

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Restruturação de Posto e Graduações PM

Wellington Rodrigues

Goiânia - 1994

BAPM

WELIGTON RODRIGUES - CAP PM

REESTRUTURAÇÃO DE POSTOS E GRADUAÇÕES PM

Trabalho Técnico Profissional apresentado à Academia de Polícia do Estado de Goiás, como exigência parcial, para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, sob a orientação do TC PM Juarez Francisco de Albuquerque.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

GOIÂNIA - 1994

BAPM

AGRADECIMENTOS

Ao grande Arquiteto do
Universo, por permitir, ao longo
de minha vida, alcançar metas dese-
jadas.

BAPM

DEDICATÓRIA

À minha esposa **CARLA**, meu
filho **MATHEUS** (presente de Deus) e
aos meus pais que me deram a estru-
tura necessária para alcançar meus
objetivos.

BAPM

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Há um homem fardado
de braços abertos no meio da rua.
De noite ou de dia há um homem fardado
de braços abertos no meio da rua.
Um homem de braços abertos.
É mais do que uma cruz em movimento
No meio da vida, no meio da noite,
no meio da rua há um homem fardado
de braços abertos. A cruz é missão,
é serviço de guarda, é trânsito intenso,
é o homem de farda que tem compromisso
e assume o serviço de ser proteção.
Na chuva, no Sol, no tempo inclemente,
no dia mais frio, na tarde mais quente
o homem fardado de braços abertos
é sempre uma oferta, uma eterna da ação.
E um dia acontece a violência do mal:
O homem fardado de braços abertos
No meio da rua - seu altar de holocausto -
Parece crucificado, também...
Mas quando amanhece,
Outro homem fardado no meio da rua,
no mesmo local, caminha sereno
de braços abertos e assim permanece...
Há um homem fardado
de braços abertos no meio da rua.

José Hilário Retamozo.

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO.....	09
-----------------	----

CAPÍTULO I

1 - CRIAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.....	12
1.1 - Estrutura Hierarquica Inicial.....	13
1.2 - Estrutura Hierarquica Atual.....	13

CAPÍTULO II

2 - ORGANIZAÇÕES FORMAIS.....	16
2.1 - Organização Linear.....	17
2.1.1 - Características da Organização Linear...	18
2.1.2 - Vantagens da Organização Linear.....	20
2.1.3 - Desvantagens da Organização Linear.....	21
2.1.4 - Aplicabilidade da Organização Linear....	23
2.2 - Organização Funcional.....	24
2.2.1 - Características da Organização Funcional..	25
2.2.2 - Vantagens da Organização Funcional.....	27

2.3.3 - Desvantagens da Organização	Linha -	
"Staff".....		28
2.3.4 - Aplicabilidade da Organzição	Linha -	
"Staff".....		30

CAPÍTULO III

3 - CARGO E FUNÇÃO PM - MOTIVAÇÃO.....		38
3.1 - Cargo PM.....		38
3.2 - Função PM.....		39
3.3 - Motivação.....		40
3.3.1 - A hierarquia das Necessidades	Segundo	
Maslow.....		43
3.3.2 - Teoria de Expectativa	Segundo Vroom....	46

CAPÍTULO IV

4 - PESQUISA.....		49
4.1 - Objetivo.....		49
4.2 - Demonstração dos Dados.....		50
4.3 - Análise dos Dados Coletados.....		57

CAPÍTULO V

5 - PROPOSTA.....		60
CONCLUSÃO.....		64
BIBLIOGRAFIA.....		67
ANEXOS.....		70

INTRODUÇÃO

O Exército e a Igreja Católica foram as duas instituições que, devido as suas características estruturais e através do rigor da disciplina e da hierarquia, influenciaram enormemente o desenvolvimento das diversas teorias da administração ao longo dos tempos.

É importante salientar que com a dinâmica da evolução humana e consequentemente da evolução das empresas, os modelos iniciais de estruturas organizacionais tornaram absolutos, levando ao aparecimento de outras formas organizacionais que atendessem as necessidades atuais.

A idéia principal do presente trabalho é verificar se a atual estrutura hierárquica da Polícia Militar, satisfaz as necessidades dos oficiais subalternos, ^{subalternos} Sub-tenentes e Sargentos e ao ciclo dos Cabos e Soldados, bem como se encontra com sua filosofia de acordo com os recentes métodos da administração moderna.

O assunto é fruto dos anos de convívio direto com a parte em questão, que, com o acúmulo de experiências vividas, nos levou ao estudo do problema, procurando assim, auxiliar a atual administração da Polícia Militar no que concerne aos anseios de seus componentes, a fim de minimizar o atual clima em que se encontram.

A intensão do trabalho é apresentar uma proposta que possa fazer com que os integrantes da Polícia Militar aumentem o seu atual nível de motivação, fator que sem dúvidas é um dos principais responsáveis para que o homem possa atender às expectativas da sociedade, através da prestação de um serviço eficiente.

Com a finalidade de proporcionar a compreensão e dimensionamento do problema e apontar caminhos que levem ao solucionamento das questões, foram utilizadas fontes escritas, fontes orais e consultas bibliográficas.

A pesquisa de campo foi realizada com o propósito de colher as informações sobre os aspectos que influem no rendimento dos servidores, bem como se a proposta a ser apresentada vinha de encontro aos anseios do pessoal envolvido.

CAPÍTULO I

1 - CRIAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

No Governo de Francisco Januário da Gama Cerqueira foi baixada a Resolução nº 13 de 28 de julho de 1958, criando a Força Policial do Estado. No mesmo ano foi baixado o regimento da Força Policial, que estabeleceu ainda que os componentes da força receberiam instruções militares, usariam armamento de infantaria e instituiu as normas disciplinares e o uniforme.

Em 12 de Julho de 1892 através da Lei nº 05 passou a denominar-se Corpo de Polícia, em 02 de julho de 1910 através da Lei nº 364 ^{denominou-se} passou a denominar-se Batalhão de Polícia, em 19 de dezembro de 1930 através do ^{decreto} decreto nº 395 ^{chamar} passou a ^{denominar-se} denominar-se Força Pública, em 18 de novembro de 1946 com a Promulgação da Constituição Federal daquele ano, posteriormente ratificada a denominação de Polícia Militar do Estado de Goiás, a qual veio a ser mantida pelas Constituições Estaduais de 1947, 1967 e 1989.

1.1 - Estrutura hierarquica inicial

A primeira estrutura hierarquica da Polícia Militar do Estado de Goiás, segundo o que consta nos apontamentos históricos pesquisados, data da sua criação através da Resolução nº 13 de 28 de julho de 1958 da Província de Goiás, cujo Presidente era Francisco Januário da Gama Cerqueira, que consistia o seguinte:

- Tenente
- Alferes
- Sargento
- Furriel
- Praças.

1.2 - Atual Estrutura Hierarquica

Não se pode afirmar com exatidão quando houve a transformação da estrutura hierarquica inicial para a atual, pois nos anais históricos não constam esses dados, somente aparece a estrutura inicial e depois atual, sem um entrelaçamento do tempo. A estrutura atual da Polícia Militar se enquadra perfeitamente como uma estrutura linear, que é uma das mais antigas da história da administração, e consta dos seguintes graus hierarquicos:

- Coronel PM
- Tenente Coronel PM
- Major PM

- Capitão PM
- 1º Tenente PM
- 2º Tenente PM
- Aspirante Oficial PM
- ~~Sub-Tenente~~ ^{Subtenente} PM
- 1º Sargento PM
- 2º Sargento PM
- 3º Sargento PM
- Cabo PM
- Soldado PM.

CAPÍTULO II

2 - ORGANIZAÇÃO FORMAL

Uma das principais características de sua Teoria foi a demasiada ênfase dada à estrutura, ou seja, a organização formal. Autores se restringiram quase que exclusivamente dos aspectos formais da organização, como a Divisão do Trabalho, a especialização, a hierarquia dos níveis dentro da organização, a autoridade, a responsabilidade, a coordenação etc. Todos esses aspectos formais foram abordados pelos autores em termos normativos e prescritivos, em função dos interesses da organização e no sentido único de alcançar a máxima eficiência possível. A organização formal se compõe de um certo número de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Esses níveis são rigidamente definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e compensações.

A organização formal, portanto, compreende a estrutura organizacional, a filosofia, as diretrizes, as nor

mas regulamentares da organização, as rotinas e procedimentos, enfim todos os aspectos que exprimem como esta pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que os seus objetivos sejam atingidos e o equilíbrio interno seja mantido.

Em síntese, a organização formal é a determinação dos padrões de inter-relação entre os órgãos ou cargos, definidos logicamente através das normas, diretrizes e regulamentos da organização, para o alcance dos seus objetivos. A estrutura organizacional é um meio de que se serve uma organização para atingir eficientemente seus objetivos.

A estrutura orgânica deste conjunto de encargos está condicionado^a pela natureza do ramo de atividade, pelos meios de trabalho, pelas circunstâncias sócio-econômicas da comunidade e pela maneira de conceber a atividade.

2.1 - Organização Linear

A organização do tipo linear constitui a forma estrutural mais simples e mais antiga. Tem a sua origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Em pesquisa sobre as formas mais antigas de organização, chega-se a conclusão que elas possuem em comum o **princípio da autoridade linear**, também chamado **princípio escalar**: há uma hierarquização da autoridade, na qual os superiores recebem obediência dos seus respectivos subordinados.

A denominação "Linear" se deve ao fato de que, entre o superior e os subordinados, existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade. É uma organização simples e de conformação piramidal, onde cada chefe recebe e transmite tudo o que se passa na sua área, uma vez que as linhas de comunicações são rigidamente estabelecidas. É tipicamente uma forma de organização encontrada nas pequenas empresas ou nos estágios iniciais das organizações, pois as funções básicas ou primárias das organizações geralmente aparecem em primeiro lugar e passam a constituir o fundamento da organização.

2.1.1 - Características da Organização Linear

a) A autoridade linear ou única: A principal característica da organização linear é a autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados, decorrente do princípio da unidade de comando, típica da existente nas organizações militares, antigamente. É uma autoridade baseada no nível hierárquico e restrita aos subordinados. Assim, cada subordinado se reporta única e exclusivamente ao seu superior e tem apenas um chefe: recebe ordens exclusivamente dele e reporta-se exclusivamente a ele. A autoridade linear é uma autoridade de comando.

b) Linhas formais de comunicação: As comunicações entre os órgãos ou cargos existentes na organização são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma. Todo órgão ou cargo (com exceção daqueles situados no to

po e daqueles situados no rodapé da organização) possui dois terminais de comunicação: Um orientado para cima e que o liga exclusivamente ao órgão ou cargo superior, representando sua responsabilidade perante o escalão mais elevado, e outro orientado para baixo e que o liga exclusivamente aos órgãos ou cargos diretamente subordinados, representando sua autoridade perante o escalão mais baixo. Cada superior centraliza as comunicações em linha ascendente dos subordinados. As comunicações são, portanto, lineares e formais, isto é, limitadas exclusivamente àquelas relações formais descritas no organograma.

c) Centralização das decisões: Como o Terminal da Comunicação liga invariavelmente o órgão ou cargo subordinado ao seu superior e, assim por diante, até a cúpula da organização, sucede que a autoridade linear que comanda a organização toda centraliza-se no topo do organograma e os canais de responsabilidade são conduzidos através dos níveis hierárquicos de forma convergente até ali. A organização linear caracteriza-se pelo deslocamento e convergência da autoridade para a cúpula da organização: só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

d) Aspecto Piramidal: Em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização e da autoridade linear que cada superior centraliza em relação aos subordinados, geralmente a organização linear apresenta uma conformação tipicamente piramidal. À medida que se sobre na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos. De certo mo-

do, o resultado é que, à medida que aumenta o nível hierárquico, mais aumenta a generalização e a centralização (visão global da organização), e à medida que diminui o nível hierárquico mais aumenta a especialização e a delimitação das responsabilidades específica do cargo ou função).

2.1.2 - Vantagens da Organização Linear

a) Estrutura simples e de fácil compreensão: devido ao relativamente pequeno número de órgãos ou cargos, a cúpula apresenta apenas um órgão ou cargo centralizador, e o subordinado só se relaciona formalmente com o seu superior. As opções de comunicação e de relações formais são mínimas e, portanto, restritas, simples e elementares.

b) Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos envolvidos e, conseqüentemente, uma notável precisão de jurisdição. Nenhum órgão ou cargo intervém em área alheia, de tal modo que as atribuições e responsabilidades são claramente definidas e delimitadas.

c) Facilidade de implantação: Em outros termos, a organização linear, ao incrementar a unidade de comando, oferece colateralmente facilidade no estabelecimento do funcionamento, no controle e na disciplina. O pequeno número de relações formais, a estrutura simples e a clara delimitação das responsabilidades permitem eliminar qualquer dificuldade no fazer funcionar este tipo de organização.

d) É bastante estável, permitindo uma tranqüila

manutenção do funcionamento da organização, graças à centralização do controle e das decisões de um lado, e graças à rígida disciplina garantida pela unidade de comando.

e) É o tipo de organização mais indicada para pequenas empresas: tanto pela fácil operacionalização, quanto pela economia que sua estrutura simples pode proporcionar.

2.1.3 - Desvantagens da Organização Linear

a) A estabilidade e constância das relações formais podem levar à rigidez e a inflexibilidade da organização linear, dificultando a inovação e a adaptação da organização a novas situações ou condições externas. Como as relações formais não mudam, a tendência para a manutenção do status quo é inevitável. A organização linear não responde adequadamente às modificações rápidas e constantes da sociedade moderna.

b) A autoridade linear baseada no comando único e direto pode tornar-se autocrática, provocando rigidez na disciplina e dificultando a cooperação e a iniciativa das pessoas.

c) A organização linear enfatiza e exagera a função de chefia e de comando, pressupondo a existência de chefes capazes de fazer tudo e saber tudo. Os chefes tornam-se generalistas, portadores de todas as decisões e ordens que venham do topo da organização e transmissores de todas as informações que venham da base da organização dentro de sua área-

rea de atuação. No fundo, cada chefe possui o monopólio das comunicações em sua área. Quando bem dosado, este monopólio pode resultar em perfeito controle do andamento dos assuntos, mas também pode provocar congestionamentos nas mesas dos chefes, demora na tramitação das comunicações ou ainda no caso de ausência do chefe, paralização de toda a sua área de atuação.

d) A unidade de comando torna o chefe um generalista que não pode se especializar em coisa nenhuma. Além da desvantagem da excessiva ênfase na chefia, a organização linear impede a especialização, uma vez que acumula todos os chefes com todos os assuntos possíveis dentro da organização. Através do chefe transitam todos os assuntos, informações, relatórios etc., que deverão ser processados em sua área de atuação ou que deverão ser encaminhados a outras áreas. De tudo o chefe tem de tomar conhecimento. Ele assume todos os assuntos principais de sua área como também os assuntos auxiliares ou secundários, enfrentando uma multiplicidade de obrigações, que dificilmente lhe permitiria alguma oportunidade de especialização.

e) À medida que a empresa cresce, a organização linear conduz inevitavelmente ao congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente nos níveis de cúpula da organização, que centralizam fortemente as decisões e o controle, já que não utilizam assessoria auxiliar. Assim, a estrutura linear é típica de pequenas empresas, sendo extremamente problemática a sua aplicação e grandes ou médias empresas.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

f) As comunicações por serem lineares tornam-se indiretas, demoradas, sujeitas a intermediários e a distorções.

2.1.4 - Aplicabilidade da Organização Linear

a) Quando a organização é pequena e não requer executivos especialistas em tarefas altamente técnicas.

b) Quando a organização está nos estágios iniciais de sua história.

c) Quando as tarefas desenvolvidas pela organização são padronizadas, rotineiras e com raras alterações ou modificações, permitindo plena concentração nas atividades principais de operação, já que a estrutura é estável e permanente.

d) Quando a organização tiver vida curta e a rapidez na execução do trabalho se tornar mais importante do que a qualidade do trabalho.

e) Quando a organização julgar mais interessante investir em consultoria externa ou obter serviços externos do que em estabelecer órgãos internos de assessoria.

2.2 - Organização Funcional

A Organização Funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa. O princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff. Já se encontrava antecedentes históricos do Staff nos chefes homéricos que aconselhavam os antigos reis da Grécia e também no conselho dos sábios dos reis anglo-saxões.

Mais recentemente, os dirigentes de organizações notaram que, à medida que o ramo de atividade cresce e se desenvolve, a empresa entra no campo da competição e da produção em massa, aumenta consideravelmente a necessidade de se contar com órgãos altamente especializados capazes de propiciar inovações rápidas e substanciais. Essa flexibilidade indispensável à organização competitiva e inovadora é um dos principais pontos fracos da estrutura linear.

Dentro da estrutura linear, cada mestre de produção, era o chefe absoluto dos seus operários. A qualquer problema (de reparação da máquina, P. ex.), cada operário se reportava exclusivamente ao seu mestre de produção, solicitando uma providência. O mestre de produção, por sua vez, se reportava exclusivamente ao mestre geral, para encaminhar a solicitação da providência. O mestre geral passava a solicitação ao mestre de reparação e este dava a ordem ao seu subordinado (o mecânico), que deveria então executar o serviço solicitado. Uma vez executado o serviço, este subordinado (o mecânico) se reportava ao seu mestre, o qual informava o mestre ge-

ral, que, por sua vez, comunicava ao mestre de produção a providência tomada. Daí, o mestre de produção ordenava ao operário o retorno à sua atividade, uma vez que a máquina já estava reparada. Uma vez executado o serviço pelo mecânico, o percurso da comunicação para informar a providência executada era exatamente o inverso.

Verificou-se que, além do tempo despendido na comunicação, havia a necessidade de envolver o mestre de produção, o mestre geral e o mestre de reparações em um problema de mera rotina. Assim, substituiu-se a supervisão linear dos mestres de produção por uma supervisão funcional. Cada operário passou a se reportar, funcionalmente e concomitantemente, a quatro mestres: o seu mestre de produção, o mestre de controle, o mestre de reparações, e o mestre de velocidade. Porém, cada mestre supervisionaria os operários apenas nos assuntos de sua especialidade. Cada operário procuraria, em cada situação problemática, aquele mestre que poderia resolver o seu problema, evitando intermediações do mestre de grupo, cujas atribuições seriam limitadas a assuntos de produção. Em outros termos, o mestre de produção tornou-se um especialista em assuntos de produção, não mais sendo procurado pelos operários para cuidar de outros problemas.

2.2.1 - Características da Organização Funcional

a) Na Organização Funcional existe a autoridade funcional ou dividida, que é relativa e baseada na especialização. É uma autoridade do conhecimento e estende-se a toda

a organização. Nada tem de linear ou hierárquica ou de comando. Cada subordinado se reporta a muitos superiores, concomitantemente, porém, reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente da sua especialidade. Isso representa total negação do princípio da unidade de comando ou supervisão única.

b) As comunicações entre os órgãos ou cargos existentes na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação. O tipo de organização funcional busca a maior rapidez possível nas comunicações entre os diferentes níveis.

c) Descentralização das decisões: As decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-las. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões. Portanto, a organização funcional caracteriza-se pela descentralização das decisões, ou seja, pelo deslocamento e distribuição das decisões para os órgãos ou cargos mais adequados para sua tomada e implementação.

d) Especialização: A organização funcional baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos, em todos os níveis de organização. Há uma profunda separação das funções de acordo com as especialidades envolvidas. Cada órgão ou cargo contribui com a sua especialidade para a organização. As responsabilidades são delimitadas

de acordo com as especializações.

2.2.2 - Vantagens da Organização Funcional

a) Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização. Isto permite a cada órgão ou cargo concentrar-se total e unicamente sobre o seu trabalho e sua função, livremente de todas as demais tarefas assessórias ou subsidiárias. Obviamente, isso traz maior eficiência e profundidade no desempenho de cada órgão ou cargo, permitindo-lhe um desenvolvimento apreciável em sua especialização.

b) Permite a melhor supervisão técnica possível, com a especialização em todos os níveis, pois cada órgão ou cargo reporta-se a "experts" no seu campo de especialização.

c) Desenvolve comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções de transmissão. A organização funcional permite contatos diretos entre os órgãos ou cargos interessados, sem necessidade de seguir estritamente os canais formais e indiretos de comunicação.

d) Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução. Há uma especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração em cada atividade, sem necessidade de voltar a atenção para as demais. O órgão que faz planejamento, o faz

para todos os demais órgãos, podendo desdobrar-se em outros órgãos mais específicos de planejamento. O órgão que executa, só faz a execução, cada órgão realiza especificamente a sua atividade, sem ter de acompanhar os demais.

2.2.3 - Desvantagens da Organização Funcional

a) Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando: A substituição da autoridade linear pela autoridade funcional - relativa e dividida - traz como conseqüência uma enorme dificuldade dos órgãos ou cargos superiores em controlar o funcionamento dos órgãos ou cargos inferiores. A exigência de obediência e a imposição de disciplina, aspectos típicos da organização linear, não constituem o ponto forte da organização funcional. Um órgão, ou cargo, quando recebe orientação diferente de dois órgãos ou cargos especializados em diferentes funções, nem sempre faz aquilo que lhe é solicitado, ainda mais quando essa orientação, partida dos dois órgãos ou cargos, se mostra contraditória ou pouco compatível.

b) Subordinação Múltipla: Se a organização funcional traz problemas quanto à distribuição da autoridade ela traz igualmente problemas quanto à delimitação das responsabilidades. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a muitos superiores, cada qual especialista em uma determinada função e, como existem funções que se sobrepõem, há sempre o perigo de o subordinado procurar a orientação do especialista menos indicado para o problema. Nem sempre os órgãos ou cargos sabem exatamente a quem recorrer para resolver determina

dos assuntos ou problemas. Isto leva à perda de tempo e a algumas confusões imprevisíveis.

c) Tendência à Concorrência entre os especialistas: Como os diversos órgãos ou cargos são especializados em determinadas atividades, sua tendência é impor à organização o seu ponto de vista e a sua abordagem aos problemas que geralmente aparecem. Isto leva a uma perda da visão do conjunto da organização e, conseqüentemente, a uma tendência de defender o seu ponto de vista em detrimento dos pontos de vista dos outros especialistas. Não é de se estranhar que na organização funcional exista forte tendência para a competição e concorrência entre os especialistas, trazendo distorções realmente danosas à organização.

d) Tendência à tensão e conflitos dentro da organização: A competição e a concorrência, aliadas à perda da visão de conjunto da organização, podem levar à divergência e à multiplicidade de objetivos, que podem se antagonizar, criando tensões e conflitos entre os especialistas. Apesar de trabalharem juntos, eles podem se sentir adversários, defendendo posições antagônicas e contrárias, tornando-se presas de ressentimentos e de frustrações. Com isto surgem a animosidade, os sentimentos de oposição e a resistência a cooperarem entre si.

c) Confusão quanto aos objetivos: Como a subordinação é feita a vários especialistas ao mesmo tempo, isto é, como a organização funcional exige a subordinação múltipla, nem sempre o subordinado sabe exatamente a quem repor-

tar um problema. Essa dúvida gera contatos improdutivos e dificuldades de orientação e, sem consequência, confusão quanto aos objetivos que devem ser atingidos. Essa situação geralmente é acompanhada de diminuição da moral dos subordinados e, em alguns casos, quebra de disciplina. Se, além disso, os subordinados também receberem orientações opostas e contraditôrios dos vários especialistas, cada qual preocupado com a sua atividade dentro da organização, então o problema se agrava mais.

2.2.4 - Aplicabilidade da Organização Funcional

a) Quando a organização, por ser pequena, tem uma equipe de especialistas bem entrosado, reportando-se a um dirigente eficaz e orientada para objetivos comuns muito bem definidos e colocados.

b) Quando em determinadas circunstâncias, e tão-somente, a organização delegada, durante um certo período, autoridade funcional a algum órgão especializado sobre os de mais órgãos, a fim de implantar alguma rotina ou procedimentos ou a fim de avaliar e controlar alguma atividade.

2.3 - Organização Linha - "Staff"

O tipo de organização Linha-"Staff" é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional , buscando-se incrementar as vantagens desses dois tipos de or-

ganização e reduzir as suas desvantagens. Na organização Linha-"Staff" há características do tipo Linear e do funcional, reunidas para proporcionarem um tipo organizacional mais completo e complexo.

É o tipo de organização mais empregado atualmente, suas origens remotam à antiguidade. Defensores deste tipo de organização fazem referência ao exército do Faraó Egípcio Tutmés que, ao redor do ano de 1.500 a.C., já possuía uma assessoria parecida com um serviço de inteligência, com rudimentos de um sistema administrativo. Em estudos da evolução histórica da organização desde a antiguidade, encontrou-se o Staff em organizações militares bastante antigas. Todavia, foi somente no início do século XIX que o tamanho e a complexidade dos exércitos provocaram o desenvolvimento de um sistema completo de assessoria dos órgãos de linha. Foi o que aconteceu com a reorganização do estado-maior prussiano pelo mal. Scharnhorst.

Frederico II (Rei da Prússia) entre 1688 a 1740, notou que os seus excelentes generais apresentavam pontos fracos, como a falta de tempo para a estratégia militar, para planificar ou reunir rapidamente informações para a tomada de suas decisões. Forçou-os a delegar suas funções de gabinete e de planejamento para um estado-maior (Staff), o qual passou a resolver todos os assuntos de planejamento e organização militar dentro dos moldes propostos por Scharnhorst. Ao diminuir as responsabilidades de linha, aumentou a autoridade dos generais elevando assustadoramente a sua eficiência. Posteriormente, o exército americano, em 1902, adotou um es

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

quema de assessoria geral que desenvolveu até chegar à organização Linha-"Staff".

na organização Linha-"Staff" existem órgãos de Linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre si. Os órgãos de linha se caracterizam pela autoridade Linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de "Staff" prestam assessoria e serviços especializados.

Na organização Linha-"Staff" convivem órgãos de linha e órgãos de Staff. Os órgãos de linha são os órgãos responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização. Os órgãos de Staff são os órgãos de apoio e de auxílio que assessoram os órgãos de Linha.

2.3.1 - Características da Organização Linha-"Staff"

a) Fusão da estrutura Linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira. A principal característica da organização Linha-"Staff" é a de que existem características lineares e características funcionais simultaneamente. Cada órgão se reporta a um e apenas a um órgão superior: É o princípio da autoridade única ou unidade de comando típica da organização Linear. Porém, cada órgão recebe também assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de Staff. Em outros termos, existe sempre autoridade Linear de um órgão (seja de Linha ou de Staff) sobre seus subordinados, e exis-

te também autoridade funcional de um órgão de Staff em relação a todos os demais órgãos da organização, quando se tratar de assuntos de sua especialidade.

b) Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as Linhas diretas de comunicação: Na organização Linha-"Staff" há uma conciliação entre as linhas formais de comunicação existente entre superiores e subordinados e que representam a hierarquia e as linhas diretas de comunicação existentes entre qualquer órgão ou cargo e o Staff e que representam o suprimento de assessoria e de serviços especializados. Assim, a complexa rede de comunicações da organização Linha-"Staff" é formada de Linhas Formais de autoridade e responsabilidade lineares e de linhas diretas de assessoria e prestação de serviços de Staff.

c) Separação entre órgãos operacionais (executivos e órgãos de apoio (assessores): Na organização Linha-"Staff" há uma separação entre órgãos operacionais (Linha), que são os órgãos executivos das operações básicas da organização, e os órgãos de apoio (Staff), que são os órgãos assessores e consultores que prestam serviços especializados dos diversos órgãos da organização. De um modo geral, a organização Linha-"Staff" refere-se a um padrão de organização, no qual órgãos especializados e grupos de especialistas aconselham os chefes de Linha no que diz respeito a alguns aspectos de suas atividades. Os membros do Staff dedicam-se a trabalhos que requerem estudo e pesquisa e concentram sua atenção sobre assuntos de planejamentos e problemas do negócio ou da organização, os chefes de Linha ficam dessa forma, mais li

vres para devotar sua atenção para a execução dos regulamentos e prescrições, uma vez tenham sido eles formulados pelo Staff. A autoridade e responsabilidade dos membros do Staff são de natureza aconselhadora e não diminuem a autoridade e responsabilidade dos chefes de Linha.

d) Hierarquia "versus" Especialização. Apesar do convívio entre as características Lineares e Funcionais, há uma nítida predominância dos aspectos Lineares na organização Linha-"Staff". A organização Linha-"Staff" se caracteriza pela manutenção do princípio da hierarquia (cadeia escalar), ou seja, da nivelção dos graus de autoridade Linear, sem abrir mão da especialização. Assim, a hierarquia (Linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização (Staff) fornece os serviços de consultoria e de assessoria. Reúnem-se num só tipo de organização a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento especializado.

2.3.2 - Vantagens da Organização Linha-"Staff"

a) Assegura assessoria especializada e inovadora, montando o princípio de autoridade única. Os órgãos de Staff providenciam serviços especializados, fator bastante importante em uma era de intensa especialização. Como os especialistas de Staff não podem interferir na autoridade dos órgãos dos quais prestam serviços e assessoram, a estrutura Linha-"Staff" tem a vantagem de oferecer uma área de assessoria e de prestação de serviços, com predomínio da estrutura Linear e conservando o princípio da autoridade única do superior so-

bre os seus subordinados diretos. Em resumo, os especialistas prestam serviços, mas os serviços que oferecem não precisam ser exatamente aceitos como estão recomendados. Obviamente, a Linha os adotará à sua maneira. Assim, o Staff alivia a linha daquelas tarefas assessórias e especializadas, permitindo-lhe concentrar-se sobre as principais atividades e responsabilidades. Simultaneamente, a organização Linha-"Staff" assegura a unidade de comando e a assessoria especializada.

b) Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de Linha e órgãos de Staff. A organização Linha-"Staff" caracteriza-se pela existência de órgãos de Linha e de órgãos de Staff. Os órgãos de Linha responsabilizam-se pela execução das atividades básicas da organização, enquanto os órgãos de Staff responsabilizam-se pela execução das atividades básicas da organização, enquanto os órgãos de Staff responsabilizam-se pela execução de serviços especializados (planejar, controlar). Enquanto os órgãos de Linha estão concentrados nas suas atividades através dos seus próprios meios e recursos, os órgãos de Staff desenvolvem suas atividades voltados para os demais órgãos da organização e, por vezes, utilizando os meios e recursos dos outros órgãos.

2.3.3 - Desvantagens da Organização Linha-"Staff"

a) A possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa: Existe uma enorme possibilidade de conflitos entre os órgãos de Linha e de Staff.

b) Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre Linha e "Staff": O tipo de organização Linha-"Staff" pode levar a inevitáveis desequilíbrios e distorções. Os especialistas de Staff ao oferecerem voluntariamente a sua assessoria, tendem a forçar as suas sugestões e tentar fazer valerem as suas idéias a pontos de vista em detrimento do ponto de vista dos órgãos assessorados. isto pode levar a um enfraquecimento da Linha ou à chamada "Linha dividida" de autoridade tão peculiar à organização do tipo funcional e que pode ser perfeitamente evitada se os especialistas tiverem o seu campo de ação bem definido e delimitado. Todavia, se essa delimitação for muito rígida e exagerada, a organização Linha-"Staff" poderá apresentar baixo rendimento em situações de emergência, enfraquecendo e restringindo a ação do Staff, levando-o, muitas vezes, a uma situação de passividade e de acomodação.

2.3.4 - Aplicabilidade da Organização Linha-"Staff"

Exceto nas pequenas empresas onde a formar Linear é melhor sucedida, a organização Linha-"Staff" tem sido a mais amplamente aplicada e utilizada forma de organização.

CAPÍTULO III

3 - CARGO E FUNÇÃO PM

3.1 - Cargo PM

Dispõe o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás, o seguinte sobre o Cargo PM:

"Art. 19 - Cargo Policial-Militar é aquele que só pode ser exercido por Policial-Militar em serviço ativo.

§ 1º - O Cargo Policial-Militar a que se refere este artigo é o que se encontra especificado nos Quadros de Organização ou previsto, caracterizado ou definido, como tal, em outras disposições legais.

§ 2º - A cada cargo Policial-Militar corresponde um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades que se constituem em obrigações do respectivo titular.

§ 3º - As obrigações inerentes ao cargo Policial-

Militar devem ser compatíveis com o correspondente grau hierarquico e definidas em legislação ou regulamentação específicas.

Art. 20 - os cargos Policiais-Militares são providos com pessoal que satisfaça aos requisitos de seu grau hierarquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho."

(Lei nº 8.033, de 2 de dezembro de 1.975).

Segundo o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás, verificamos que o Cargo está intimamente relacionado com o Grau hierarquico, e que a cada cargo corresponde um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidade.

3.2 - Função PM

Sobre a função PM, o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás, acusa o seguinte:

"Art. 22 - Função Policial-Militar é o exercício das obrigações inerentes ao Cargo Policial-Militar.

Art. 23 - Dentro de uma mesma organização policial-Militar, a sequência de substituição, bem como as normas, atribuições e responsabilidades relativas, são estabelecidas na legislação específicas, respeitadas a precedência e qualificações exigidas para o cargo ou para o exercício da função." (Lei nº 8.033, de dezembro de 1.975).

Verificamos que o exercício das obrigações inerentes a um cargo é a Função PM. Com estas definições chegamos a conclusão que se um Policial Militar de Grau hierárquico inferior desempenha as funções relativas a um grau hierárquico superior, subjetivamente esse Policial-Militar, estará no mesmo grau hierárquico relativo ao Cargo cujas funções executa.

3.3 - Motivação

Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema da cognição do indivíduo, "os atos de um ser humano são guiados por sua cognição - pelo que ele pensa, acredita e prevê."

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por dian-

te. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas. Neste sentido, existem três premissas que dinamiza o comportamento humano:

a) **O comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

b) **O comportamento é motivado**, ou seja há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

c) **O comportamento é orientado para objetivos**. Em todo comportamento existe sempre um 'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento.

Embora o modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinida-

mente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeito a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

No ciclo motivacional, contudo, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação).

No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insô-

nia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.).

Ao adequamento do assunto com objetivos deste trabalho, discorreremos sobre a teoria de dois autores, Abraham M. Maslow - Teoria da Hierarquia das Necessidades e Victor H. Vroom - Teoria de Expectativa.

3.3.1 - A hierarquia das necessidades segundo Maslow

Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia da necessidade que influenciam o comportamento humano, Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o domínio do seu comportamento. Segundo Maslow as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, a saber:

- a) Necessidade fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc.);
- b) Necessidade de Segurança (proteção contra o perigo ou privação);
- c) Necessidade Sociais (amizade, inclusão em grupo etc.);
- d) Necessidade de Estima (reputação, reconhecimento

tos, auto-respeito, amor etc.); e

e) Necessidade de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.).

Em Linhas Gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

- O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a participação cíclica dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo etc.

- A partir de uma certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, contra as ameaças e contra a privação. As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para sua conservação pessoal.

- À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades mais elevadas: Sociais, de estima

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

e de auto-realização. Porém, quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de auto-realização. Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de estima. os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo do nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.

- As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfetias, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades. O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas.

- As necessidaes mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que os encargos do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

3.3.2 - Teoria de Expectativa Segundo Vroom

A Abordagem mais consubstanciada à motivação e a teoria da expectativa, proposta por Vroom, de acordo com a qual o desejo de uma pessoa de ser produtiva depende, em qualquer instante, dos seus objetivos particulares e de sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objetivos.

A teoria mais recente, amplamente conhecida e validamente consubstanciada à motivação, é a da expectativa de Victor Vroom. Ela afirma que o desejo de uma pessoa de produzir depende, a qualquer momento, dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objetivos. Ao contrário do enfoque de relações humanas, segundo o qual um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo, a teoria de expectativas encara a produtividade como um meio de alcançar satisfação. Em outras palavras, produtividade não é um fim em si, mas um meio para um fim; de modo que, quando os trabalhadores percebem a produtividade alta como um meio que leva a alcançar um ou mais dos seus objetivos pessoais, tenderão a produzir mais.

O modelo de expectativas é um modelo contingente. Reconhece que não existe um método universal para motivar pessoas. Além disso, o fato de entendermos as necessidades que um empregado procura satisfazer não assegura que ele perceba que o bom desempenho no emprego leva necessariamente à sua satisfação.

As consequências do modelo de expectativas para administradores são duplas. Primeiro, é importante determinar que necessidades cada empregado está procurando satisfazer. Este conhecimento será valioso para as tentativas do administrador de ajustar as recompensas atribuídas a um empregado às necessidades que ele procura satisfazer. Uma vez que as recompensas atraente a alguns empregados podem não ser para outros, é necessário adaptar recompensas a necessidades individuais. Em segundo lugar, o administrador deveria tentar esclarecer ao empregado a conexão entre esforços e satisfação de necessidade. A motivação individual será determinada significativamente pelas probabilidades que o empregado atribua às seguintes reações. Que seu esforço conduza a desempenho, que o desempenho conduza a recompensas e que estas satisfaçam objetivos pessoais.

CAPÍTULO IV

4 - PESQUISA

4.1 - Objetivo

De acordo com a proposta de nosso estudo, enten demos ser de grande importância uma pesquisa realizada no meio policial, colocando de forma clara e real a verdadeira situação dos policiais militares frente as questões que lhes foram colocadas, através do formulário contido no Anexo "A".

Esta pesquisa tem como objetivo fundamentar, teo ricamente de forma prática, a proposta que faremos na intenção de contribuir, esclarecer e minimizar assim, a situação que apresentaremos a seguir.

A pesquisa foi realizada pelo CAP PMGO Weligton Rodrigues.

Período: de 27 de maio a 12 de julho de 1.994.

Universo Entrevistado: Efetivo da PMGO do Posto de 1ª Ten PM ao Soldado PM.

Amostra: Foi utilizado todo o universo, em função das seguintes variáveis:

- * Posto de Graduação;
- * Tempo de Serviço;
- * Unidade.

Número de Entrevistados: 200 (duzentos)

Locais: QCG (Quartel do Comando Geral)
APM (Academia de Polícia Militar)
DAL (Diretoria de Apoio Logístico)
BPMChoque (Batalhão de Polícia Militar de Choque).

Controle de Dados: Questionário direcionado em função dos objetivos pesquisados:

Apresentação dos Resultados: Em relatório percentual e Gráfico.

4.2 - Demonstração dos Dados

a - Tabela I e Gráfico I, com relação ao item 1 do formulário conforme anexo "A".

b- Tabela II e Gráfico II, com relação ao item 2 do formulário conforme anexo "A".

c - Tabela III e gráfico III, com relação ao item 3 do formulário conforme anexo "A".

d - Tabela IV e Gráfico IV, com relação ao item 4 do formulário conforme anexo "A".

GRÁFICOS

Tabela - 1

Motivação dos PM - PMGO -1994			
Conceito	Frequência	Medidas Gráficas	
		Graus	Percentagem
Ótimo	02	4º	1,0%
MB	06	11º	3,0%
B	41	73º	20,5%
R	87	157º	43,5%
I	64	115º	32,0%
TOTAL	200	360º	100%

Fonte: Própria

Gráfico - I

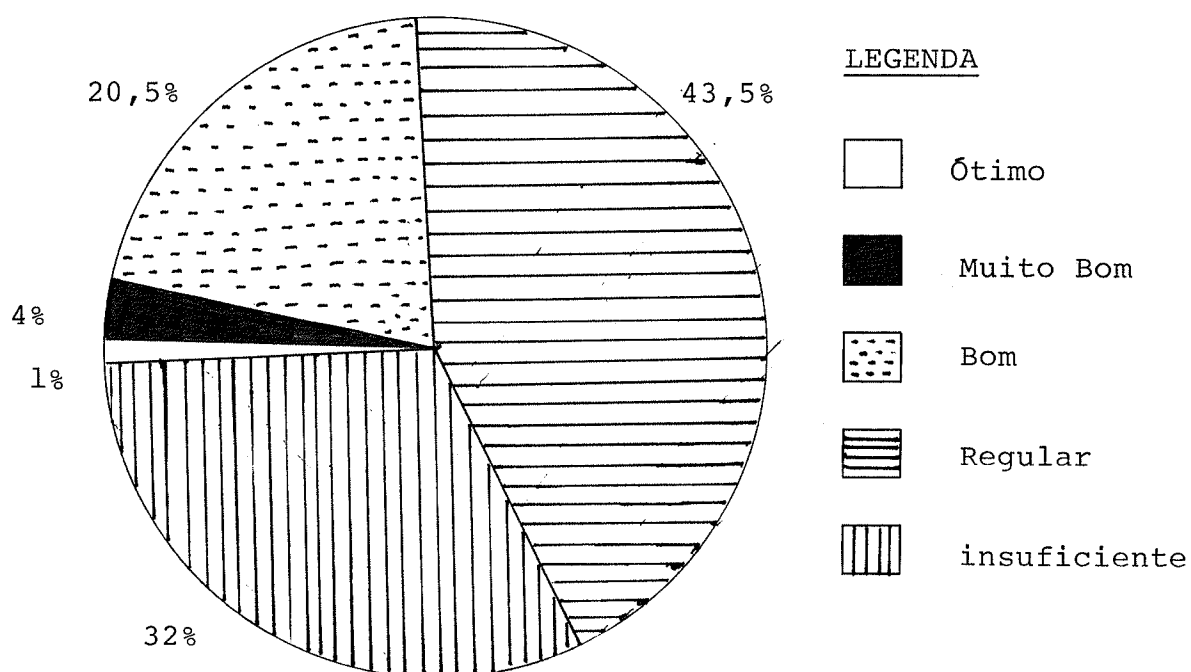


Tabela - II

Fator motivante do PM - PMGO - 1994

Fator	Frequência	Medidas Gráficas	
		Grau	Porcentagem
Estabilidade	123	221º	61,5%
Status Militar	47	85º	23,5%
Financeiro	30	54º	15,0%
TOTAL	200	360º	100%

Fonte: Própria

Gráfico - II

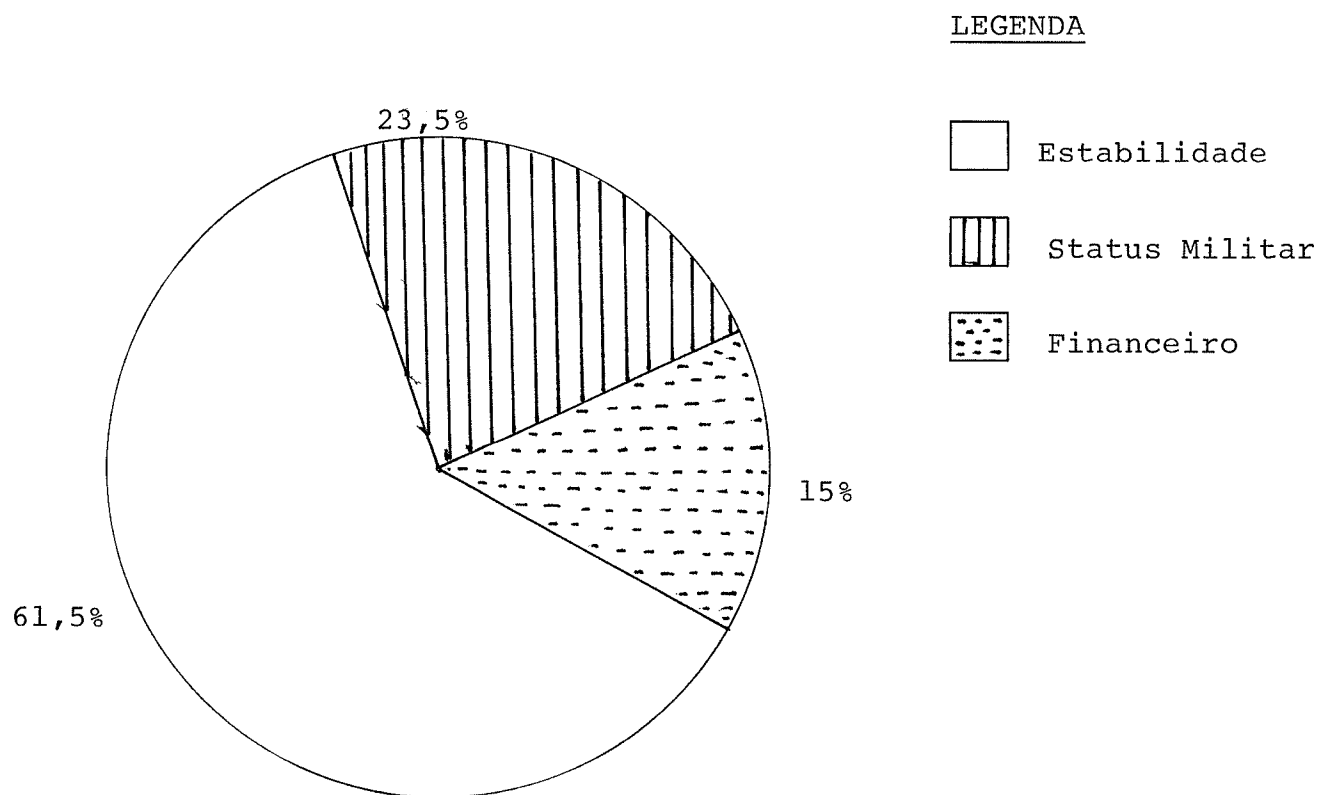


Tabela - III

Fator desmotivante do PM - PMGO - 1994

Fator	Frequência	Medidas Gráficas	
		Graus	Porcentagem
Estabilidade	37	67º	18,51%
Status Militar	18	32º	9%
Financeiro	118	212º	59%
Promoção	27	49º	13,5%
TOTAL	200	360º	100

Fontes: Própria

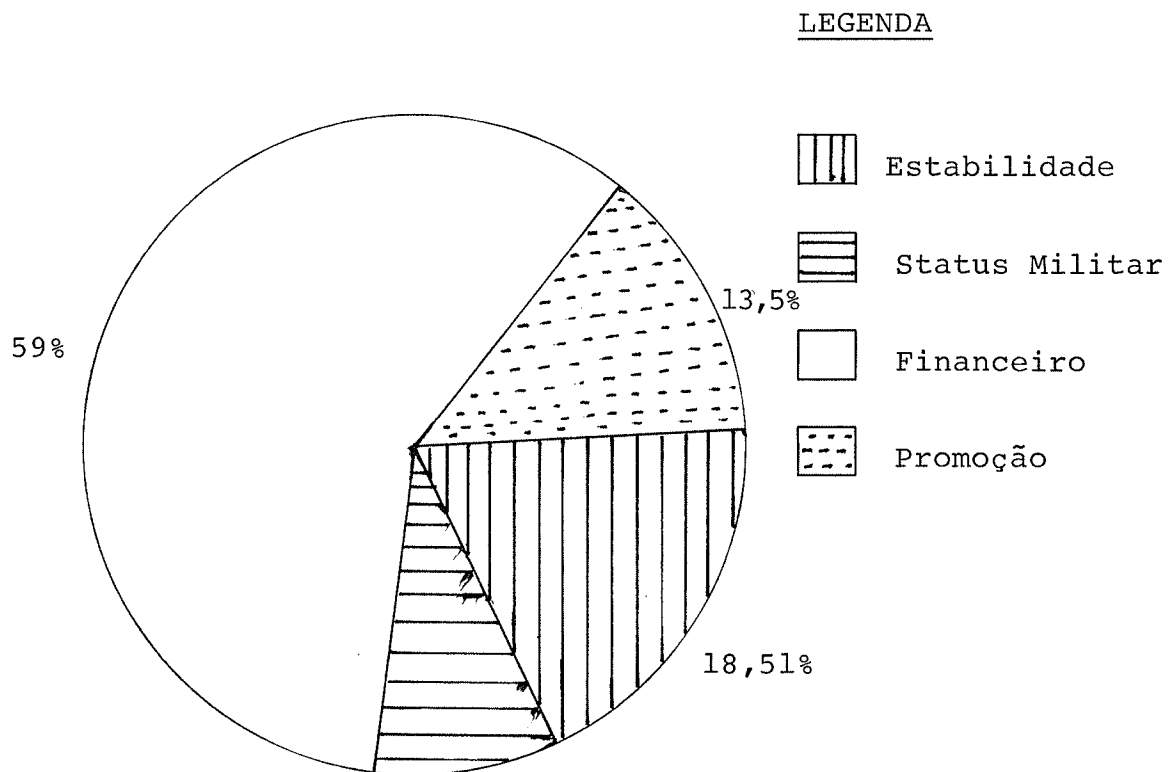
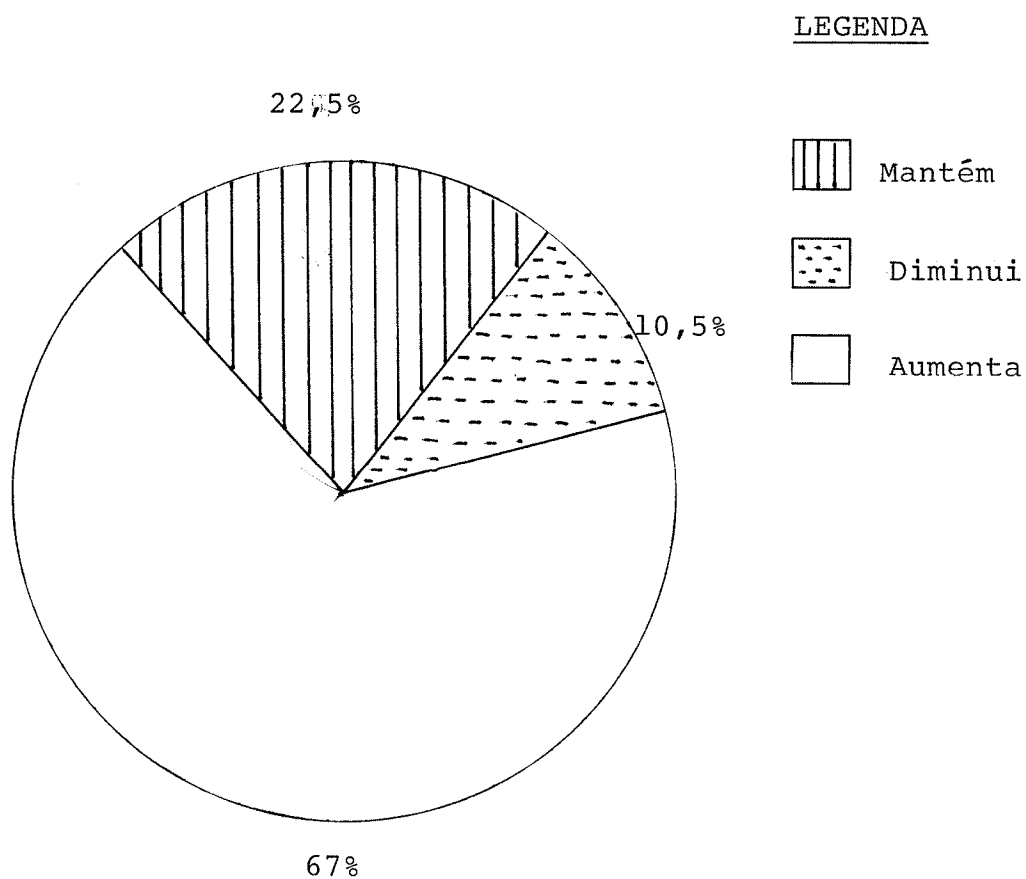
Gráfico - III

Tabela - IV

Avaliação da Proposta - PMGO - 1994

Avaliação	Frequência	Medidas Gráficas	
		Graus	Porcentagem
Mantém	45	81º	22,5%
Diminui	21	38º	10,5%
Aumenta	134	241º	67%
TOTAL	200	360º	100%

Fonte: Própria

Gráfico - IV

4.3 - Análise dos Dados Coletados

A análise dos Gráficos, a partir das respostas obtidas através do formulário, revela o pensamento de uma pequena amostra dos Policiais Militares da PMGO visando obter seu perfil, no que se refere ao atual nível de motivação, o fator que motiva, o fator que desmotiva e se a proposta a ser apresentada poderá ajudar a solucionar os gargalos detectados, com a finalidade de maximizar o nível do serviço prestado pela Polícia Militar.

Nossa pesquisa analisou, de forma superficial, 200 (duzentos) PM pertencentes ao QCG, APM, DAL, BPMChoque. Na realidade a amostra não corresponde e nem dá a real situação do momento, mas com certeza a tendência constatada vem de encontro com o pensamento do pesquisador.

Dos 100% dos entrevistados, com relação ao atual nível de motivação, 43% afirmaram o conceito "regular", enquanto 32% afirmaram o conceito "insuficiente", totalizando 75% dos entrevistados com um conceito não satisfatório, acusando assim falha no sistema atual.

O fator que mais tem motivado o PM quanto à sua profissão, perfazendo um percentual de 61,5%, é estabilidade no trabalho.

Ficou constatado que o fator atual que mais tem desmotivado o PM, com um total de 59% dos entrevistados é sem dúvida o fator financeiro.

A proposta a ser apresentada reúne a aceitação de 67% dos entrevistados, o que a torna digna de ser apreciada com especial atenção.

CAPÍTULO V

5 - PROPOSTA

A proposta a ser apresentada não constitui numa fórmula milagrosa que resolverá os problemas detectados ao longo de nossa carreira e confirmados com os números estatísticos apresentados.

A proposta encontra-se legalmente amparada pelo Decreto nº 667, de 2 de julho de 1969, que reorganiza as Polícias Militares e os Carpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, que diz o seguinte:

"Art. 8º - A hierarquia nas Polícias Militares é a seguinte:

.....

§ 2º - Os Estados, Territórios e o Distrito Federal poderão, se convier às respectivas Polícias Militares:

a) Suprimir na escala hierárquica um ou mais Pos

tos ou Graduações das previstas neste artigo;

b) Subdividir a graduação de soldado em classes , até no máximo de três." (Decreto nº 667 de 2 de julho de 1969).

A proposta é simples e consiste no seguinte:

a) Fundir os Postos de 1º Tenente PM e 2º Tenente PM, ficando assim apenas o "Tenente PM", persistindo na escala vertical de vencimento com o percentual de 62%, nivelando-se assim por cima.

b) Fundir as Graduações de 1ª SGT PM, 2ª SGT PM e 3ª SGT PM, ficando assim apenas o "Sargento PM", persistindo na escala vertical de vencimento com o percentual de 45%, nivelando-se assim por cima.

c) Elevar o percentual na escala vertical de vencimento do Cabo PM a 37%, posição anteriormente ocupado pelo 3ª SGT PM.

d) Elevar o percentual na escala vertical de vencimento do Soldado PM de 1ª Classe e do Soldado PM de 2ª classe aos percentuais de 33% e 30% respectivamente, posições ocupadas anteriormente pelo Cabo PM e Soldado PM de 1ª Classe respectivamente.

É importante frisar que a proposta feita de Reestruturação de Postos e Graduações PM, é exequível até mesmo quanto ao custo financeiro, pois o custo financeiro para a

implantação causaria um acréscimo na folha de pagamento de pessoal, em torno de 12%.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

O presente trabalho técnico-profissional foi elaborado com o objetivo de estabelecer condições mais coerentes com vistas a uma estrutura hierárquica que venha a minimizar os problemas atuais dos Policiais Militares.

Não houve, em momento algum, a pretensão de esgotar o assunto, mesmo porque se trata de um trabalho com fins didáticos, mas com possibilidades reais de exequibilidade e implantação.

Entendemos que o trabalho realizado poderá minimizar o sofrimento da classe envolvida, pois se trata das Pessoas que realizam a atividade-fim da organização. Com isto poderemos aumentar o nível de satisfação da tropa, e, como resultado, certamente teremos um serviço de melhor qualidade.

Estação de Correios
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Ficou constatado que a maioria dos Policiais Militares pesquisados se mantém na corporação devido ao aspecto de segurança, há ainda uma grande parcela, pelo fato de

serem idealistas da carreira militar, aspectos de grande importância para avaliação da organização, pois a problemática salarial, ^{se} que constitui no principal obstáculo para que o PM possa produzir um serviço de qualidade superior, ao nosso ver é uma das variantes menos difícil^{is} para a solução do problema.

Achamos de suma importância que o Serviço Policial Militar, deva se elitizar paulatinamente, pois a sociedade evolui dinamicamente e é bom lembrarmos que o soldado é quem está diariamente em contato com a sociedade, como mediador de intrigas, e quanto maior for o nível deste soldado, com certeza com mais eficiência as intrigas serão solucionadas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

JAMESON, Samuel Maia. Organização e Métodos. Rio de Janeiro:
Ed. Livro, 1963.

KATZ & KAHN. Psicologia Social das Organizações. São Paulo:
Ed. Atlas, 1970.

LITTERER, Joseph A. Introdução à Administração. Rio de Janeiro:
Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1980.

DECRETO-LEI nº 657 de 02 de julho de 1969, Ed. 1, Gráfica Oficial Rio de Janeiro, 1970.

KOONTZ & O'DONNELL. Princípios de Administração. São Paulo:
Ed. Livraria Pioneira, 1959.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Ed. MC Graw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

ROBBINS, Stephen P. O Processo Administrativo. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

ANEXOS

ANEXO "A"

FORMULÁRIO

- 1 - Assinale com um "X" a Alternativa que classificaria o seu fator "Motivação", com relação à Polícia Militar'
- () Ótimo
 - () Muito Bom
 - () Bom
 - () Regular
 - () Insuficiente
- 2 - Assinale com um "X" o fator que mais lhe motiva na Polícia Militar.
- () Segurança - Estabilidade no Trabalho
 - () Status de ser Militar
 - () Financeiro
- 3 - Assinale com um "X" o fator que mais lhe desmotiva na Polícia Militar.
- () Segurança-Estabilidade no Trabalho
 - () Status de ser Militar
 - () Financeiro
 - () Promoção Hierárquica
- 4 - A proposta da Reestruturação de Postos e Graduações PM , pode levar você a:
- () Manter o atual nível de motivação;
 - () Diminuir o atual nível de motivação;
 - () Aumentar o atual nível de motivação.

ANEXO "B"

FORNO DE VEIAS
POLÍCIA MILITAR
D P 4

MAPA DE EFETIVO GERAL DA PMGO
Ref 2º Quinzena de FEV / 94

Y I S T O
EM 16/03/94

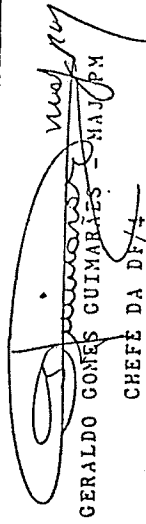
UNIDADES	Cel PM		TC PM		Ma PM		Cap PM		1º Ten PM		2º Ten PM		3º Ten PM		Ass OF		St PM		Sot PM		Sot PM		C5 PM		S/O M A					
	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex	Pr	Ex						
QAC	11	08	12	16	18	19	24	16	23	09	03	01	--	--	24	26	30	11	35	25	56	39	44	66	103	130	433	366		
DAL	01	01	01	01	04	04	07	05	05	03	04	--	--	--	13	07	10	07	07	08	11	13	17	18	108	110	238	177		
DS	03	04	05	02	09	06	15	08	29	11	43	04	--	--	03	--	07	--	02	15	19	04	32	15	189	70				
Defin	01	01	01	01	03	03	03	01	02	--	--	01	--	--	07	01	06	05	03	06	00	04	05	01	05	01	51	25		
CPM	01	01	01	01	03	03	03	09	03	--	--	01	--	--	10	09	03	12	22	14	12	34	12	29	14	76	90	188		
G.M.I.L.	01	02	02	--	02	03	06	08	05	06	--	01	--	--	02	04	04	07	07	02	22	14	12	34	12	29	14	76	90	
APM	--	01	--	--	03	02	10	05	12	13	12	01	--	--	105	03	29	14	29	19	14	14	13	27	17	92	70	184		
CFAP	--	01	01	02	02	02	07	07	09	08	13	04	--	--	107	07	20	05	41	19	103	44	105	76	831	404	1231	577		
1º BPM	--	01	01	02	02	02	07	07	09	08	13	04	--	--	107	07	20	05	41	19	103	44	105	76	831	404	1231	577		
2º BPM	--	01	01	02	01	01	07	06	03	12	13	03	--	--	103	11	13	14	41	28	90	140	195	102	311	230	1071	448		
3º BPM	--	01	01	02	01	01	07	06	03	07	15	03	--	--	04	07	06	10	04	28	21	77	39	157	82	732	404	1044	576	
4º BPM	--	01	01	02	01	01	06	03	07	08	09	01	--	--	105	03	07	01	13	06	36	23	164	55	655	422	--	050	524	
RP.MOV	--	01	01	02	01	01	06	06	07	11	09	--	--	--	07	03	07	14	14	08	76	32	148	76	603	295	830	447		
BP.MICH	--	01	01	01	01	01	05	02	07	09	03	03	--	--	05	01	05	05	15	11	41	16	72	33	477	192	638	274		
BP.MITRAN	--	01	01	01	01	01	06	04	07	07	11	03	--	--	05	06	13	04	23	07	30	29	135	32	633	253	1005	347		
SP.MRV	--	01	01	02	01	01	06	03	07	05	07	05	--	--	09	10	10	12	16	14	30	37	126	67	450	221	714	376		
SP.MELO	--	01	01	02	01	01	05	04	07	04	03	03	--	--	05	07	14	10	13	12	63	30	103	40	490	165	721	271		
CP.MTEM	--	01	01	01	01	01	01	03	05	05	01	--	--	--	01	--	03	--	00	05	26	06	34	15	250	120	334	154		
S O M A	13	17	33	32	62	53	136	99	151	126	30	36	--	--	106	134	106	151	128	35	241	674	58	621	3220	10001	5280			
2º BPM	01	01	--	01	01	01	05	04	09	05	11	03	--	--	04	07	02	18	103	23	105	61	23	127	160	586	238	857	351	
3º BPM	--	01	03	02	02	07	04	08	06	13	06	--	--	--	09	09	24	14	34	31	89	65	178	108	700	441	1145	689		
4º BPM	--	01	01	01	01	01	04	07	07	06	10	02	--	--	03	07	04	18	05	20	113	65	28	107	60	592	317	833	442	
5º BPM	--	01	01	01	01	01	04	07	07	06	11	03	--	--	02	07	03	20	06	26	12	61	27	121	97	541	380	806	543	
6º BPM	--	01	01	01	02	05	02	03	05	09	03	--	--	--	04	08	--	15	03	26	13	50	30	162	48	484	323	970	436	
7º BPM	--	01	01	01	01	01	05	03	07	01	09	03	--	--	04	03	03	25	06	33	13	71	36	99	71	538	296	807	438	
8º BPM	--	01	01	01	01	01	01	04	04	05	07	02	--	--	04	05	01	08	02	27	07	46	21	93	52	325	147	517	243	
9º BPM	--	01	01	01	01	01	01	04	03	06	04	--	--	--	03	04	--	07	02	03	07	47	16	56	30	214	144	343	209	
10º BPM	--	01	01	01	01	01	01	04	07	05	06	--	--	--	03	05	10	11	13	--	17	03	41	19	63	63	321	118	472	206
11º BPM	--	01	01	01	01	01	01	04	02	06	02	--	--	--	03	05	02	10	07	05	10	03	12	10	76	26	310	118	472	222
12º BPM	--	01	01	01	01	01	01	04	02	07	04	--	--	--	04	05	09	03	02	14	11	48	20	95	49	459	191	612	294	
S O M A	01	03	09	15	15	33	34	83	59	121	46	--	--	41	90	49	213	65	808	1527	903	365	1477	808	6858	3316	10026	4960		
TOTAL	13	18	31	41	77	68	134	133	244	185	301	82	--	47	224	155	433	193	663	993	728	2310	5566	3085	534	20007	10240			

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
 QUARTEL DA AJUDÂNCIA GERAL
 DIRETORIA DE FINANÇAS

TABELA DE VENCIMENTOS = POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

OBS. URV. = SALARIO MINIMO = 64,79

TEMPO DE SERVIÇO	POSTO OU GRADUAÇÃO	ESCALA VERTICAL	VENCIMENTO	MÉRITO PROFISSIONAL	RISCO DE VIDA	AUXÍLIO MORADIA	BASE DE CÁLCULO	SOMA TOTAL
20	CORONEL PM	100	239,96	239,96	239,96	59,99	779,97	
15	TEN CEL PM	92	220,76	198,68	220,76	55,19	695,39	
15	MAIOR PM	84	201,56	161,24	201,56	50,39	614,75	
05	CAPITÃO PM	73	175,17	122,61	175,17	43,79	516,74	
05	1º TEN PM	62	148,77	89,26	148,77	37,19	423,00	
00	2º TEN PM	57	136,77	68,39	136,77	34,19	376,12	
00	ASP OF PM	53	127,18	63,59	127,18	31,79	349,74	
00	C F O / 03	45	107,98	37,79	107,98	10,79	264,54	
00	C F O / 02	41	98,38	34,43	98,38	10,83	242,02	
00	C F O / 01	37	88,78	31,07	88,78	9,87	217,50	
15	SUB TEN PM	51	122,38	48,95	122,38	30,59	324,30	
10	1º SGT PM	45	107,98	37,79	107,98	26,99	280,74	
05	2º SGT PM	41	98,38	29,51	98,38	24,59	250,86	
00	3º SGT PM	37	88,78	22,19	88,78	22,19	221,04	
05	CASO PM	33	79,18	11,87	79,18	19,79	190,02	
00	SD1ªCLASSE	30	71,98	7,19	71,98	17,99	169,14	
00	SD2ªCLASSE	27	64,79	6,47	64,79	6,47	142,52	


 GERALDO CONES GUIMARÃES - MAJ PM
 CHEFE DA DFI