sgt       Cb       Sd

2. Quanto tempo de serviço V. S<sup>a</sup> tem na Polícia Militar?

de 0 a 05 anos     de 10 a 15 anos     de 20 a 25 anos  
 de 05 a 10 anos     de 15 a 20 anos     acima de 25 anos

3. Qual é o grau de instrução de V. S<sup>a</sup>?

1<sup>o</sup> grau       2<sup>o</sup> grau       superior

4. O que mais motivou V. S<sup>a</sup> a ingressar na PM?

- ascensão profissional                       garantia de emprego  
 salário     vocação  
 outros motivos

5. Atualmente, qual o fator que mais incentiva V. S<sup>a</sup> na PM?

- assistência médica/odontológica     estabilidade de emprego  
 expectativa de promoção               relações de amizade  
 salário     outros motivos

6. V. S<sup>a</sup> já foi punido (a) disciplinarmente alguma vez?

- sim     não

7. Qual a opinião de V. S<sup>a</sup> sobre o relacionamento entre superior e subordinado?

- ótimo     muito bom     bom     regular     ruim

8. V. S<sup>a</sup> acha que o relacionamento superior X subordinado influencia decisivamente no grau de interesse do PM pelo serviço policial militar?

- sim     não

9. V. S<sup>a</sup> acha que há uma preocupação de seus superiores no sentido de informar-lhe de seus direitos na Corporação?

- sim     raramente                       não

10. V. S<sup>a</sup> percebe que há uma preocupação da Corporação com o PM como profissional?  
 sim                       raramente                       não
11. V. S<sup>a</sup> percebe que há uma preocupação da Corporação com a família do PM quanto ao aspecto social?  
 sim                       raramente                       não
12. O que V. S<sup>a</sup> acha da política de pessoal da Polícia Militar do Estado de Goiás?  
 ótima                       muito boa                       boa  
 regular                       ruim
13. O que V. S<sup>a</sup> acha da carga horária de trabalho praticada pela PMGO?  
 excessiva                       normal
14. Como V. S<sup>a</sup> avalia as oportunidades oferecidas pela instituição, para o crescimento dos policiais militares na carreira?  
 ótimas                       muito boas                       boas  
 regulares                       ruins
15. V. S<sup>a</sup> tem aspiração em galgar outros postos/graduações na PMGO?  
 sim                       não

16. A instrução ministrada periodicamente, visando ao exercício da profissão é considerado:
- suficiente  insuficiente
17. O serviço executado por V. S<sup>a</sup> é adequado à sua capacidade profissional?
- sim  parcialmente  não
18. Qual é a área de serviço que V. S<sup>a</sup> trabalha?
- administrativa  operacional
19. V. S<sup>a</sup> está satisfeito com o trabalho que desempenha na Polícia Militar?
- sim  não
20. Dentre as atividades desenvolvidas na PM, qual V. S<sup>a</sup> mais gostaria de desempenhar?
- administrativa  operacional
21. V. S<sup>a</sup> é reconhecido (a) quando desempenha um bom trabalho?
- sim  raramente  não
22. As políticas adotadas pela Corporação são bem divulgadas e bem definidas?
- sim  não
-

23. A Polícia Militar oferece a V. S<sup>a</sup> condições de segurança no trabalho?  
 sim  não
24. Pela sua experiência profissional, o salário influencia no seu desempenho na PM?  
 sim  não
25. Nas suas horas de folga V. S<sup>a</sup> exerce outra atividade remunerada, ou seja, o “ bico” ?  
 sim  não
26. V. S<sup>a</sup> está satisfeito (a) com essa atividade que exerce fora da Polícia Militar?  
 sim  não
27. Porque V. S<sup>a</sup> exerce outra atividade fora da Polícia Militar?  
 aproveitar o tempo de folga  complementar o salário  
 pretensão de mudar de profissão  por hobby  
 outros
28. Essa atividade diminui o seu interesse pelo serviço policial militar?  
 sim  não

Estado de Goiás  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
BIBLIOTECA

29. Se V. S<sup>a</sup> tivesse um melhor salário, trabalharia exclusivamente na PM?
- sim  não
30. O salário que V. S<sup>a</sup> recebe na Polícia Militar é considerado:
- ótimo  bom  regular  muito baixo
31. Comparando a Polícia Militar com outra empresa pública ou privada, como V. S<sup>a</sup> a avalia?
- excelente  muito boa  boa  regular  ruim
32. A seguir descreve-se uma série de situações. Qual delas no entendimento de V. S<sup>a</sup> tem maior relevância com o desinteresse do PM em relação ao serviço policial militar?
- ascensão profissional
- assistência social e médica deficitárias
- baixos salários
- carga horária de trabalho excessiva
- condições insatisfatórias de trabalho
- dificuldades na obtenção de direitos
- inadaptabilidade à vida policial militar
- falta de reconhecimento da sociedade
- hierarquia militar rigorosa
- injustiça na aplicação das punições
- os critérios inadequados de movimentação
- local de trabalho diverso de sua residência



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3. ed., 2 v. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
2. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.
3. DUSILEK, Darci. **A arte da investigação criadora**. Rio de Janeiro: INVESP, 1986.
4. SHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
5. RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
6. MIRANDA, Paulo Afonso de. **O tempo de vida útil do PM**. Belo Horizonte: PMMG, 1989, 79 p. Monografia do Curso Superior de Polícia da Polícia Militar. Mimeo.
7. LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979. 307 p.

8. SBRAGIA et all. Estudos Sobre os Fatores Condicionantes da  
Motivação e Satisfação no Trabalho. São Paulo, **Revista de**  
**administração de empresas**, v. 15, n.1, p. 7-17, São Paulo, jan./  
mar., 1980.