

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLICIA MILITAR
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

**A QUALIFICAÇÃO DO OFICIAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO
DE GOIÁS NO TOCANTE À NECESSIDADE DE ATUAÇÃO
ADMINISTRATIVA**

SAULO ESPÍNDULA DOS SANTOS – CADETE PM

GOIÂNIA
2015

SAULO ESPÍNDULA DOS SANTOS

**A QUALIFICAÇÃO DO OFICIAL DA POLÍCIA MILITAR DO
ESTADO DE GOIÁS NO TOCANTE À NECESSIDADE DE
ATUAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Comando da Academia de
Polícia Militar do Estado de Goiás
(CAPM), como requisito parcial à
conclusão do Curso de Formação de
Oficiais (CFO), sob a orientação do docente
Ten.Cel Silvana Rosa de Jesus Ramos.

GOIÂNIA
2015

A QUALIFICAÇÃO DO OFICIAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS NO TOCANTE À NECESSIDADE DE ATUAÇÃO ADMINISTRATIVA¹

Saulo Espíndula dos Santos²

RESUMO

Este artigo visa analisar a necessidade de especialização dos oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás no que tange à sua atuação administrativa, sobretudo na área de gestão de pessoas. Assim, importante se faz entender as modalidades de administração e avaliar qual sistema que melhor se adequa à administração pública e como este influencia no tratamento dos agentes públicos, mais especificamente, os profissionais da segurança pública, os policiais militares. Destarte, também é relevante abordar o sistema que estabelece como prioridade o trabalho eficiente, que possibilite a maximização da qualidade do serviço, que melhor contribua com a redução dos custos, facilite mudanças estruturais e de gestão. A aplicação dos elementos relativos à gestão de pessoas é essencial para a solidificação de uma força de trabalho motivada e comprometida com os objetivos da unidade policial militar a qual pertence. A polícia militar presta um serviço qualificado e imprescindível à sociedade e, partindo do pressuposto da indispensabilidade, devemos respaldar os profissionais desta honrosa carreira de condições de dignidade laboral à altura de sua importância para a sociedade. Contudo, foram realizadas pesquisas de campo, entrevistas com os comandantes da 15ª CIPM e 28ª CIPM, e revisão da literatura em livros, revistas e portais eletrônicos de credibilidade, ficando evidente a relevância da especialização. Assim, é notável a necessidade de investir em cursos especializados em gestão de qualidade, de forma que os oficiais conheçam as técnicas e métodos para o alcance da eficiência almejada.

Palavras – chave: Gestão de pessoas. Administração pública. Recursos humanos. Polícia Militar.

ABSTRACT

This article aims to analyze the need for specialization of police officers Military Goiás state with respect to its administrative actions, especially in people management. So important is done to understand the modalities of management

¹ Artigo apresentado ao Comando da Academia de Polícia Militar - CAPM como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação dos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás. Orientado por Silvana Rosa de Jesus Ramos – Ten Cel PM e Co-orientado por Thaíse Francisca Nunes Gonçalves – 1ª Ten PM

² Cadete da Polícia Militar do Estado de Goiás, aluno do Curso de Formação de Oficiais. Graduado em Direito

and evaluate which system best suits the government and how this influences the treatment of public, more specifically, public safety professionals, the military police. Thus, it is also important to address the system that establishes as priority the efficient work which makes it possible to maximize the quality of service that best contribute to reducing costs, facilitating structural and management changes. The application of the elements relating to people management is essential for the solidification of a workforce motivated and committed to the goals of the military police unit to which he belongs. Military Police pays a qualified and indispensable service to society and, starting from the indispensability assumption, we must endorse this honorable professional career working conditions of dignity worthy of its importance to society. However, they were carried out field research, interviews with commanders of the 15th and 28th CIPM CIPM, and literature in books, magazines and electronic portals of credibility, evidencing the importance of specialization. Thus, it is remarkable the need to invest in specialized courses in quality management, so that officers know the techniques and methods to achieve the desired efficiency.

Key - words: people management. Public administration. Human Resources. Military Police.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente pensar e fazer Segurança Pública no Brasil é dar respostas e apresentar soluções que vão muito além da preocupação de aumento de efetivo e saturação nas áreas afetadas pela criminalidade. Essas soluções têm sempre uma visão unidirecional e visa apenas à sociedade que espera as respostas adequadas não importando o meio para se consegui-las.

Mesmo prestando um serviço tipicamente público nada obsta que adotemos uma visão empresarial às nossas atividades inclusive com o objetivo de galgarmos maior eficiência nas nossas atividades o que conseqüentemente nos dará espaço junto aos órgãos de imprensa e reconhecimento junto à sociedade.

Nesse interim é que entra a visão administrativa do oficial, que deve estar qualificado a gerir os recursos humanos que tem à disposição, da forma mais eficiente possível, sem que descarregue na tropa a falta de investimentos por parte do Estado.

O combate ao crime exige perícia e habilidades que abrangem conhecimentos e atuações que influenciam tanto o cliente interno quanto o externo e para perceber e lidar com o reflexo, *interna corporis*, é preciso que se

preparem os comandantes de unidades para que estejam qualificados a administrar as organizações policiais militares com uma visão empresarial, com a habilidade de conduzir o seu efetivo a produzir mais e com maior qualidade sem que haja desgaste excessivo aos seus subordinados.

Por isso é necessário criar um jeito de comandar e gerir os poucos recursos humanos disponíveis de forma a minimizar os danos e sobrecarga ao efetivo. Isso exige uma política diferenciada de gestão de pessoas com práticas motivacionais e de recompensas que um especialista teria maiores condições de alcançar.

Nesse sentido, um dos objetivos do trabalho é analisar o impacto da especialização do oficial da polícia militar do estado de Goiás, em administração e gestão de recursos humanos, para o desempenho de suas funções.

Assim, para alcançar os objetivos foi necessário pesquisas em livros, revistas, portais eletrônicos de credibilidades e na Constituição Federal. Além do mais, necessário se fez realizar pesquisas de campo com praças e entrevistas com os comandantes da 15ª CIPM e 28ª CIPM.

Trabalhar a polícia visando apenas o cliente externo da instituição sem saber lidar com seus componentes, pensando somente em como desempenhar o melhor patrulhamento, por exemplo, provavelmente não atenderá às expectativas da sociedade cada vez mais exigente.

Destarte, é importante demonstrar que as funções de gerenciamento de qualquer instituição que almeje expandir e avançar no seu empreendimento necessita imprescindivelmente de outras pessoas para auxiliá-lo. E a forma ideal de se fazer isso é por meio da gestão de pessoas.

2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de desenvolver o tema da Gestão de Pessoas na polícia militar do Estado de Goiás, e por ser esta parte da administração pública, é necessário realizar uma breve análise dos modelos de administração pública que influenciaram a gestão de pessoal no Brasil.

2.1 SISTEMA PATRIMONIALISTA

O sistema patrimonialista é o primeiro sistema de Administração Pública Brasileira e ocorreu no período de 1530 a 1930, utilizado pela colonização portuguesa, sendo este, o modelo administrativo português.

[...] a estrutura de poder patrimonialista adquirida do Estado Português por nossos antepassados, tendo sido este inteiramente importado em sua estrutura administrativa para a colônia na época pós-descobrimento, fato que depois foi reforçado pela transmigração da Coroa Lusitana no século XIX. Em sua acepção, tal modelo institucional foi transformado historicamente em padrão a partir do qual se estruturaram a Independência, o Império e a República do Brasil. O patrimonialismo seria, para Faoro, a característica mais marcante do desenvolvimento do Estado brasileiro através dos tempos. (FAORO apud SILVEIRA, p.10).

Neste sistema o administrador público não distingue os bens públicos dos seus próprios, e então versa sobre a administração política como sendo matéria pessoal, escolhe seus assessores diretos e indiretos, para exercerem funções públicas, sem avaliar se tem habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho de sua função, se utilizando exclusivamente do critério da amizade e confiança para fundamentar a nomeação para um cargo público.

2.2 SISTEMA BUROCRÁTICO

O sistema burocrático surge como a esperança de moralização da administração pública. O estudioso e especialista em administração pública no Brasil, Bresser Pereira (1996, p.5) afirma que o sistema burocrático era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Então na busca por uma mudança efetiva no padrão de gestão administrativa da época implantou-se no País o modelo burocrático conforme o autor retro mencionado:

[...] Sendo adotado na segunda República, no período de 1930 a 1985, englobando o Estado autoritário-burocrático, quando predomina o militarismo, mantendo em sua essência pontos que identificavam, ainda, seu antecessor. Segundo Weber, "a burocracia é a organização eficiente por excelência". (WEBER apud CHIAVENATO, 2000, p. 309).

Inspirada nos moldes preconizados por weber a administração pública burocrática, na busca por satisfazer as necessidades sociais, surge como:

[...] forma de combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. Seus princípios orientadores são a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização. As

disfunções burocráticas correspondem a anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia, onde se observa a falta de eficiência da organização, desperdícios dos recursos de materiais, rotina e apego dos funcionários a seus cargos e funções, bem como lentidão na resolução dos problemas. [...] a máquina administrativa voltou-se para si mesma, deixando à parte seu objetivo principal que é de atender os anseios da sociedade, tornando-se ineficiente. (CARVALHO; SAMPAIO, 2010, p.4).

Porém, a administração burocrática não conseguiu suprimir definitivamente o modelo patrimonialista, pois persistiam ainda as indicações para preenchimento das altas funções ao invés da abertura de concursos públicos. Surgiu então a necessidade de implantação do sistema gerencial.

2.3 SISTEMA GERENCIAL

Buscando uma forma de governo que priorizasse a eficiência, o aumento da qualidade do serviço, redução dos custos, mudanças culturais, estruturais e de gestão, mas sem romper em definitivo com a administração burocrática, nasce o formato de gestão gerencial no Brasil. Segundo o escritor Bresser:

[...] Ao dar início à reforma gerencial de 1995, o Brasil estava participando da segunda grande reforma administrativa do Estado moderno. A primeira implicara na transformação do Estado patrimonial no burocrático; a segunda, a transformação deste no Estado gerencial. (PEREIRA, 2008, p.146)

O autor define as características básicas da administração pública gerencial como sendo ela:

[...] Orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão. (PEREIRA, 2001, p.10)

Mesmo que ainda falte muita coisa a ser mudada no formato de administração atual, o sistema gerencial é o que apresenta melhores resultados no que tange à resposta às necessidades de seus cidadãos.

3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para John M. Ivancevich (2008), a Gestão de recursos humanos (RH) consiste na efetiva gestão de pessoas no trabalho. A gestão de RH estuda o que deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito.

Neste sentido, é notável a importancia da capacitação do chefe de polícia ostensiva, visando a sua preparação para conduzir seus comandados rumo ao aumento da produtividade da unidade e oferecer as condições laborais condizentes com as suas necessidades.

Em sua obra “Gestão de Pessoas”, 2008, o professor Chiavenato, elenca os seis processos básicos da Gestão de Pessoas e afirma que todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se influenciam reciprocamente:

[...] Processos de Agregar Pessoas – São os processos de incluir novas pessoas, de suprimento de novos funcionários. Nesse processo estão as atividades de recrutamento e seleção de pessoas. → Processos de Aplicar Pessoas – Processos utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho. As atividades encontradas nesse processo são de desenhos de cargos e avaliação de desempenho. → Processos de Recompensar Pessoas – Processos utilizados para motivar e incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Nesse processo podemos encontrar as atividades de remuneração e benefícios. → Processos de Desenvolver Pessoas – Processos utilizados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas. Aqui encontramos as atividades de treinamento, mudanças e comunicação. → Processos de Manter Pessoas – São os processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários. → Processos de Monitorar Pessoas – São os processos utilizados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados. Inclui nesse processo os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 2008, p. 15).

Destarte, é perceptível que alguns destes processos de gestão podem perfeitamente ser empregados de forma técnica no serviço policial militar. Vale ressaltar, que dentre os processos um dos mais importantes seria o de manter pessoas, pois desta forma o comandante deveria criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para que o seu efetivo se mantivesse produzindo, inclusive, com isso evitaria muitas baixas.

Outro processo que muito contribuiria com o bom andamento da gestão do oficial na sua função administrativa seria o método de recompensar pessoas,

utilizado para motivar, incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Esse processo é realizado por atividades de remuneração e benefícios. Ainda que a remuneração fuja da sua alçada o gestor militar poderá desenvolver e aplicar outros tipos de benefícios.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro da organização. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou de reconhecimento do seu desempenho na organização. (CHIAVENATO, 2008, p.274).

Ainda neste mesmo raciocínio, Isabel Stenpanski e Maria Eugênia Costa, na obra “Aspectos comportamentais da gestão de pessoas”, 2012, lecionam que:

A gestão da qualidade depende basicamente da valorização do potencial humano e está diretamente ligado ao quanto as pessoas se sentem bem trabalhando dentro da organização. [...] a empresa precisa manter seus funcionários motivados, ressaltando sua importância para o sucesso da organização e recompensá-los de acordo com a sua contribuição. Essas ações trarão como resultado a melhoria da produtividade. (STENPANSKI E COSTA, 2012, P.252).

De acordo com Humberto Filho (1999):

Embora os gerentes reconheçam a importância da função de Recursos Humanos, a sua integração com a estratégia corporativa é muito mais uma exceção do que regra. As instituições que têm se integrado com mais êxito compartilham diversas características importantes: o papel global de RH tem forte apoio do alto comando, não em termos de “eu acredito nas pessoas”, mas em termos de grandes expectativas acerca da contribuição que a função de RH pode vir a fazer para a formulação e implementação das estratégias corporativas e acerca da rapidez com que esta função pode cumprir com suas responsabilidades, as expectativas e suporte do alto comando em relação ao papel global do RH são usualmente derivados de um antigo compromisso de dedicar energia e recursos gerenciais para as questões ligadas ao RH como um reflexo de uma cultura orientada para pessoas. Neste sentido, a função de RH é uma extensão natural de uma orientação positiva em relação à gerência de recursos humanos e do reconhecimento do papel estratégico que ela pode e deve desempenhar.

É possível depreender das lições apresentadas acima que é de suma importância para o gestor que vise praticar uma administração atualizada e voltada para o desenvolvimento operacional de sua instituição, que se respeite as

limitações de seus subordinados, que saiba estimulá-los a produzir voluntariamente e maximizem rendimentos de suas atividades.

3 OFICIAL DA POLÍCIA MILITAR

A Constituição Federal em seu art. 144, prevê que é encargo das polícias militares o policiamento ostensivo e preventivo, de forma que demonstrem à sociedade a sua presença como Estado através de seus agentes, com o intuito de obstar aqueles que com sua conduta pretendem infringir a ordem pública e a legalidade, senão vejamos:

Art. 144 (...)

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; (...)

§ 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 1988)

Conforme visto, a polícia militar dos Estados-Membros tem suas bases de formação nas Forças Armadas, por isso são chamadas de Forças Auxiliares do Exército, alicerçando-se da mesma forma, nos princípios da hierarquia e da disciplina, conforme disciplina o Estatuto dos Militares, lei 6880/80, em seu art. 14, abaixo discriminado:

Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico. (BRASIL, 1980)

Para execução de suas atividades, a polícia militar divide a sua corporação em duas grandes classes: a classe de oficiais e a classe de praças. As praças são policiais que, em sua maioria, executam de forma direta as ordens emanadas pelos oficiais, agindo sempre na “ponta da lança”, ou seja com uma maior proximidade do cidadão. São consideradas praças os soldados, cabos, 3º sargentos, 2º sargentos, 1º sargentos e subtenentes, respectivamente nesta ordem de hierarquia, tendo-se o subtenente como o mais antigo.

Já os oficiais possuem como função a orientação e instrução das praças para a efetividade no cumprimento da missão, sendo responsáveis pela

manutenção da moral da tropa e dos níveis de excelência. Há quem diga que o oficial deve ser um exemplo a ser seguido e admirado pelas praças, no entanto, acredita-se que uma das características mais exigidas aos oficiais é a liderança. São oficiais os 2º tenentes, 1º tenentes, capitães, maiores, tenentes coronéis e coronéis, também nesta ordem crescente de hierarquia.

Antigamente, as tropas militares deviam ser muito disciplinadas para serem empregadas com êxito, para isso, o desenvolvimento da liderança (principalmente nos oficiais) e o adestramento dos policiais deveriam ser constantes, neste caso, a liderança no meio militar confundia-se com o próprio comando, principalmente àquele exercido pelos oficiais.

No mundo atual, o oficial da polícia militar precisa muito mais do que simples controle e autoridade sobre a tropa. Deve ser inerente ao policial oficial, além do controle e da autoridade, a inteligência, estratégia, planejamento, direção, chefia e liderança.

Ao oficial da Polícia Militar exige-se o desempenho da responsabilidade decisória, por isso um oficial é, no geral, um dirigente de alto nível dentro da instituição. Fazendo-se um paralelo com o papel exercido por um executivo em sua empresa, ao oficial cabe a consecução dos objetivos organizacionais através de terceiros.

Atualmente, o oficial da Polícia Militar tem como uma de suas missões precípuas a gestão de qualidade, o planejamento estratégico, o trabalho de comando e a análise criminal. Devendo ser um profissional preocupado em coordenar todos os recursos modernos disponíveis garantindo-se a tropa uma melhor execução possível de sua tarefa.

A sociedade em si depende do bom funcionamento das organizações e para alcançar os seus objetivos, equilibrar os conflitos e obter eficiência e eficácia, o profissional deve estar preparado intelectualmente.

Segundo Jarbas Passarinho (1987), “Não podemos mais correr o risco de improvisar chefes! Nem é aconselhável deixar que a técnica de direção dos homens seja aprendida, paulatinamente, à custa de mais ou menos desastrosa experiência de erros acumulados”.

A coletividade e os problemas atualmente enfrentados não mais aceitam o amadorismo e a cada dia que passa a formação profissional tem influenciado no direcionamento e no avanço das instituições.

Matos (1980), a muito tempo já prelecionava acerca da importância das pessoas na empresa:

Na atualidade, é comum em administração, enfatizar o elemento humano como o principal capital de uma empresa. Indiscutivelmente, o homem é o fator imprescindível à qualquer ação administrativa e operacional, por mais sofisticados que sejam os processos automáticos.

A sociedade contemporânea, enquanto consumidora final dos serviços prestados pela Polícia Militar, qual seja a segurança pública, exige com propriedade a certeza de um profissional qualificado e pronto para atender suas demandas. Por isso, a formação do policial militar e sua atualização contínua deve ser uma das preocupações da Polícia Militar, para que as deficiências porventura existentes na segurança pública sejam cada vez mais amenizadas e melhor administradas. Assim, sustenta Sánha (1955) ao afirmar que o investimento na formação e qualificação profissional nessa era é importantíssimo, porque permitirá o uso racional das novas tecnologias e melhorias significativas das suas competências técnicas.

Além disto, a sociedade exige, cada dia mais, a garantia dos direitos fundamentais previstos na Constituição Federal, e esta viabilização só será disponibilizada de forma suficiente quando os agentes que garantem a segurança pública apresentarem um nível bastante elevado de conhecimento.

5 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

Chiavenato (1983) afirma que estamos em uma época de mudança e de instabilidade parece até redundância ou afirmação prosaica, mas o que importa é que ao passo que o ambiente se torna mais instável e turbulento - como é o que está acontecendo no mundo de hoje -, maior a necessidade de opções diferentes para a solução dos problemas e situações que se alternam e se diferenciam de maneira crescentemente diversa. O autor supra sustenta ainda

que, o profissional ao se dedicar à Administração, cresce e se desloca dos trabalhos meramente operacionais e orientados para o campo da ação e da operação para atividades administrativas e orientadas para o campo do diagnóstico e da decisão, maior a necessidade de se fundamentar em conceitos, idéias, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento do seu comportamento, o qual obviamente influenciará poderosamente o comportamento de todos aqueles que trabalham sob sua direção e orientação.

Nesse contexto o oficial policial militar, no exercício de suas funções de comandantes de unidade policial militar se depara diariamente com variadas situações adversas ao bom andamento do seu ofício. Algumas dificuldades existentes, como por exemplo, a falta de efetivo, decorrente da falta de concursos públicos, desestimula os seus subordinados e se torna um obstáculo difícil de ser suplantado, tendo em vista a solução deste problema está fora de sua alçada.

A Prof^a. Albaniza Irani Sales (2007) leciona que:

Procuramos sempre valorizar nossos colaboradores, fazendo com que estejam sempre em um ambiente saudável, para que possam trabalhar com mais dedicação e alegria, sabendo que sua contribuição em cada projeto é tão essencial quanto à do outro, pois cada um tem uma importância muito grande para o resultado, participando ativamente e compromissadamente do resultado para que o mérito seja sempre atribuído a toda equipe.

Diante de sua árdua missão e da crescente redução do seu quadro de pessoal, a demanda de serviço aumenta e obriga o chefe de polícia a ser muito criativo na busca por alternativas que garantam maior eficiência a sua atuação na incessante luta pela manutenção da ordem na circunscrição sob sua responsabilidade.

No intuito de fazer frente as exigências da sua função, após análise dos motivos retro mencionados, percebe-se claramente que a resposta mais eficaz, necessariamente, deverá ser buscada dentro da própria unidade com o aperfeiçoamento da utilização, gestão e alocação dos recursos disponíveis.

Neste momento a melhor atuação seria o aumento do grau de utilização do seu pessoal e demais recursos. Tendo conhecimento desta condição, o grande desafio então seria manter os policiais atuantes e produtivos durante o seu serviço e pelo maior tempo possível. Aqui é que se encaixaria um oficial especializado, com conhecimentos específicos de administração e gestão

de recursos humanos que saiba motivá-los a continuar em um nível elevado de produção.

Chiavenato (2001, p. 06) afirma que “toda organização precisa ser administrada adequadamente para alcançar os seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos”. Por conseguinte, o comandante habilitado a gerir com a qualidade de um administrador terá condições intelectuais para fazer as modificações necessárias ao ambiente de trabalho, aplicar técnicas de desenvolvimento de pessoal e ter condições de avaliar os efeitos da cooperação desempenhada pela sua equipe na busca por atingir melhores resultados.

6 METODOLOGIA

Neste trabalho foi utilizado o método de pesquisa exploratória, como bem afirmam SANTOS e CANDELORO (2006) essa metodologia tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e explicitá-lo. No caso em epígrafe, esta modalidade de pesquisa foi utilizada para analisar os efeitos da especialização do oficial na produtividade laboral do efetivo.

Para verificar qual seria o impacto da especialização do oficial da polícia militar do estado de Goiás, em administração e gestão de recursos humanos, para o desempenho de suas funções administrativas, foram pesquisadas obras literárias e trabalhos relacionados à administração e gestão de recursos humanos.

Além de pesquisa de bibliográfica, também utilizou-se de pesquisa de campo, e, para iniciar esta pesquisa, foi produzido um questionário com perguntas abertas e fechadas, direcionado as praças do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos – CAS, lotados em unidades operacionais por todo o Estado de Goiás, com vistas a avaliar a qualificação do oficial, comandante de unidade, na sensibilidade em perceber e dar solução às dificuldades por eles enfrentadas no ambiente de trabalho. Sendo utilizada uma amostra de 25 (vinte e cinco) sargentos, no Comando da Academia de Polícia Militar, entretanto na

oportunidade, avaliavam os comandantes das unidades os quais estavam lotados antes do início do curso.

Dentre o universo de oficiais do quadro de combatentes, constantes da relação do almanaque de oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, foram selecionadas e acessadas na Base Administrativa, na seção do Sicad, 15 fichas individuais e avaliado a formação acadêmica de cada um desses policiais e os cursos que porventura fizeram, considerando-se especializações, mestrados, doutorados, cursos disponibilizados pela PMGO, entre outros.

Concomitantemente foram feitas duas entrevistas com 2 comandantes de unidades, 15ª e 28ª companhias independentes, sendo escolhidas por pertencerem a regiões periféricas da cidade de Goiânia, onde a atividade policial é mais desgastante devido aos índices de violência, para averiguar a evolução do oficial gestor, no sentido de compatibilizar a demanda do serviço operacional com a sua atividade de administrador e gerente de recursos humanos.

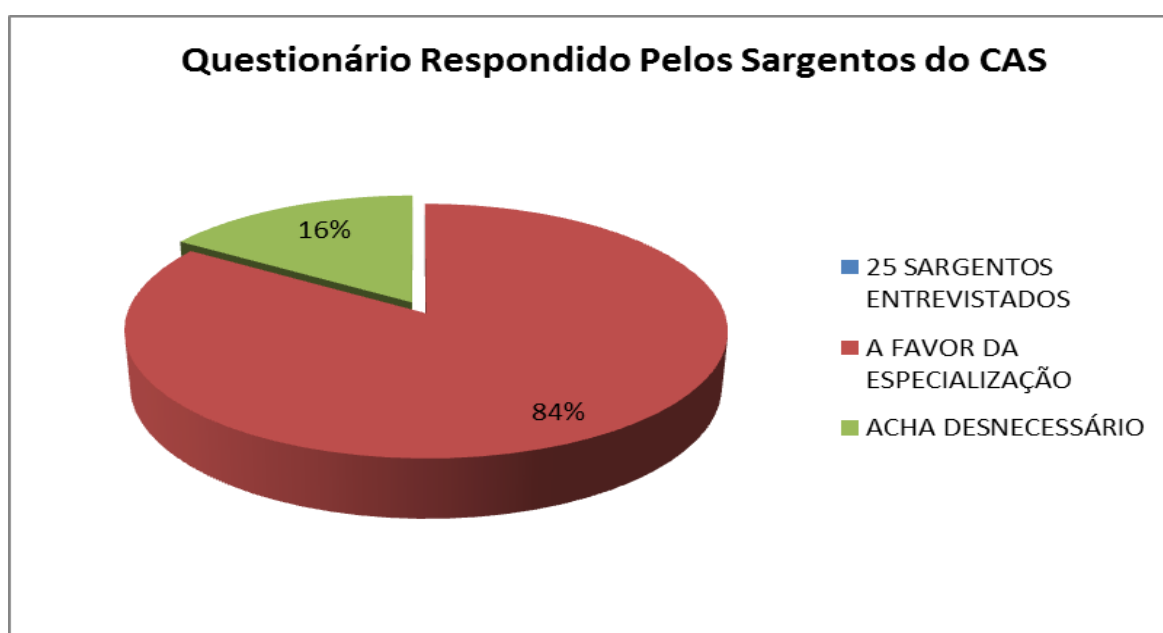
7 RESULTADO

No questionário produzido, sobre especialização em administração e gestão de recursos humanos, dos 25 praças questionados, 9 possuem ensino superior e 16 não possuem, portanto 64% da amostra não tem formação acadêmica. Dos 46% restantes, 8 possuem também uma especialização, 3 responderam que sim, porém denotam não ter entendido corretamente a pesquisa, uma vez que ao responderem qual especialização possuem, não souberam responder corretamente.

Ao serem questionados sobre o comandante da unidade em que estão lotados, se administra bem todos os recursos disponíveis, 18 respondem que sim e assumem que os seus comandantes administram bem todos os recursos disponíveis para a unidade e 6 acreditam que não. Porém, perguntados se percebem que faz falta ao seu respectivo comandante uma formação técnica voltada para a área de gestão de pessoas, 13 responderam negativamente e 12 afirmaram que sim.

Entretanto, ao serem questionados de uma forma geral, se a PMGO poderia melhorar a sua gestão dando curso de especialização aos oficiais, 21, dos 25, portanto 84% dos pesquisados, disseram que sim, que a PMGO poderia melhorar. Da mesma forma 23 disseram que com a aplicação de conhecimentos específicos na área de gestão de pessoas a atividade operacional da tropa seria melhor desenvolvida e com menos desgaste.

Gráfico do Resultado dos Questionários:



Já em pesquisa às fichas de uma amostra de 15 oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, identificamos que 14 possuem curso superior e 1 não possui, daqueles que possuem, 12 são formados em Direito e apenas 2 não são. Esses 2 que não são formados em Direito, um é formado em Medicina e outro em Biomedicina. Ao analisar os demais cursos que porventura fizeram, em todas as fichas analisadas, apenas 1 dos oficiais tem curso que envolve a gestão de pessoas.

Em entrevista aos gestores aleatoriamente escolhidos, estes demonstraram dificuldade no exercício inicial da gestão. Pode depreender-se que ambos os comandantes, gestores de unidades entrevistados, são portadores de diplomas de nível superior e de especialização, entretanto nenhum deles

apresenta conhecimentos técnicos na área de gestão de pessoas, recursos humanos, administração ou qualquer outra formação que lhe possibilite exercer com maestria o processo de planejamento, organização, direção e controle de uma OPM.

8 CONCLUSÃO

Denota-se empirismo na gestão da atividade de oficial da polícia militar, uma vez que grande parte dos comandantes tiveram que se adaptar e se desenvolver sozinhos e por meios próprios no quesito gerencial de sua atividade como chefe de polícia.

A análise dos questionários respondidos pelos comandantes das Organizações Policiais Militares pesquisadas e análise de fichas individuais, demonstraram a dificuldade existente no exercício da função, em decorrência da falta de uma formação técnica na área de administração e gestão de pessoas, sobretudo, após galgar o primeiro posto do patamar de oficial superior da polícia, quando assumem a função de comandante de unidade e, portanto, gestor de recursos humanos.

Para o alcance da qualidade desejada, é necessário que a Polícia Militar estabeleça além da missão e os objetivos a serem cumpridos, determinando diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos e estratégias, dentre outras ferramentas, necessários para atingi-los. Forneça aos alunos do curso de Formação de oficiais, disciplinas específicas a respeito do tema, no intuito de alcançar os objetivos delimitados, sobretudo no terceiro ano, além de garantir instruções aos oficiais que já exercem a função sem este subsídio.

Na realidade, dos resultados obtidos, pode-se observar que, para o exercício da atividade de oficial da Polícia Militar, a instituição deve investir em cursos especializados em gestão de qualidade, de forma que os oficiais conheçam as técnicas e métodos para o alcance da eficiência almejada.

9 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, (DF): Senado, 1988.

_____. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CARVALHO, F.Q; SAMPAIO, D. A. **A administração pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**. Artigo. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/#ixzz2r9Z9i4ca>> Acesso em 24 jan. 2015.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão De Pessoas**, 3 ed. 2008. Disponível em: <<http://www.passeidireto.com/arquivo/1605443/idalberto-chiavenato---gestao-de-pessoas-3-edicao---livro-completo>> Acesso em 14 fev. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983. 19p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FAORO. Raymundo. **Os donos do poder**. Formação do patronato político brasileiro. 3 ed. Globo. 2001. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0BvWcDYC_KP5sMjFhMWU3MmYtZWVjNC00Mjc4LTk2OWUtMDQ4M2VhYWJlOGY1/edit?hl=pt_BR> Acesso em: 29 abr. 2015.

FILHO, Humberto. **Cultura Organizacional: Uma análise crítica**. Salvador: Memorial das letras, 1999.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980, p.8.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987, p. 21.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995**. Trabalho escrito para ser publicado em livro organizado por Maria Angela d'Incao sobre o governo Fernando Henrique Cardoso. Versão de 11 de setembro de 2008. Disponível em: Acesso em 10 jan. 2014. _____. A

administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Escola Nacional de Administração Pública. 2001. Disponível em:
<<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>. >
Acesso em 05 fev. 2014.

SANHÁ, Felipe. **Expectativas de sucesso dos formandos no subsistema que qualificação profissional no centro de formação profissional do porto: um estudo de caso.** São Paulo: Ecopsy, 1955.

APÊNDICE I:

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

Orientando: Saulo Espíndula dos Santos - A 27
Orientadora: Silvana Rosa de Jesus Ramos

QUESTIONÁRIO TCC

1 – O (a) senhor (a) possui algum curso superior?

Sim () não () qual? _____

2 – O (a) senhor (a) possui alguma especialização?

Sim () não () qual? _____

3 – O (a) senhor (a) acha que o comandante da unidade em que está lotado administra bem todos os recursos disponíveis para a unidade?

Sim () não () Comente:

4- O (a) senhor (a) acha que o comandante da unidade a qual pertence possui capacidade de motivar a tropa a produzir?

Sim () não () comente:

5 – Em algum momento de sua carreira o (a) senhor (a) percebeu que fez falta ao seu comandante uma formação técnica na área de administração e gestão de pessoas?

Sim () não () Comente:

6 – O (a) senhor (a) acha que a PMGO poderia melhorar a sua gestão de recursos humanos e administração de um modo geral nas OPMs dando curso de especialização aos oficiais?

Sim () não () Comente:

7 – O (a) senhor (a) acha que falta ao seu comandante capacidade técnica para perceber as necessidades do seu efetivo?

Sim () não () Comente:

8 – O (a) senhor (a) acredita que com a aplicação de conhecimentos específicos na área de gestão de pessoas a atividade operacional da tropa seria melhor desenvolvida e com menos desgaste?

Sim () não () Comente:

APÊNDICE II:

**ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

Orientando: Saulo Espíndula dos Santos - A 2

Orientadora: Silvana Rosa de Jesus Ramos

QUESTIONÁRIO TCC para os comandantes

1 – O (a) senhor (a) possui algum curso superior feito fora da PMGO?

Sim () não ()

2 – se sim qual o curso?

3 – O (a) senhor (a) possui alguma especialização?

Sim () não ()

4 – se sim qual a especialização?

5 – O (a) senhor (a) acha que incluindo mais disciplinas na grade do curso de formação de oficiais da PMGO na área de gestão de recursos humanos facilitaria a administração de sua unidade?

6 – O (a) senhor (a) acha que o curso de formação de oficiais te deu uma boa base para exercer suas funções de gestor administrativo?

7- Se lhe fosse ofertado algum curso ou especialização na área de administração e recursos humanos você faria?

Sim () não ()

8 – Em algum momento de sua carreira te fez falta uma formação técnica na área de administração e gestão de pessoas?

9 – O (a) senhor (a) acha que a PMGO poderia melhorar a sua gestão de recursos humanos e administração de um modo geral na OPM's?

10 – O (a) senhor (a) tem algum conhecimento de técnicas de motivação e gestão de pessoas?

11 – Já lhe ocorreu de perceber que os seus subordinados precisam de motivação para render mais no trabalho?