

Estado de Goiás
Polícia Militar
Academia de Polícia Militar
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Valorização do Profissional de Segurança
Pública

João Luiz Alves de Lima

Amaro Martins de Queiroz Neto

Goiânia - 1997

JOÃO LUIS ALVES DE LIMA - CAP. PMGO

AMARO MARTINS DE QUEIROZ NETO - CAP. PMTO

VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA - ANÁLISE CRÍTICA

Monografia apresentada como exigência
para conclusão do Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais da
Academia de Polícia Militar do Estado de
Goiás, realizada sob orientação do Sr.
Cel PM R/R Luiz Gonzaga da Silva.

GOIÂNIA, 1997

Bem-aventurado o homem que não anda
segundo o conselho de ímpios, nem se
assenta na roda dos escarnecedores, antes
o seu prazer está na Lei do Senhor e na
sua lei medita de dia e de noite.

Salmo 1

Dedicatória

Dedicamos este trabalho a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram conosco, oficiais, praças, funcionários civis e colegas do curso.

Agradecimentos

A Deus, todo-poderoso, nosso pai, que nos dá força e ânimo para superar todos os obstáculos, a quem agradecemos em nome de Nosso Senhor e Salvador de nossas almas Jesus Cristo.

SUMÁRIO

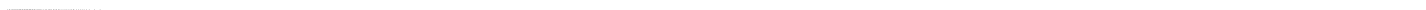
RESUMO	08
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I - GENERALIDADES	15
1 - Valorização do Profissional de Segurança Pública - Análise Crítica	15
1.1 - Dispositivos Legais empregados na Polícia Militar de Goiás	15
2 - O Homem e a Organização - Pressupostos Metodológicos	18
2.1 - Competência Profissional	19
2.2 - Teoria Clássica da Administração	20
2.3 - Escola das Relações Humanas	23
2.4 - Behaviorismo	25
2.5 - Estruturalismo	25
2.6 - Teoria Geral dos Sistemas	28
3 - A Organização Policial Militar na Teoria das Organizações	28
CAPÍTULO II - DESENVOLVIMENTO	31
1 - Fundamentação Teórica	32
1.1 - Novas Teorias	32
1.2 - Aspectos Humanos da Qualidade	35
1.3 - Atualidades	36

2 - Recursos Humanos na Polícia Militar	41
2.1 - O que são Recursos Humanos	41
2.2 - Atividades Relativas ao Setor	43
3 - Problemas que influenciam o PM no desempenho de suas atividades	45
3.1 - Aspectos Psicológicos	45
3.2 - Fatores Ambientais	45
3.3 - Regime de Trabalho	46
 CAPÍTULO III - A PESQUISA E SUA METODOLOGIA	47
1 - Natureza da Pesquisa	48
2 - O Universo	48
3 - A amostra	48
4 - Análise e Interpretação de Dados	49
5 - Outros Dados	61
6 - Entrevista	61
 CONCLUSÃO	64
1 - Políticas de Comando	65
2 - Conclusão	68
3 - Sugestões e Propostas	69
 BIBLIOGRAFIA	71
 ANEXO	73

RESUMO

O presente estudo trata da necessidade ^{de a} da Polícia Militar do Estado de Goiás ~~em se~~ ^{se} envolver num processo voltado para o público interno, de forma que tenha como objetivo gerar satisfação e bem-estar aos componentes desta Organização. A abordagem envolve considerações econômicas, sociais e conjunturais, de forma a identificar e aquilatar os anseios atuais e, numa última etapa, sugerir caminhos a ser seguidos. Sabemos que vários são os fatores que contribuem para a redução da satisfação pessoal, ^{por isso} este trabalho, ~~visa~~ ^{visa} a contribuir para a detecção de tais fatores e indicar formas de pelo menos minimizar sua influência negativa.

INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

Pretende-se com este trabalho prestar uma contribuição à área de recursos humanos no tocante à valorização da Polícia Militar e Promoção Social do público interno.

O trabalho será desenvolvido buscando como objetivos principais identificar os fatores influenciadores da vida profissional do Policial-Militar, e demonstrar o grau de influência da administração da corporação como fator determinante da vida profissional da Polícia Militar de Goiás.

Mais do que ^{outra} instituição ~~a nível~~ estadual, a Polícia Militar depende do recurso humano. Ocorre que esse homem, o policial-militar, posto como defensor da ordem e da justiça, carrega consigo expectativas, frustrações e anseios próprios do ser humano, as quais se juntam com as originadas pelo desempenho de suas funções e a preocupação com o seu grupo familiar. Podemos dizer que quando o homem não tem suas necessidades satisfeitas, principalmente as primárias, ele se torna resistente, antagônico e hostil, e se comporta de modo a impedir ou dificultar que os objetivos da organização, à qual pertence, sejam alcançados. Isso ocorre até inconscientemente. Destarte, necessário se faz que a Polícia Militar do Estado de Goiás se preocupe com o indivíduo, pois como Instituição, tem também responsabilidade com seus servidores. Assim, precisamos saber das causas de insatisfações e o que se pode fazer para contrapor a tal situação.

Somos daqueles que crêem que “as instituições são as pessoas que a compõem”. Por mais avançadas e desenvolvidas que possam ser essas instituições, sua estrutura é composta de pessoas que, ao mesmo tempo em que fazem com que os objetivos sejam atingidos, proporcionando o

crescimento e desenvolvimento da instituição, se ressentem de necessidades básicas necessárias a sua sobrevivência. Essas necessidades, devem ser atendidas pela instituição, em autêntica simbiose, ^{quando} ~~onde~~ o homem, ao tê-las supridas, oferece, em contrapartida, à instituição que as saciou, a dedicação, a força de trabalho físico e intelectual, o que incrementará o seu progresso. A instituição deve retribuir não só a prestação do serviço, mas também a dedicação com que é feita, de tal maneira que o homem se sinta importante como parte dessa instituição. A Polícia Militar do Estado de Goiás, através do tempo, tem se mostrado preocupada com essa problemática. Vemos que a estruturação do setor de assistência social da PMGO trabalha voltada para atender necessidades permanentes dos integrantes. Da mesma forma, o comando da corporação dedica-se para tal objetivo. Sabemos que, apesar de todo o esforço, não se alcançou ainda um estágio que possa ser considerado o ideal.

A boa imagem da PM é o reflexo direto do comportamento de seus agentes, por isso é necessário uma atenção especial voltada para o elemento humano desta centenária corporação, pois entendemos que o seu sucesso passa pela valorização de seu público interno, onde a cúpula, comando e autoridades governamentais, busquem entender seus problemas, aspirações e anseios, em uma primeira fase, partindo então para a prática, de modo a procurar, se não solucionar, pelo menos minimizar os obstáculos. Tal caminho é fundamental para motivar a satisfação no trabalho, levando conseqüentemente a atitudes positivas. O presente trabalho, apesar de suas limitações, será uma contribuição para o alcance dessas metas. Pouco estudo anterior, relativo ao tema, foi encontrado. Sabemos que o assunto é sempre atual, o que se comprova analisando o contexto em que vivemos. Em todo o país, ocorrem mudanças nunca vistas antes. O que mais impressiona é a mudança de comportamentos e as manifestações públicas dos integrantes das polícias militares, aliadas às propostas de mudanças na estrutura do Setor de Segurança Pública. Presenciamos organismos externos voltando-se para as Corporações Policiais, buscando interferir nos seus rumos, isso motivados por

interesses outros, pessoais ou até escusos. Neste momento, as bases das polícias militares tomam a iniciativa de lutar por seus interesses e praticamente marcam o surgimento de uma nova era. Assim, o momento é mais do que oportuno para a Corporação antever-se aos fatos e promover uma política de valorização interna, o que, seguramente, irá refletir em uma melhor valorização também perante o público externo.

Tal comportamento objetiva, sobretudo, a preservação da entidade como um todo, adequando-a às mudanças da modernidade, garantindo a sua existência. Sabemos que a desvalorização dos integrantes, ou seja a baixa auto-estima interna, provoca, entre outras coisas, o desinteresse de inclusão na corporação, o que impede, também, a renovação de valores úteis.

É relativamente grande o efetivo da Polícia Militar do Estado de Goiás, em torno de 11.800 integrantes no serviço ativo, sem considerarmos os componentes da reserva remunerada, além dos dependentes legais. Numa visão modesta, diríamos que soma um público de cerca de 60.000 pessoas, virtuais clientes de uma promoção social. Surge, então, as seguintes dúvidas: as necessidades sociais do público interno estão sendo atendidas pela atual estrutura da corporação? O que se deve fazer?

Considerando-se o que nos apercebe, existe uma série de insatisfações, principalmente ^{no âmbito} ~~a nível~~ de cabos e soldados, justamente o círculo com menor poder aquisitivo e maiores encargos familiares, relativamente.

É fato constatado que o policial-militar, preocupado com suas próprias necessidades básicas, pode vir a comprometer o desempenho da atividade-fim da corporação.

Preocupado com o problema, foi instituída pelo comando a seção de assistência social, sediada em Goiânia. Necessário se faz que tal mecanismo seja descentralizado ao máximo, tanto na capital como no interior, alcançando, de forma eficiente, cada localidade onde trabalha o policial militar.

Esse serviço, por si só, não é suficiente para promover a valorização do profissional de segurança. Assim sendo, carece ainda, que o comando desenvolva um complexo e bem planejado programa, para a médio e longo prazo, atingir seus objetivos, mantendo o controle da situação.

Para atingirmos os objetivos propostos por este trabalho, basearemos, em primeiro lugar, nas experiências pessoais de vivência com a instituição Polícia Militar, onde temos tido, sem dúvida, a grata oportunidade de conviver com os mais variados tipos de situações, de administração de crises e operações, estando sempre presente o mais fundamental: o Elemento Humano, com suas diversas facetas.

Servirão de fonte, também, trabalhos, elaborados por companheiros, que, embora enfoquem assuntos diversos do presente, têm alguma relação com a temática aqui estudada. Outras fontes serão as discussões atuais, que, nestes momentos de crise institucional, estão sendo veiculadas pela mídia nacional, mormente pelas revistas e jornais.

A busca de dados é complementada por uma pesquisa de campo cujo instrumento de coleta foi um questionário aplicado a uma amostra escolhida aleatoriamente no seio da Corporação. Desta amostra, foram colhidas opiniões pessoais, expressadas de forma livre e espontânea por aqueles que, na realidade, são o objeto deste trabalho. Foram, assim, conhecidos tanto frustrações quanto anseios. Os dados levantados são expostos, analisados e interpretados ao longo do texto direcionando a tomada de decisão, que consubstancia a conclusão ou fecho desta monografia.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

GENERALIDADES

1. Valorização do Profissional de Segurança Pública - Análise Crítica

Modernamente, muitos autores têm se preocupado com as relações entre o homem e a instituição a que serve. Todos são unânimes em afirmar da necessidade de interação do homem, empresa, família, com condição de crescimento social para o homem e desenvolvimento da instituição.

Dentre os autores, citamos Idalberto Chiavenato, que como os demais, afirma a importância da promoção social do homem como fator de desenvolvimento das instituições.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 dedica vários artigos aos direitos sociais, direitos dos trabalhadores, à saúde e à assistência social, ampliando e consolidando, dessa forma, os direitos, em geral, os dos trabalhadores.

1.1 - Dispositivos Legais empregados pela na Polícia Militar de Goiás

Objetivando identificar as normas legais que garantem, de certa forma, a valorização do PM, apontaremos os principais suportes que, por serem às vezes desconhecidos, não são utilizados pelos profissionais.

Na apresentação das principais normas, procuraremos interpretar

seus objetivos.

1.1.1 - Constituição Federal Brasileira, de 1988

a) Dos Direitos Individuais e Coletivos

O art. 5º no seu caput e em vários incisos, assegura que todos (incluindo aí os profissionais de Segurança Pública) são iguais perante a Lei, sem distinção de qualquer natureza, e estabelecem a igualdade entre homens e mulheres, em direitos e obrigações, etc.

b) Dos Direitos Sociais

O art. 6º, assegura a todos o direito à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à segurança, à previdência social e à assistência.

No art. 7º, estão especificados outros direitos, tais como: salário nunca inferior ao mínimo estabelecido em Lei; décimo terceiro salário; salário família para dependentes; férias remuneradas; adicional para atividades insalubres ou penosas, e aposentadoria.

c) Dos Direitos Políticos

O militar é alistável e elegível, de conformidade com o art. 14 § 8º.

d) Da Segurança Pública

O art. 144 define a constitucionalidade da função, exercida pelos profissionais de segurança pública, assegurando-lhes todos os direitos, o que nos permite depreender a preocupação do Legislador constituinte em fixar condições mínimas que garantam o bem-estar de todos.

1.1.2 - Constituição do Estado de Goiás, de 1989

a) Dos Servidores Públicos Militares

O profissional de Segurança Pública da Polícia Militar do Estado, tem no art. 199, da Constituição Estadual, asseguradas algumas prerrogativas, tais como a definição de ser servidor regido por estatuto próprio, bem como que os oficiais têm asseguradas as patentes, com prerrogativas, direitos e deveres inerentes; as praças, com mais de dois anos, ganharão estabilidade. Às policiais Militares Femininas é garantido o direito à admissão e ascensão na carreira.

Além disso, é garantida a revisão dos proventos da aposentadoria na mesma proporção dos servidores em atividade; a percepção de vencimento básico ^{ou} numa inferior ao salário mínimo; a irredutibilidade de salário, além de outras garantias referentes.

Tais dispositivos direcionam-se para a implantação de uma política de valorização do servidor, que, no caso, são os profissionais de segurança pública, ou seja, os policiais-militares.

1.1.3 - Lei 8.033 de 02/12/75

Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás

Em vários de seus dispositivos, o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás garante direitos que, abaixo são enunciados.

a) Neste Estatuto temos garantias que, de certa forma, valorizam o policial-militar na parte de remuneração, a qual compreende: vencimento, gratificação e indenizações.

b) Os policiais-militares têm direito à assistência médico-hospitalar e odontológica, garantida patrocinada pelo Estado ^{por intermédio} através do IPASGO.

Estende-se aí a assistência integral.

c) O policial militar, quando em serviço, terá direito à alimentação por conta do Estado, custeada através de etapas, e, também, direito a fardamento.

d) Quando reformado por incapacidade e considerado inválido, o policial-militar faz jus a um auxílio invalidez, enquanto durar essa situação.

e) Quando julgar-se prejudicado por ato de superior hierárquico, o PM poderá recorrer ou interpor pedido de reconsideração, queixa ou representação, garantida sua manifestação. (Art. 50)

f) É assegurada dispensa por luto, núpcias, instalação e trânsito, bem como licença especial remunerada e afastamento para tratar de assunto de interesse particular.

g) Acesso à hierarquia policial militar, o que é feito de forma seletiva, gradual e sucessiva, mediante promoção.

h) O policial-militar tem o comportamento classificado, como forma de valorizar o seu desempenho, além de constar elogios e recompensas.

Como podemos ver, vários são os dispositivos legais que objetivam distinguir os policiais-militares, o que resulta no interesse de valorizá-los. Basta saber aplicá-los e por que não, se empenhar para ampliá-los de forma a gerar mais satisfação.

2. O Homem e a Organização - Pressupostos Metodológicos

Num primeiro momento, far-se-á uma abordagem com relação aos pressupostos metodológicos da Teoria das Organizações, no que concerne à participação do homem no processo de trabalho. Esse assunto será analisado a partir de uma síntese das características das diversas correntes da

administração, buscando-se um enfoque que possibilite, mais adiante, fazer uma relação com a organização policial militar.

2.1 - Competência Profissional

O principal ativo de uma empresa é o seu pessoal. E o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. A todo dia essa competência pode ser exercitada através das capacidades e habilidades humanas, que são de vital importância para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa. A aplicação das energias humanas pode ser aumentada quando a empresa oferece condições que potencialize e canalize as predisposições das pessoas. Assim, a empresa pode ser o local adequado onde as capacidades individuais se desenvolvem e se proliferam em proveito da organização e das pessoas.

A pergunta básica que se deve fazer periodicamente ao gerente de uma organização é a seguinte: "O que foi feito em cada dia para aumentar o nível de capacidade da equipe? Ou pelo menos evitar que esse nível decresça?" O preparado e desenvolvimento da equipe é uma das principais responsabilidades do administrador. Saber preparar a equipe é uma habilidade gerencial extremamente importante para o próprio gerente, para a sua equipe e, principalmente para a empresa.

Para preparar sua equipe, o gerente deve proporcionar a criação de um sistema capaz de integrar os participantes, fortalecer a consonância e o desempenho, deve proporcionar ainda treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, bem como otimizar a sua eficiência e eficácia.

Eficiência é o meio. Baseia-se no método, no procedimento e no caminho para se chegar a alguma coisa. O bom método, o procedimento adequado levam ao aumento da eficiência. Fazer bem as coisas, utilizando-se de métodos e procedimentos, conduz à eficiência.

Eficácia é o resultado. Baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho.

Para analisar-se a importância dos recursos humanos na Polícia Militar é interessante fazer-se uma incursão, ainda que sucinta, aos estudos realizados pelos diversos cientistas sociais sobre a Teoria das Organizações.

Da análise dessa teoria, ^{foram obtidos} ~~obter-se-á~~ parâmetros para melhor expor as idéias surgidas em decorrência das pesquisas empreendidas para a realização desta monografia, daí ^{pode ser feita} ~~poderá-se fazer~~ uma correlação entre tal teoria e a situação de fato que presenciamos.

Obviamente, seja pretencioso fazer-se uma análise completa sobre a Teoria das Organizações. Contudo, procuraremos realizar um estudo resumido da história do pensamento da administração nas suas diferentes visões, desde a Teoria Clássica da Administração até a teoria geral dos sistemas.

2.2 - Teoria Clássica da Administração

Por que se estudam as organizações? Qual a importância que elas representam para o elemento humano?

Pode-se responder que as organizações são estudadas por serem condicionantes da vida humana. Por se constituírem também, centros de poder. E ainda, por sofrerem influência da ação do indivíduo, e vice-versa, satisfazendo as necessidades humanas. Daí a importância de que se revestem.

A história da Teoria das Organizações mostra que várias escolas ou correntes ^{se} surgiram, preponderaram e sucumbiram, muito embora alguns pressupostos dessas escolas ou correntes ainda sejam aplicados nos dias de hoje por empresas e instituições, como será verificado mais adiante.

Ao fazer-se um retrospecto histórico da Teoria das Organizações, observa-se que seus estudos são permeados pelo processo de divisão social do trabalho.

Por outro lado observa-se também que:

Sendo a administração o estudo da burocracia, ela se realiza plenamente no Estado, antecedendo de séculos ao seu surgimento na área privada. Portanto, o segredo da gênese e da estrutura da teoria geral da administração, enquanto modelo explicativo dos quadros da empresa capitalista, deveriam ser procurados onde se dá seu desenvolvimento mais pujante: no âmbito do Estado.⁽¹⁾

Essa burocracia que teve no Estado o seu ambiente precursor, apareceu há milhares de anos como forma de dominação.

Portanto, antes do surgimento da Teoria Clássica da Administração, as necessidades técnicas criaram um modo de produção, exercendo funções de organização e supervisão. As famílias que detinham o poder eram denominadas de feudais e esse modo de produção era calcado nos seguintes pressupostos principais:

- a) O Estado era a autoridade suprema para guerrear, saquear e dirigir obras públicas e, para tanto, o Estado detinha a propriedade da terra;
- b) A autoridade confundia-se com o próprio Estado, pois compunha-se da elite intelectual, de funcionários civis e militares.

A decadência do feudalismo teve seu início com o surgimento da aristocracia emergente nas grandes cidades, onde a indústria começava a despontar.

Com a Primeira Revolução Industrial, por volta de 1750 surge também a empresa industrial que vai atuar como elemento propulsor do capitalismo. Conseqüentemente, várias mudanças institucionais e sociais

¹ Maurício Tragtenberg apud Rivo Ribeiro Silva - Ten Cel PMPE

foram ocorrendo em vários setores da vida.

Posteriormente, com a Segunda Revolução Industrial, por volta de 1880, e que teve como fator principal a passagem da máquina a vapor para a eletricidade, a sociedade é atingida pelo novo fenômeno, principalmente nos Estados Unidos da América, berço da maioria das inovações. Ocorre daí várias mudanças nas estruturas sócio-econômicas da época e que podem ser assim resumidas:

- a) Aumento na dimensão das empresas;
- b) Especialização;
- c) Separação entre as funções de direção e as funções de execução.

Entre as respostas intelectuais às mudanças decorrentes da Segunda Revolução Industrial, destacam-se a Teoria Clássica da Administração, apresentada pelos estudos de Frederick Taylor e Henri Fayol, que objetivava a racionalidade da organização.

Por parte de Taylor foram pesquisados os estudos dos tempos e dos movimentos, a seleção científica do trabalhador, o plano de incentivo salarial, o treinamento e a especialização, a supervisão funcional, voltados para a racionalidade do trabalho e a maior eficiência.

Com referência a Fayol, ^{este} estudou as funções básicas da empresa, e as funções básicas do administrador, ou seja, o planejamento, a organização, o controle e o comando.

^{Foram desenvolvidos} ~~Desenvolveu~~ ainda, alguns princípios sobre a divisão do trabalho, hierarquia, centralização, disciplina com base em modelos de estruturas militares européias, a autoridade e a responsabilidade. Defendia-se a idéia de comando e organização do trabalho, objetivando maior eficácia.

Verifica-se portanto, que o objetivo final da Teoria Clássica da Administração referia-se à RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL, mas que na verdade era uma intensificação de trabalho e não, sua racionalização.

Houve, portanto, a implementação da divisão do trabalho, aqui caracterizado na atividade industrial, referindo-se à subdivisão do fluxo de produção em pequenas tarefas, mas que significava uma alienação do homem ^{ante} ao processo de sua realização pois se limitava apenas a executar o seu trabalho, sem poder pensar ou questionar a sua utilidade como pessoa humana, dada a especialização e a própria despersonalização.

Salienta-se ainda que a decisão burocrática era absolutamente monocrática: só havia um fluxo de comunicação.

Na realidade, a Teoria Clássica da Administração era desumana e desgastante, pois além de alienação, “burrificava” o homem.

Não tardaram pois, as críticas ao modelo de administração idealizado por Taylor e Fayol.

Entre as principais críticas, destacam-se a abordagem incompleta da organização, o mecanismo, a visão microscópica do homem, a desconsideração do ambiente externo, e a acentuada centralização.

Observa-se, portanto, que na prática, o Taylorismo ainda nos dias atuais é bastante aplicado nas organizações modernas, tanto no setor público quanto no privado. Em ambos observa-se sempre uma grande preocupação pela modernização, na busca da eficiência e eficácia, esquecendo-se dos incentivos e motivações que devem ser dispensados ^{ao} no elemento humano.

2.3 - Escola das Relações Humanas

Tendo Elton Mayo como o seu grande idealizador, a teoria de Relações Humanas surgiu objetivando corrigir a tendência à desumanização do trabalho, opondo-se à Escola Clássica. Para tal, Mayo enfatizava o clima psicológico no ambiente da organização e salientava a importância da organização informal, da comunicação, da participação e do papel de

liderança.

Nos seus estudos, conclui que o nível de produção é resultante da integração social, mostrando também que o comportamento do indivíduo se apóia no grupo.

Destacou ainda os incentivos psicossociais, demonstrando que o conteúdo e a natureza do cargo influenciam no moral do trabalhador. Enfim, deu ênfase aos aspectos emocionais.

A teoria das Relações Humanas indicava, portanto, um perfeito equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos trabalhadores, dando ênfase aos aspectos motivacionais e de cooperação, delegação de autoridade, participação, autonomia, confiança e aberturas para o empregado, voltados para maior satisfação e maior produtividade.

Na verdade foi um significativo avanço para a Teoria das Organizações. Contudo, segundo TRAGTENBERG: ⁽²⁾

O movimento de Relações Humanas, apareceu como uma ideologia manipulativa que acentua a preferência pelo operário e pelos grupos informais, quando na realidade, o operário sonha com uma satisfação maior, deixar o trabalho e ir para casa. O movimento valoriza símbolos triviais de prestígio, quando a estes o trabalhador prefere melhor salário. Essa escola procura acentuar a participação do Operário no processo decisório, mas a decisão vem de cima e ele apenas a reforça.

As críticas mais contundentes à Escola de Relações Humanas, referem-se pois à visão manipulativa dos trabalhadores, ao tentar motivá-los com estratégias participativas, que seriam uma estratégia de controle político sobre a força de trabalho para “docilizar”os elementos, o que diminui o seu potencial produtivo.

² Maurício Tragtenberg apud Rivo Ribeiro Silva - Ten Cel PMPE

2.4 - Behaviorismo

O Behaviorismo rompeu os enfoques prescritivos das Escolas de Administração Científica e a de Relações Humanas, passando a encarar a organização de forma objetiva e realista.

Sabe-se que a Escola de Relações Humanas surgiu em oposição à Escola Clássica. Essa oposição evoluiu com o behaviorismo, que também não compartilhava com a maioria das idéias defendidas pela Escola de Relações Humanas, uma vez que a satisfação do trabalhador gerava, por si só, a eficiência.

Com referência às recompensas, o behaviorismo defende a idéia de que se a organização é um sistema cooperativo racional, é preciso saber quais as razões que levam o indivíduo a cooperar. Logicamente, os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuem direta ou indiretamente para seus próprios objetivos pessoais.

Quanto às críticas ao behaviorismo, estas não foram tão acentuadas como as que foram dispensadas às escolas anteriores.

2.5 - Estruturalismo

A teoria estruturalista é uma síntese da Escola Clássica e da teoria das Relações Humanas, ou seja, uma abordagem que reúne em seu bojo, a escola formal e a informal, tendo em MAX WEBER, seu maior defensor, além de contar também com os trabalhos desenvolvidos por CARL MARX.

Contestou a Escola de Relações Humanas, sugerindo que esta não permitia uma visão completa da organização e que sua visão parcial favorecia

a administração e iludia os trabalhadores.

Em seus estudos, os estruturalistas alertaram os pesquisadores da época sobre um fato que, apesar de existente, passava de despercebido, talvez propositalmente: os dilemas das organizações, com suas tensões inevitáveis, que poderiam até ser amortecidas, mas não eliminadas.

Existiam tensões entre as necessidades das organizações e as necessidades de seu pessoal; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores.

Os estruturalistas, ao contrário do que fez a Escola de Relações Humanas, limitando seus estudos às organizações industriais e comerciais, estenderam suas pesquisas a hospitais, igrejas, exércitos, etc., de forma a abranger diversos tipos de organizações existentes.

Segundo os estruturalistas, a organização é uma unidade social grande e complexa, ^{em qual} ~~onde~~ há uma constante interação entre os grupos sociais que a compõem. E nesta interação surgem as tensões inevitáveis, muito embora, às vezes, sejam até desejáveis.

Esses grupos sociais são solidárias a alguns interesses da organização, como a sua viabilidade econômica. São solidários na defesa de certos valores.

Os estruturalistas destacam, ainda, dois grupos da organização, que estão sempre em conflito, o da administração e o dos operários. Na realidade a Administração se preocupa em fazer o operário trabalhar, usando de formas que tornem o trabalho agradável, mas nenhuma dessas formas o tornará satisfatório no sentido absoluto. Logo, o trabalhador é sempre um alienado na organização. O operário tem pouca idéia do processo total de trabalho ou ^{da} sua contribuição para ele.

Por sua vez, diz WEBER:

Esse alheamento básico verifica-se também entre o soldado e os meios de guerra; entre o cientista e os meios da pesquisa. O operário, o soldado, o pesquisador e todos os empregados de todas as organizações são frustrados e infelizes, pois são sempre alienados nas organizações a que pertencem. ⁽³⁾

De acordo com os estruturalistas, a teoria das Relações Humanas tentou encobrir as realidades da vida do trabalho ao querer mostrar a organização como um conjunto de elementos formando uma família, e não como uma luta de poder entre grupos com alguns valores e interesses em conflito.

Quanto ao sistema de recompensa, concordavam os estruturalistas com o existente na indústria, criticando apenas quando essas recompensas eram utilizadas para apaziguar os operários, iludindo-os com símbolos baratos de prestígio e afeição, em vez de aumento de salário.

Outro aspecto abordado, refere-se ao problema da comunicação na empresa, defendendo que esta deve sempre estar presente, ser autêntica e abrangente, embora muitos problemas em uma organização não possam ser satisfeitos simplesmente pela comunicação, como por exemplo, as diferenças de interesses econômicos e de posição de poder.

Finalmente, concluíram que os conflitos forjam numerosas e importantes funções sociais. Não se deve reprimi-las artificialmente. Eles permitem o surgimento de diferenças autênticas de interesses e crenças, cuja luta pode conduzir a uma verificação de poder e ajustamento do sistema da organização à situação real.

Disfarçando esses conflitos, eles eclodirão através de outros procedimentos, tais como o abandono de emprego ou o aumento de acidentes, que, em síntese, vão representar desvantagens, tanto para o integrante da organização como para ela própria.

³ MAX WEBER apud Rivo Ribeiro Silva - Ten Cel PMPE

2.6 - Teoria Geral dos Sistemas

Surgiu da necessidade de interação de todos os ramos de conhecimento, na busca da racionalização de esforços, ^{purgar a Teoria Geral dos Sistemas} salientando-se a obra do biólogo alemão BERTALANFFY, que concebeu o modelo do sistema aberto, entendendo-o como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente.

As idéias centrais da abordagem sistêmica, compreendem que a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados, ^{havendo} ~~onde há~~ uma tendência muito grande a se enfatizar os papéis que as pessoas desempenham, deixando-se de enfatizar as próprias pessoas.

A forma como uma pessoa se comporta no sistema irá afetar o seu futuro comportamento, no sentido de alterá-lo ou reforçá-lo, mas também afetará sua própria personalidade e as suas relações com os demais.

3. A Organização Policial Militar na Teoria das Organizações

Da análise das características das diversas correntes da Teoria das Organizações, procurar-se-á estabelecer um estudo comparativo entre o exposto e a instituição Polícia Militar.

De início pode-se indagar: as instituições policiais militares têm acompanhado a evolução da Teoria das Organizações? Será que alguns pressupostos prejudiciais não estão sendo adotados por essas instituições inadvertidamente?

Claro que para se responder a tais questões e esgotar o assunto, seria necessário um demorado e aprofundado estudo no modelo administrativo de cada instituição policial militar em cada estado brasileiro.

Na verdade, boa parte das idéias defendidas pelas diversas correntes da Teoria das Organizações é aplicável às instituições policiais militares.

Entretanto, há de se convir que as mudanças em organizações militares são raras e se processam muito lentamente. O tradicionalismo, o poder disciplinar e a hierarquia constituem valores que são preservados de forma quase que inviolável.

Não se quer dizer com isso que as tradições históricas destas instituições devam ser esquecidas, ou que a hierarquia e a disciplina sejam abolidas. Não é isso que se quer afirmar. O que se pretende é mostrar que as mudanças nessas organizações encontram sempre resistências.

Verifica-se que alguns pressupostos adotados pelas diversas correntes estão ainda arraigados no modelo administrativo da organização policial militar.

Do Taylorismo, por exemplo, ainda prevalecem os seguintes aspectos:

- Indiferença pela vida social de seus integrantes. Quase sempre só há uma maior preocupação quando algum fato grave ocorre.
- Abordagem incompleta da organização, ou seja, a abordagem é quase que unicamente formal.
- Desconsideração do ambiente externo. Só o ambiente da instituição é importante.
- Obsessão pela unidade de comando. Comandantes de todos os escalões, por diversos motivos, centralizam o poder de forma a bloquear iniciativas de seus auxiliares.

Com referência à Escola de Relações Humanas, prevalece a visão manipulativa de seus integrantes, de superiores com relação a subordinadas. As idéias dessa corrente eram por demais salutares, mas, se não forem aplicadas honestamente, respeitando a pessoa humana, constata-se que por

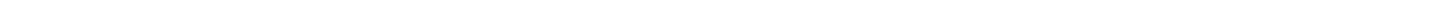
trás delas, está imbutido, de forma sutil, que o mais importante é o objetivo da organização, continuando o elemento humano a ser relegado a um segundo plano.

Quanto ao Estruturalismo, a crítica mais comum aos seus pressupostos, com influência na instituição policial militar refere-se ao sistema de incentivos. São observados constantemente, problemas nessas organizações em face dos incentivos monetários e psicossociais não serem satisfatórios.

Por fim, em relação à Teoria Geral dos Sistemas, sente-se a necessidade de uma maior integração das instituições policiais militares com outras organizações.

CAPÍTULO II

DESENVOLVIMENTO



1. Fundamentação Teórica

1.1 - Novas Teorias

Consideramos que todas as teorias apresentadas não se revestem tanto de importância como a Teoria da Motivação, formulada por Abraham H. Maslow, que considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais. A hipótese central da teoria de Maslow é a existência de uma hierarquia das necessidades humanas. À medida ~~em~~ que as necessidades inferiores da hierarquia são atendidas, ainda que parcialmente, é que surgirão as necessidades superiores. Como necessidades básicas do ser humano, dentro da hierarquia proposta por Maslow, estão as fisiológicas e as de segurança, conforme se vê na figura 1.

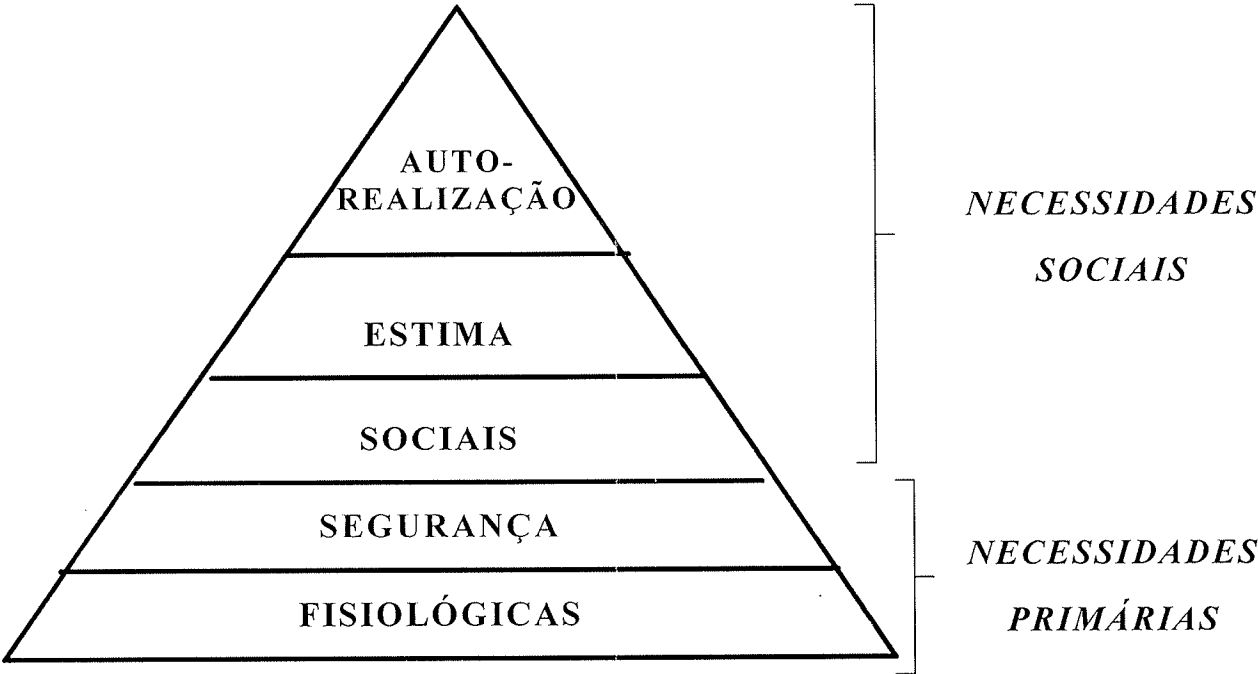


Fig. 1

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES - MASLOW

Além de todas estas teorias, temos que fazer menção sobre as chamadas Teoria X e Teoria Y.

Insatisfeito com as teorias tradicionais da motivação, tanto monetária quanto a das relações públicas, Douglas McGregor, influenciado pela teoria das necessidades humanas de Abraham Maslow, identificou duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana.

A primeira concepção foi chamada por McGregor de Teoria X, que a considerou baseada nas seguintes premissas, em relação ao fator humano numa empresa:

- a) O ser humano tem aversão ao trabalho, e quer evitá-lo sempre que possível.
- b) A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição.
- c) O ser humano prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem pouca ambição e quer garantias.
- d) O homem é um animal carente, nem bem uma de suas necessidades é satisfeita surge logo outra.
- e) Oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente.
- f) O princípio fundamental da teoria X é o da direção e controle através do exercício da autoridade.

A teoria X, portanto, baseia-se no pressuposto de que o ser humano é inerentemente preguiçoso, pouco inteligente. Por isso, trabalhará sempre o menos possível, preferindo ser conduzido em vez de assumir responsabilidades, e deseja acima de tudo sentir-se seguro. Em face dessas características, o empregado precisa ser dirigido, controlado e motivado pelo receio de punições ou privação de recompensas, a fim de trabalhar de acordo com as necessidades da empresa a que pertence.

McGregor rejeita ambas essas políticas, bem como a teoria X. Em seu lugar sugere o que julga poder ser chamado de teoria Y, baseado nas seguintes premissas:

- a) O trabalho pode ser uma fonte de satisfação, se voluntário, ou fonte de punição quando imposto.
- b) As pessoas têm motivação individual.
- c) Podem exercer auto-controle e auto-direção quando conhecem os objetivos que devem ser alcançados.
- d) Os objetivos individuais das pessoas nem sempre se opõem aos objetivos da empresa.
- e) As pessoas podem aceitar ou mesmo procurar responsabilidades.
- f) A teoria Y é um convite à inovação.

A teoria Y baseia-se que nos seres humanos estão presentes todos os ingredientes: motivação, potencial para desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade e disposição para orientar-se em direção aos objetivos de sua empresa. Esses ingredientes não são postos nos seres humanos pela liderança. Esta é responsável por fazer com que as pessoas, por si sós, reconheçam e desenvolvam essas características humanas.

Todavia, a teoria Y não foi bem aceita por muitos autores. Algumas julgam inclusive que a teoria X é superior e mais adequada à realidade da vida das empresas. Mas concluindo, ambas têm algo de válido a oferecer. O gerente deve saber combiná-las levando em conta cada indivíduo específico.

Também fazemos alusão à teoria monetária, idealizada por Taylor, a qual assenta-se no princípio de que o dinheiro é o primeiro, fundamental e principal fator de motivação no trabalho. De fato, o salário, além de constituir meio indispensável à sobrevivência, possibilita a aquisição de símbolos que definem o status social das pessoas. O lugar e prestígio delas na sociedade é substancialmente determinado por esse fator.

Em consequência, a perspectiva de maiores retribuições financeiras motiva o assalariado a liberar todo o potencial de que é capaz na execução de suas tarefas e a procurar incrementá-lo de todas as maneiras ao seu alcance, a fim de fazer jus a tal incentivo.

Depois de estudo das operações desenvolvidas por operários, Taylor concluiu que, oferecendo-lhes incentivo monetário adequado, cada operário poderia quadruplicar sua produção. Para provar sua teoria Taylor realizou na prática sua assertiva, a qual se concretizou na íntegra, obtendo estrondoso êxito. Entretanto, o sistema foi gradativamente sendo submetido a severas críticas, que acabaram por lhe destruir as premissas de que as pessoas trabalhavam com afinho visando unicamente a obter maiores salários.

Em suma, os críticos não aceitavam a idéia de que o homem deveria ser considerado como máquina, o que certamente conduziria à estafa.

Em conclusão, verificou-se que, apesar de muito importante, o dinheiro não era a única motivações de quem trabalha.

Por outro lado, os aspectos sociais assumiram alta relevância no movimento conhecido pelo nome de relações humanas, de considerável influência no problema de motivação no trabalho, conforme apresentadas no capítulo anterior.

1.2 - Aspectos Humanos da Qualidade

Mais do que atual, o tema QUALIDADE é uma necessidade e está presente em todos os setores da vida. Todos buscam a qualidade neste competitivo mundo moderno, em que produtos têm de ter garantidos o desempenho das funções a que se destinam. Não poderia ser diferente na área de prestação de serviços e relacionamentos humanos.

O trabalho tem de ser feito, mas pode ser feito de uma melhor maneira, mais humana. Aliás, não é à toa que o termo “trabalho” deriva da palavra latina “tripalium”, que era um instrumento de tortura, uma espécie de açoite com três tiras de couro com pedaços de madeira nas pontas, usado para obrigar os escravos mais resistentes a produzir.

Quando falamos de humanizar, como chave para o desenvolvimento, ^{humano - nos} refere-se ~~se~~ à maneira de desenvolver ambientes, de construí-los com vocação para esse desenvolvimento e de como melhor administrá-lo. Obrigatoriamente ~~fala-se~~ ^{fala} da livre iniciativa pessoal, na busca da felicidade.

Ambiente, o que seria? É um espaço qualquer, onde encontramos pessoas, recursos e hábitos. Pessoas com vocações e vontades e recursos dos mais diversos. Nenhum ambiente pode progredir ou crescer em sua plenitude, se uma de suas partes ou componentes ^{for} ~~é~~ carente. Todo indivíduo deve contribuir para o desenvolvimento do seu próprio ambiente, do qual ~~ele~~ ^{o mesmo} faz parte, trabalhar para o bem comum, para o conjunto e para cada um dos que o rodeiam. Em suma, todo indivíduo deve criar oportunidades para si e para os outros. Humanizar ambientes é criar condições de vida em cada um, é criar esperanças e despertar entusiasmos.

1.3 - Atualidades

Dentro do tema, valorização, temos que expor fatos que mostram a realidade que vivemos nestes dias atuais. Há um rumor no ar de ebulição nunca observado antes. Vemos movimentos dos componentes que formam a base da escala hierárquica das polícias militares, que se manifestam em proporções nunca dantes vistas. a mídia está a divulgar cada detalhe, apresentando situações e mostrando opiniões.

Tudo isso está acontecendo em função de um certo descontentamento por parte de integrantes das Polícias Militares de quase todo o país, ^{os quais} ~~onde~~

expõem suas queixas e reivindicações.

Como ilustração, vamos aqui fazer alusão a algumas matérias, transcrevendo trechos divulgados na imprensa escrita, logo após as cenas de violência policial praticadas em São Paulo, capital, e após a revolta de policiais-militares em Belo Horizonte-MG.

a) Revista VEJA, 9 de abril de 1997:

TODOS ACHAM QUE A POLÍCIA DEVE MUDAR, MAS NÃO HÁ UM CONSENSO.

A CADA ACUSAÇÃO, FALA-SE EM REFORMÁ-LA, E MESMO EXTINGUI-LA.

Dentre as propostas mais debatidas destacam-se as seguintes:

AUMENTAR SALÁRIOS - O serviço policial envolve riscos e sacrifícios grandes demais para receber um salário tão baixo, menos do que um guarda-noite arremata para tomar conta de um punhado de residências. Como não é possível sustentar a família, com esses vencimentos, mesmo o mais honesto dos soldados acaba indo atrás de bicos, tolerados em função da penúria salarial. Com o passar do tempo, o soldado acaba mais preocupado em servir ao segundo emprego do que ao primeiro. Essa situação se completa quando os próprios oficiais da PM montam empresas de segurança, que recrutam os mesmos soldados para esse segundo serviço. Em Brasília, onde funciona a PM mais bem paga do país, a criminalidade é baixa e os policiais cometem menos delitos. **“Com estes salários, eles pensam duas vezes antes de sair da linha”**. Explica o secretário de Segurança Pública do Distrito Federal.

FORMAÇÃO - Em várias capitais, os soldados da PM têm aulas sobre direitos humanos e cidadania, mas isso é insuficiente. Na hora de ir para a rua o que mais prevalece é a cultura da violência. **“... não recrutamos nossos soldados na Suécia nem os educamos na Inglaterra”**, diz o comandante Geral da PM de São Paulo.

Comentário:

De tudo o que podemos depreender, é que, com a comprovação da violência policial, foram levantados problemas institucionais, os quais seriam a razão de tal violência. Ficou evidenciado que existe um certo descaso com a organização, sendo isto visto de modo a abranger todos os estados da federação, vindo à baila fatores primários sendo questionados de maneira ferrenha, o que abrange até mesmo o destino das corporações. Resta saber se algo de concreto vai ser feito.

Após esse episódio, surge uma crise sem precedentes. Em Minas Gerais, um enorme movimento de praças, reivindicando melhorias, e protestando, deixa perplexo o país, mormente os militares mais conservadores, causando repercussão em outras corporações, conforme apresentamos abaixo os principais trechos divulgados.

b) Jornal FOLHA DE SÃO PAULO, 29 de junho de 1997:

CRISE NA POLÍCIA: POLICIAL DE SÃO PAULO ESTARIA ROUBANDO PARA SUSTENTAR A FAMÍLIA.

O aumento de 60,7% (285PM) no número de policiais presos - a maioria por crimes contra o patrimônio - nos últimos dois anos, é uma indicação de que o policial militar paulista está recorrendo ao crime como forma de sustentar a sua família.

“Os números mostram que a criminalidade está aumentando na PM. O Policial Militar, que não consegue reforçar sua renda com os ‘bicos’, acaba partindo para o crime”, disse o presidente da Associação dos Cabos e Soldados.

Segundo ele, o reajuste salarial seria a única forma de manter a ‘dignidade’ do PM. Fez ainda uma referência aos salários dos policiais de Los Angeles-USA, como fator ‘isolante de corrupção’. Dados oficiais do Departamento de Polícia de Los Angeles, mostra que o salário mais baixo é de US\$ 3.079,00.

‘Há necessidade de uma valorização da polícia brasileira. Não quer dizer que chegaremos a esses salários. Além da questão salarial, o governo tem o dever de equipar melhor a polícia’, disse ainda.

- CRISE EM MG ALERTA PM DE TODO O PAÍS:

Falta de pagamento desde abril e regulamento disciplinar rígido. Suicidas, moradores de favelas, homens que mudam de bairro para fugir de criminosos ou que abandonaram a corporação. Esses são alguns dos problemas dos PM do país.

- A CRISE NA PM DE MINAS PEGOU DE SURPRESA OS COMANDANTES DAS PM.

Outras Polícias Militares também estão fazendo planos para evitar uma revolta.

Além do aumento salarial, as praças de Minas comemoram uma segunda e ‘importante’ vitória: a discussão sobre as relações internas na corporação, priorizando a humanização dos militares. Os manifestantes insistiram todo o tempo na reformulação das relações interpessoais na corporação.

- Porto Alegre

SUICÍDIO MATA COMO TIROTEIO

Uma trágica peculiaridade indica o nível de descontentamento existente na PM gaúcha. Nos últimos 12 anos, 49 PM suicidaram-se e outros 51 morreram em serviço. Esta é a mais importante informação de uma pesquisa que pretende revelar como os policiais-militares se vêem e encaram suas condições de vida e de trabalho.

Segundo o representante dos PM na Assembléia Legislativa do RS, 90% das queixas são por não pagamento de horas-extras e de diárias, excesso de carga horária e a “falta de respeito à cidadania na caserna”.

- Mato Grosso do Sul

A CADA 2 DIAS, 3 PM DEIXAM A TROPA

“A PM está esvaziando”, disse o Comandante Geral, Francisco Libório. “A PM, como a entendíamos até esta semana, acabou”, referindo-se à decisão dos cabos e soldados de buscar aumento salarial “na base da pressão”.

O coronel orientou os oficiais a ouvir mais a tropa e a adotar o que chama de “regulamento humanizado”, na hora de punir.

Baixos salários, jornadas excessivas e máis condições de trabalho são os principais motivos de evasão dos PM. Entre 95 e 97 (fevereiro) 420 PM saíram. A defasagem de pessoal é de quase 50%.

- Bahia

MAIORIA VIVE EM FAVELA E INVASÃO

Uma pesquisa feita pela Associação de cabos e soldados revela que cerca de 60% dos policiais de Salvador vivem em favelas e invasões. A maioria da tropa vive mal, muitas vezes vizinha de criminosos.

Realizado em março último, a pesquisa também revela que 214 PM foram assassinados na Bahia nos últimos 3 anos, 130 foram mortos porque foram reconhecidos por criminosos e perseguidos.

Segundo dados da pesquisa, 28 policiais militares de Salvador trocaram de residência sob a pressão de criminosos, nos últimos três meses.

Os criminosos conseguem expulsar os PM ameaçando matar seus filhos e mulheres.

- Paraná

REAJUSTE REDUZ PEDIDO DE BAIXA

Os pedidos de baixa de policiais-militares no Paraná caíram 61,2% em 97, de acordo com os dados do Comando Geral da Polícia Militar.

A queda foi provocada pelo aumento concedido pelo governo do Estado em 13 parcelas, que resultou num salário de R\$ 735,00

Com o nosso atual salário, os policiais viram que é um bom negócio permanecer na PM. A média mensal de pedidos de exclusão no ano passado era de 25 e agora caiu para 05 PM.

Comentário:

Não há como negar, após todos esses noticiários que uma crise realmente se instalou na instituição Polícia Militar. Parece que problemas diversos que estavam controlados encobertos vieram à tona. A reclamação salarial parece ser a tônica, além de normas muito rígidas, desrespeito ao ser humano, etc. Tal como vimos aqui nos principais tópicos da Teoria das Organizações, apresentados no capítulo anterior, parece que os pressupostos se aplicam à atual situação, ou seja, a falta de fatores motivacionais gerando insatisfações e consequente crise.

Estão aí os fatos concretos. Haverá mudanças, não se pode refutar. Quais? imprevisíveis, só o tempo dirá.

2. Recursos Humanos na Polícia Militar

2.1 - O que são Recursos Humanos

A evolução dos estudos da teoria das organizações, como ficou constatado, fundamentou-se nas relações entre o homem e a organização na busca da eliminação de conflitos e satisfação no ambiente de

trabalho.

Portanto, o elemento humano na organização mereceu sempre a preocupação de observações e pesquisas com objetivos “humanistas” que nem sempre eram suficientes.

Aparece então, nas organizações, o movimento denominado Recursos Humanos que além das funções técnicas e operacionais tradicionais- recrutamento, seleção, treinamento, controle de pessoal-, passa a funcionar também como elemento de manipulação do pessoal.

Conceituando, é o conjunto de princípios, estratégias e técnicas, que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

Pelo enunciado, observa-se a grande importância que se deve dispensar ao fator humano. Por essa razão, os estudiosos do assunto recomendam que a sua gerência seja de responsabilidade de um órgão central, diretamente subordinado ao chefe executivo, ou seja, a mais alta autoridade.

Novos conceitos, novos princípios surgiram em decorrência da análise dos traços das organizações. Surgiram, pois, teorias motivacionais, organizacionais diversas e de liderança, denunciando as condições restritas de elemento humano no trabalho.

Quanto à Polícia Militar, pode-se dizer que a administração de pessoal é uma tarefa complexa, não apenas pelas características especiais do seu pessoal, mas pela singularidade de sua organização.

É necessário harmonizar os rígidos princípios da estrutura militar à profusão de atos legais que atingem seus interesses. É preciso haver criatividade para se buscar espaços entre um sistema fixo de remuneração e um mecanismo peculiar de incentivos e recompensas.

Concluída essa análise, pretende-se a seguir, discorrer em breves

palavras, sobre algumas atividade de Recursos Humanos, mostrando como elas se processam na Polícia Militar.

2.2 - Atividades Relativas ao Setor

a) Recrutamento

A atividade de recrutamento tem sofrido constantes influências. É uma ação que além de outros fatores limitantes, inerentes a todo tipo de organização é fortemente condicionado pela conjuntura sócio-econômica do local e do momento. É um processo de busca e atração de candidatos. Se ^{quisermos} ~~queremos~~ bons, ^{teremos} ~~temos~~ que atrair os bons.

b) Seleção

A seleção de pessoal tem sido ponto central de interesse, sobre o qual se assenta toda a estrutura da Administração de Recursos Humanos. Enquanto o recrutamento atrai os candidatos, a seleção procura descobrir, ^{por meio} ~~através~~ de processos cada vez mais científicos, os que se prestam e se ajustam às exigências profissionais da Polícia Militar.

c) Formação Profissional

A formação do policial-militar, em todos os seus escalões, tem sido muito questionada pelos próprios integrantes das Polícias Militares, que se preocupam com a qualidade do serviço que essas instituições devem prestar à sociedade em geral. Esta sociedade que também questiona o sistema de formação profissional dessas polícias, criticando-o, de forma severa, como bradou o então Ministro da Justiça em entrevista a ^{um} certo jornal, em 1986:

A polícia entre nós nunca foi bem-vista e nem ^{benquista} ~~bem-~~quista.

Polícia, violência e arbítrio são sinônimos. Para não falar em polícia e corrupção, polícia e abuso. A extração policial é feita de maneira mais imprópria possível, exatamente por que esse serviço nunca foi valorizado e a seleção de pessoal é descuidada.

d) Motivação Moral

A motivação do elemento humano ou dos grupos nas organizações deve ser preocupação constante por parte de psicólogos, sociólogos, administrativos e outros especialistas, trabalhando-se nos conceitos da escola de Relações Humanas. A motivação é imprescindível para a manutenção do sistema e seu aperfeiçoamento.

e) Assistência

Enquanto o salário é chamado de remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho, os benefícios e serviços são chamados de remuneração indireta porque usualmente são proporcionados como consequência da política de valorização dos recursos humanos.

f) Estado Sanitário da Tropa

A administração de pessoal tem o dever de obter e manter nas organizações os melhores recursos humanos, de melhor nível e interessados, com moral e produtividade elevados. Se a seleção é responsável pela obtenção destes recursos, os programas e medidas de segurança, higiene e medicina do trabalho devem voltar-se para a manutenção do trabalhador em condições de saúde física e mental aceitáveis para o trabalho a realizar.

3. Problemas que influenciam o PM, no desempenho de suas Atividades

3.1 - Aspectos Psicológicos

O perfeito estado físico é condição fundamental para que o indivíduo desempenhe corretamente as atividades policiais militares. Assim, o profissional de segurança pública necessita também de um estado emocional equilibrado, de forma que se possa obter um desempenho com qualidade em suas ações nas diversas situações, o que concorre para uma satisfação pessoal aumentada até por cumprir bem a sua missão. Este estado emocional equilibrado é o que permite ao indivíduo, uma análise eficaz, dentro das urgências. Se no momento em que seja imperativo a decisão por uma conduta, o profissional não tiver o necessário equilíbrio e sensatez na conduta do problema, o resultado será fatalmente insatisfatório.

3.2 - Fatores Ambientais

Como é sabido por todos, o local de trabalho do policial militar é a rua, o estádio, os presídios, etc, o que expõe a toda sorte de problemas e riscos ambientais. Além de ser uma atividade exercida, na maioria dos casos, a pé.

O policiamento ostensivo é uma atividade difícil e desgastante, razão pela qual deve-se pensar em torná-lo o menos cansativo possível, o que implica ^ana formulação de uma política de preservação dos recursos humanos que passa pela concepção e fornecimento de apoio material, como uniformes e equipamentos adequados, abrigos, armamento leve, locais de descanso em frentes de serviço longas, etc.

Deve haver um equilíbrio nas condições de trabalho entre os que estão na rua e os que estão no quartel. Ao abordar-se o local de trabalho nos

quartéis, no se pense em luxos supérfluos, mas em requisitos mínimos, cientificamente comprovados, visando proteger a saúde dos tralbahadores.

Um assunto muito importante no aspecto sanitário da tropa é o estudo das condições de trabalho, visando, principalmente, a prevenção da fadiga, tanto física, como psíquica, mental ou psicológica.

3.3 - *Regime de Trabalho*

A maioria de especialistas em medicina do trabalho, principalmente os Norte-Americanos, afirma que a fadiga física e mental podem ocorrer por três causas principais: turno de trabalho; turnos consecutivos, etc. e a 3ª?

Fica, portanto, o alerta de que deve-se levar mais a sério o problema do regime de trabalho, consubstanciado através das escalas de serviço, dando-lhe um tratamento cientificamente recomendado.

Existem vários outros fatores, mas nos restringiremos a estes apresentados. O fator monetário também influi, mas como já discorremos sobre o mesmo em itens anteriores, não o faremos novamente.

CAPÍTULO III

A PESQUISA E SUA METODOLOGIA

1. Natureza da Pesquisa

A pesquisa realizada foi, num primeiro estágio, bibliográfica, envolvendo a análise e comparação de diversas obras que tratam de assuntos que, de uma forma ou de outra, têm ligação com o tema ora estudado. Monografias, livros e leis foram consultados na procura de um embasamento sólido, o qual foi apresentado nos capítulos anteriores.

Num segundo estágio, realizamos pesquisa de campo, aplicada no seio da tropa, ^e as informações colhidas contribuíram para se ter uma idéia bastante realista sobre o que pensam os integrantes da Polícia Militar de Goiás. Foram aplicados questionários, em número de 400 (quatrocentos).

Num terceiro estágio, foi realizada uma entrevista com autoridade no campo social.

2 - O Universo

A presente pesquisa de campo teve por finalidade consultar a tropa, atingindo capital e interior, tanto oficiais como praças, de modo que fosse possível, por amostragem, avaliar os níveis de satisfação e valorização da tropa, além da indicação de pontos críticos com a apresentação de sugestões.

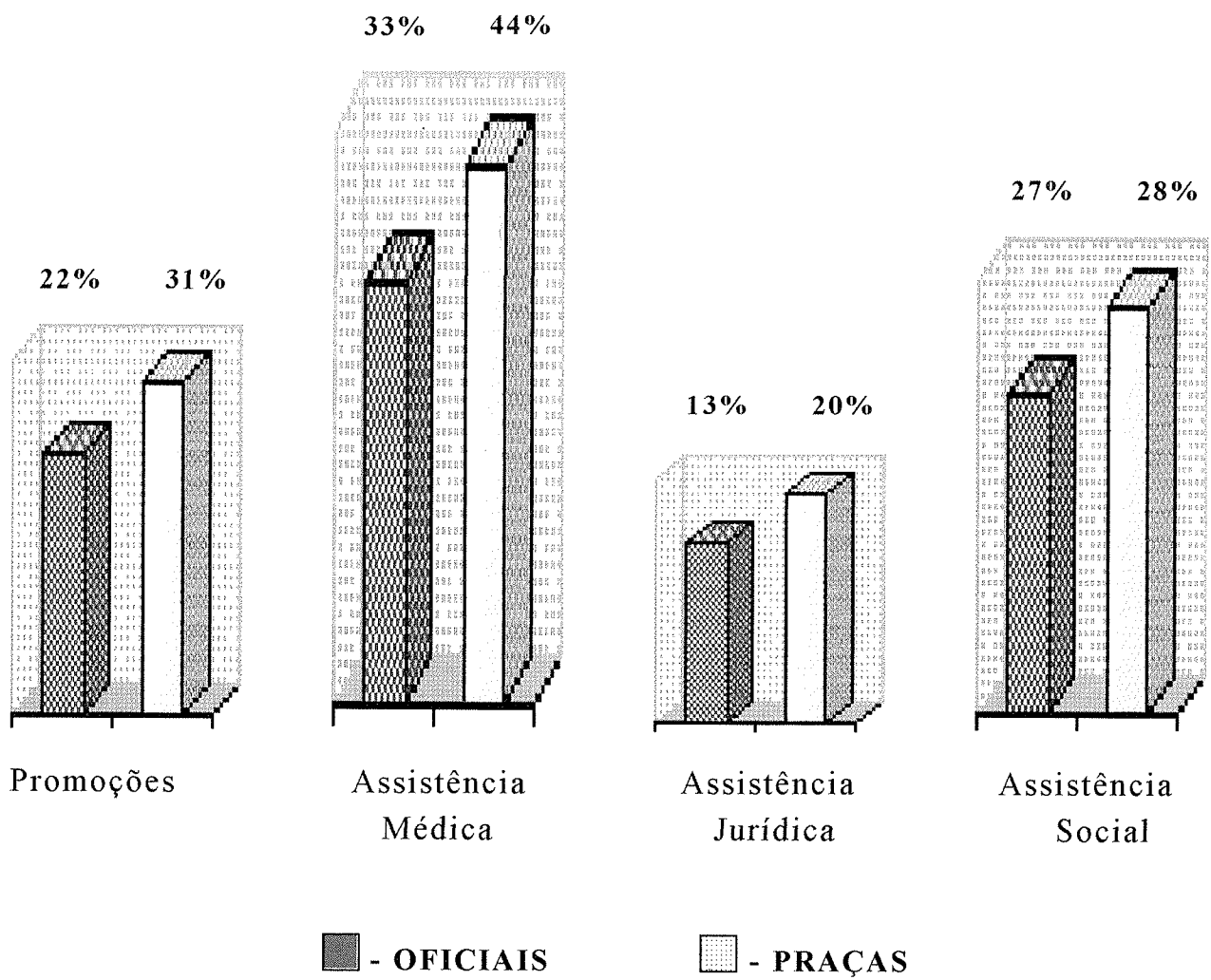
3 - A Amostra

Tomamos como amostra, dentro do universo, um quantitativo de oficiais e outro de praças, num total de 100 (cem) oficiais e 300 (trezentos) praças.

4 - Análise de Interpretação de Dados

A apresentação dos dados obtidos, ^{com} sua análise e interpretação, é feita a seguir ^{por meio} através de gráficos e sugestões, aos quais ^{onde} acrescentaremos comentários explicativos da questão levantada.

a) Índice de Satisfação com os determinados sistemas:
(Responderam Sim)



Fonte: Pesquisa de Campo CAO/97

Comentário:
Pode-se depreender, pelos dados, que, no geral, predomina uma insatisfação da tropa (oficiais e praças) com estes sistemas, destacando-se negativamente o sistema de assistência jurídica.

b) Fatores que valorizam o PM

- OFICIAIS

1º - Remuneração

2º - Melhor formação

- PRAÇAS

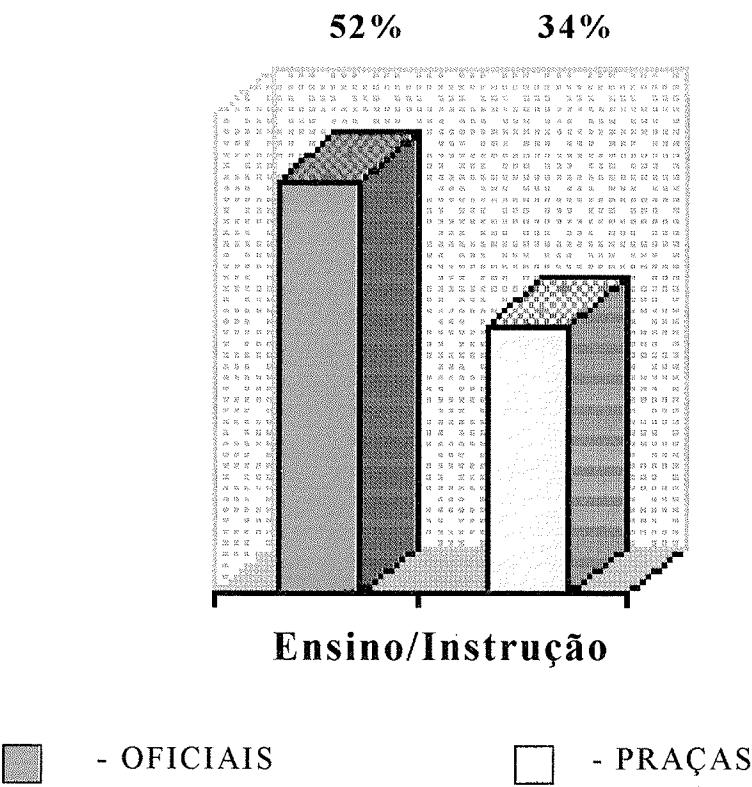
1º - Remuneração

2º - Condições de trabalho

Comentário:

Estes dados foram apontados em 1º e 2º lugar, pela ordem de importância, para que oficiais e praças se sintam mais valorizados, respectivamente. Vemos que aparece em primeiro lugar a preocupação com o salário e os quesitos - melhor formação e condições de trabalho - foram apontados como o 2º fator de valorização entre oficiais e praças, respectivamente.

c) Satisfação com ensino/instrução
(Responderam Sim)



Fonte: Pesquisa de Campo CAO/97

Sugestões:

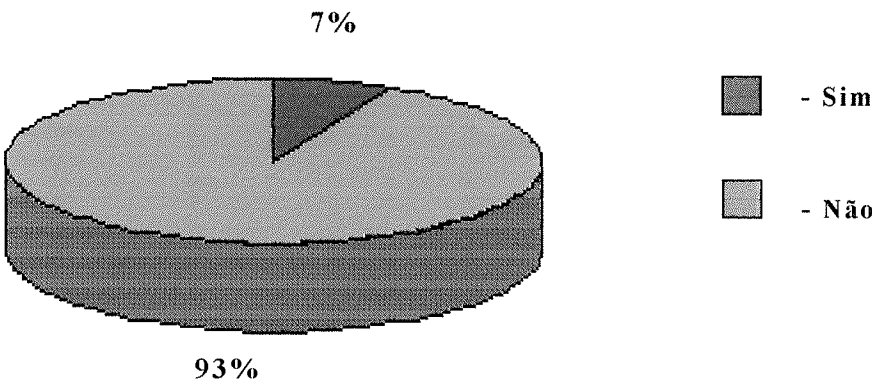
- 1º - Cursos de Especialização
- 2º - Prática Operacional

Comentário:

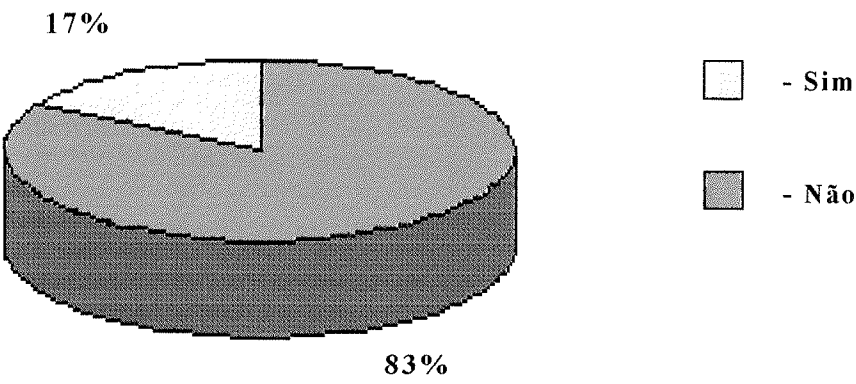
Existe uma maior satisfação dos oficiais com o ensino/instrução. *No âmbito dos* A nível de praças, há uma carência neste setor, inclusive o maior número de sugestões foi para que houvesse mais especialização e ensino prático, tanto para oficiais como para praças.

d) Satisfação com vencimentos:

- OFICIAIS



- PRAÇAS



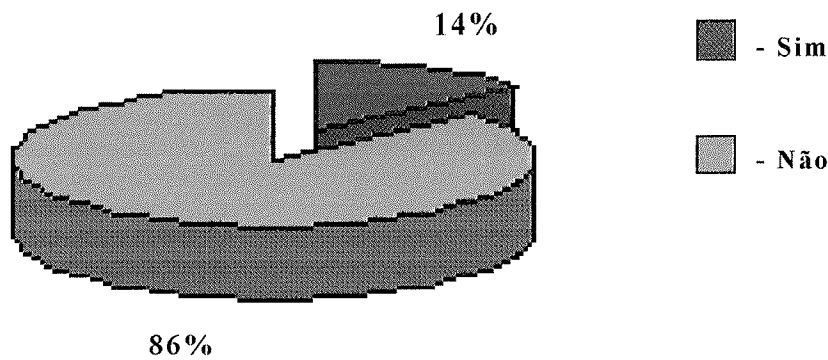
Fonte: Pesquisa de Campo CAO/97

Comentário:

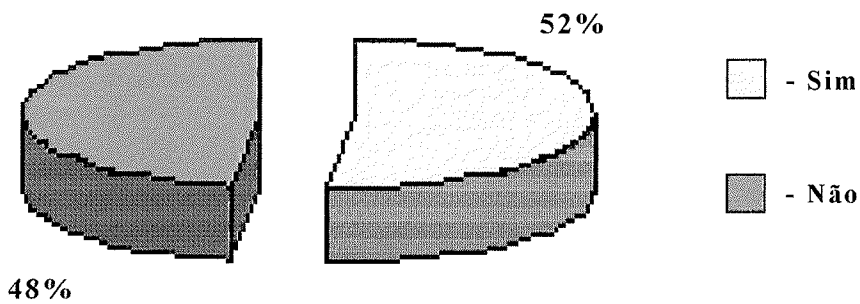
Vemos ~~o~~ quão grande é a insatisfação com o salário, estranhamente, é maior entre os oficiais.

e) Policiais Militares que têm serviço fora

- OFICIAIS



- PRAÇAS



Fonte: Pesquisa de Campo CAO/97

Comentário:

Mais da metade das praças pesquisadas trabalham fora da corporação, isso é preocupante, pois, sabemos que se trata de fator prejudicial ao desempenho da atividade PM. Insatisfeitas com a remuneração, buscam outras alternativas.

f) Sugestões para melhorar a imagem da PM junto à opinião pública.

- OFICIAIS

1º - Melhorar a comunicação social.

2º - Melhorar a qualidade do serviço prestado.

- PRAÇAS

1º - Melhorar a comunicação social

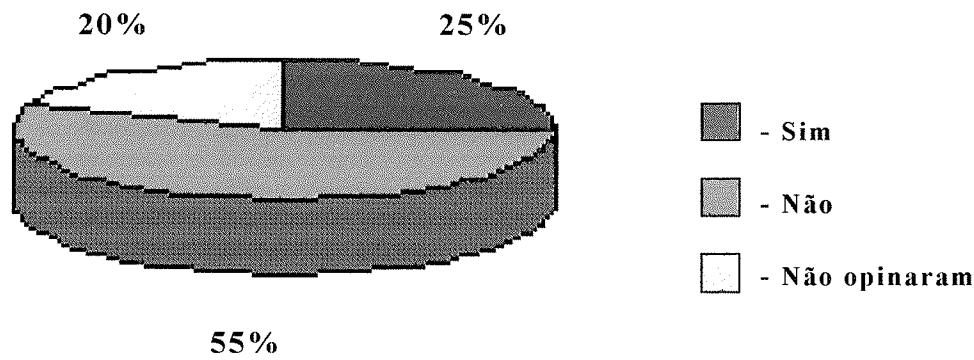
2º - Aperfeiçoar o ensino e a instrução

Comentário:

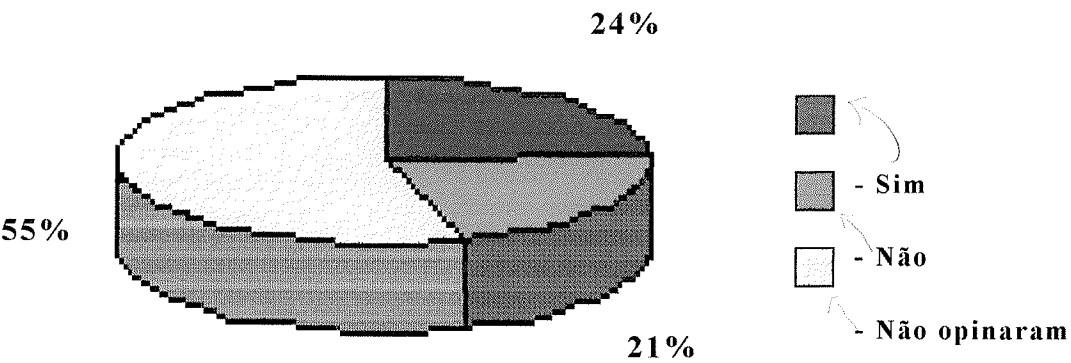
Oficiais e praças foram unânimes em apontar a necessidade de uma aproximação com a sociedade civil. E que a qualidade do serviço operacional ajudaria bastante.

g) Incentivaria seu filho a ingressar na PMGO?

- OFICIAIS



- PRAÇAS



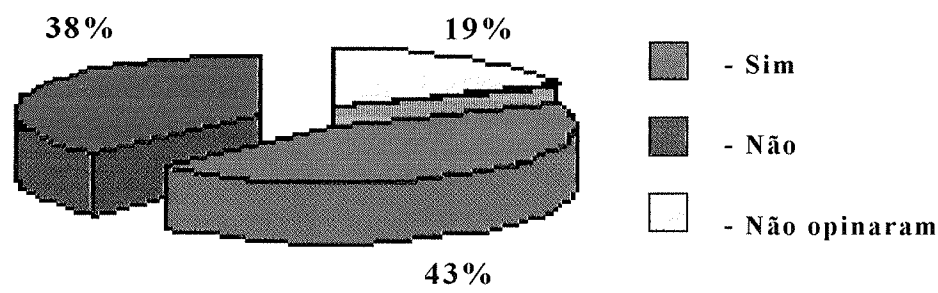
Fonte: Pesquisa de Campo CAO/97

Comentário:

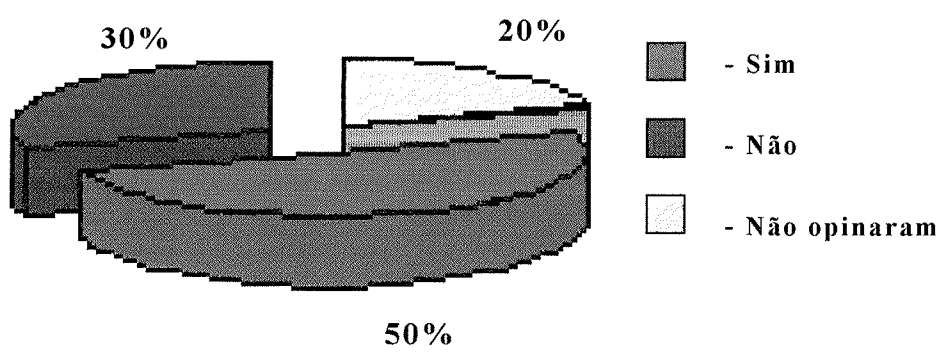
É muito baixo o número de policiais-militares que sentiriam satisfação em ter seu filho como integrante da PMGO. Certamente os que não opinaram agiriam da mesma forma.

h) Está insatisfeito na sua OPM?

- OFICIAIS



- PRAÇAS



Fonte: Pesquisa de Campo CAO/97

Comentário:

A maioria dos PM gostaria de servir em uma outra OPM, por fatores diversos. Observados certos critérios sabemos que se o profissional trabalha num local que lhe é mais apropriado, ele rende mais.

i) O que mais o aborrece na PMGO?

- OFICIAIS

1º - Baixa remuneração.

2º - Excesso de serviço extra e improvisações.

- PRAÇAS

1º - Injustiças/arbitrariedades

2º - Baixa Remuneração.

Comentário:

Dentre os motivos de maior descontentamento, percebemos que a remuneração está presente, seguida por outras causas pessoais e administrativas.

j) O que mais o agrada na PMGO?

- OFICIAIS

1º Sentimento de coesão da corporação.

2º Relevância do serviço policial.

- PRAÇAS

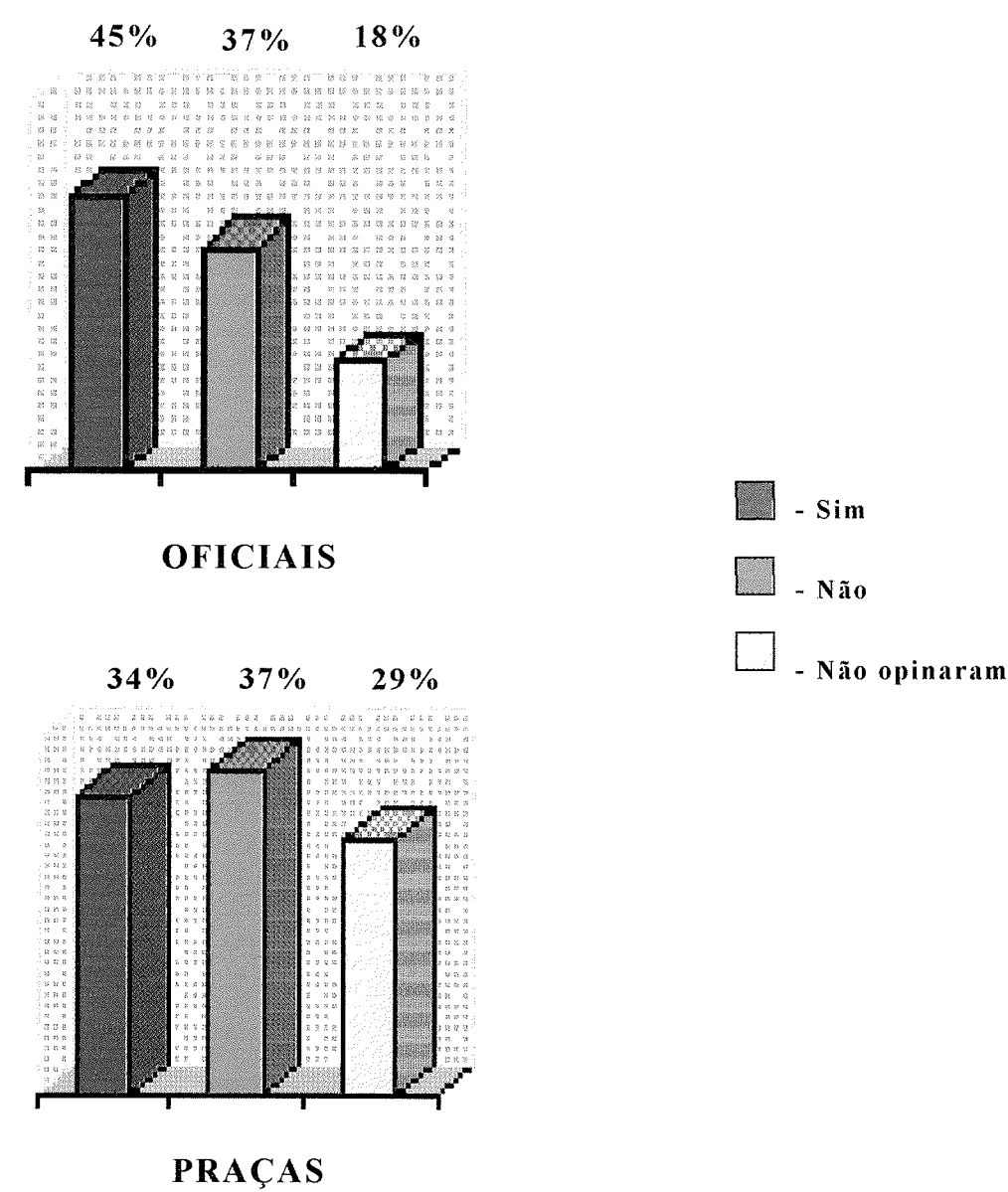
1º Companheirismo (dentro do círculo)

2º Prestação de serviço à comunidade.

Comentário:

Notamos que as amizades e o sentimento de afeto cultivados no seio da organização vêm em primeiro plano na valorização de cada PM. Quase no mesmo nível está a atividade policial-militar em si. O PM sente-se valorizado em poder desempenhar seu papel de guardião da sociedade.

k) Está satisfeito em trabalhar na PMGO?



Fonte: Pesquisa de Campo CAO/97

Comentário:

Pode-se depreender que, entre os oficiais, o grau de satisfação em estar na corporação é bem maior do que no seio das praças. Podemos considerar que as praças que não opinaram, estão insatisfeitas, o que pode ser tabulado como resposta negativa.

5 - Outros dados

Dentro deste item de insatisfação, buscamos levantar o quatitativo de policiais-militares que estão deixando a corporação por iniciativa própria, o que, sem sombra de dúvida, revela que muitos componentes não estão se sentindo plenamente valorizados com o que aqui lhes é oferecido.

Podemos apresentar os dados obtidos como segue, os quais se referem aos primeiros cinco meses deste ano de 1997.

MODALIDADE	Nº
1 - Licenciamento a pedido	40
2 - Programa governamental PNV	118
TOTAL	158 PM

6 - Entrevista

Como forma de sabermos mais a respeito de como anda o setor de promoção social da PMGO, ouvimos, em uma entrevista, o chefe do setor de Assistência Social, Major PM Carlos Vieira de Brito, que nos recebeu de bom grado e respondeu aos nossos questionamentos mostrando a visão do seu setor sobre uma das ramificações que engloba também uma política de valorização do policial militar.

A entrevista, em menção, em síntese, é esquematizada a seguir, sob a forma de perguntas e respostas.

- Pergunta 1

O que a PMGO tem feito como forma de valorizar o profissional PM?

MAJOR BRITO - *A PMGO dispõe de um serviço de assistência social a qual é uma seção da Diretoria de Saúde - DS. O Hospital PM - HPM, conta com quase todas as especialidades, assim como também existe a odontoclínica. Isso é um grande apoio para a valorização do PM. Também contamos com um serviço psicológico e também apoio a gestante com doação de enxovais para recém-nascido. Existe também o programa de Alcoolismo, serviço de ambulância, convênios com drogaria, hospitais, etc. Podemos dizer que não existe outro órgão estadual que fornece tão completa assistência aos seus integrantes.*

- Pergunta 2

Quais os projetos para o futuro?

MAJOR BRITO - *Queremos ampliar os nossos programas já mencionados estendendo apoio aos PM reeducandos além de modificar a estrutura do serviço de assistência social talvez evoluir para uma Diretoria.*

- Pergunta 3

O Sr. acha o serviço social da PMGO eficiente e suficiente?

MAJOR BRITO - *Eficiente sim. Suficiente não - falta mão-de-obra qualificada: mais assistentes sociais, psicólogas etc. Falta também recursos materiais, tal como ambulância, que são em número insuficiente.*

- Pergunta 4

A tropa reivindica sempre um apoio jurídico. Por que não dispomos?

MAJOR BRITO - *Nunca houve um estudo. Poderia haver essa assistência jurídica ligada na própria corregedoria PM, para um apoio nos crimes cometidos em serviço.*

- Pergunta 5

Quais os problemas que mais afetam o bem estar dos integrantes da PMGO?

MAJOR BRITO - *Podemos dizer que a qualidade do pessoal recrutado não é boa. Isso começa a gerar problemas diversos - familiares, etc, que refletem na corporação - a natureza do serviço gera certos espectativas e frustrações. O salário é pequeno e às vezes o PM não sabe administrá-lo.*

- Pergunta 6

O que deve ser feito para se alcançar uma valorização plena do profissional de segurança pública?

MAJOR BRITO - *Implementação do Apoio já oferecido. Mais instrução de um modo geral, operacional, social, familiar. Porque devemos não nos direcionar só no PM. Devemos tentar socializar o PM e também a família, e isso é o que os programas vão buscar alcançar. O PM deve participar de atividades esportivas, igreja, associações etc. Para nós, o mesmo benefício que recebe o PM recebe também os familiares. Essa valorização, hoje nós temos uma noção dela bem em âmbito geral. Precisamos também que o Estado se dedique também neste setor, com destinação de recursos. Tudo que temos hoje é mantido pelos próprios PM, através dos descontos mensais.*

PARTE CONCLUSIVA

Esta conclusão é precedida de uma síntese interpretativa da matéria trabalhada ao longo do desenvolvimento deste trabalho técnico-profissional.

1. Políticas de Comando

De início, verificou-se que o pensamento das diversas correntes da Teoria das Organizações desperta, por seu conteúdo, a curiosidade no sentido de se estabelecer um estudo comparativo dos seus pressupostos, em relação à instituição policial militar.

Verificamos que o sucesso ou o fracasso de qualquer organização depende fundamentalmente do grau de interesse, da competência e do trabalho de seus componentes.

Não só ^{no} ao nível da administração geral, ^{na} na organização devem estar presentes tais valores, ^{nos} todos os integrantes, na esfera de suas atribuições, devem estar suficientemente preparados, possuam interesse pelo seu cargo e pelo desenvolvimento da organização.

Evidentemente que este nível de participação não ocorre gratuitamente, o homem possui inúmeras facetas que precisam ser identificadas para que ^{sejam} ~~possa se~~ conhecer suas potencialidades, seus níveis de aspiração, sua personalidade. ^{ida} ~~É~~ este conhecimento só é possível com o contato permanente, com o acompanhamento e a determinação de parâmetros que possam estabelecer padrões de procedimentos.

Tudo o que é realizado sem um planejamento, sem metas a serem atingidas, tende ao fracasso, ou, na melhor das hipóteses, a um sucesso efêmero.

Assim é que a Organização deve fixar uma política de pessoal capaz de, desde o recrutamento até a avaliação de desempenho, determinar todos os

procedimentos a serem adotados para que o homem desenvolva suas tarefas consciente de sua responsabilidade, de seu valor e da importância da organização como um todo.

Destarte, é fundamental que seja perenizado o conceito de que o homem foi, é, e continuará sendo a figura central e de maior importância em qualquer grupo social, para tanto é necessário que o homem, como peça fundamental de qualquer instituição, seja tratado como tal, na proporção exata de sua importância.

A administração de pessoal não é função exclusiva de um serviço, seção, ou diretoria, mas como se viu, ela se distribui igualmente, por todos os órgãos de uma empresa, sendo, pois, obrigação de todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia.

Uma política de pessoal eficiente e racional, assentada em princípios que incrementam as boas relações no trabalho e assegurem a colimação de objetivos econômicos e sociais, é essencial à dinâmica de qualquer organização que busca a valorização.

Política
A formulação de políticas de comando, concretizadas em documentos formais, nem sempre parecem constituir preocupação dos comandantes, assim *esta* chama-se a atenção para o fato de que a ~~formulação de políticas~~ *esta* ~~enseja uma~~ *possibilidade maior* ~~maior possibilidade de~~ exequibilidade, pois as mesmas pressupõem um sério planejamento.

O que se observa, entretanto, é que para se desenvolver uma Política de Comando, *na esfera* ~~no nível~~ de Polícia Militar, é preciso antes de tudo se conhecer as Políticas de Governo, ou seja, os objetivos do Governo.

Hoje, mais do que nunca, todo o Comando que desejar ter sucesso em sua administração, deve, antes de tudo, investir em suas políticas para a área de Recursos Humanos. As reclamações, os questionamentos, a desmotivação pelo trabalho, são de toda ordem.

Os esforços para se conseguir maior participação do Estado no Sistema de Apoio Social, nem sempre têm sido desenvolvidos de forma

produtiva.

Vimos que a remuneração é fator da maior importância para se manter a dignidade da função policial militar, ladeado também por uma política justa de pessoal. A atividade policial é feita *pari passu* ~~em~~ *irá concorrer* ~~contato~~ com a escória, portanto ~~terá que ter~~ *ocorre* apoio de base *muito firme* para que o policial não se contamine, o que ~~ocorre~~ *ocorre* às vezes, ~~até~~ por força das circunstâncias. O policial deve ter a altivez de se manter imaculado e simplesmente colaborar para corrigir as falhas do sistema social.

Nota-se que, se os primeiros sinais de violência policial, omissão, corrupção e arbítrio não recebem o combate oportuno, para impedir o descrédito na eficácia da corporação, pesquisando-se e eliminando-se origens, os seus efeitos poderão ser, então, muito ~~mais~~ mais deletérios.

Paralelamente ~~a~~ *contribui para suprir a* busca da preparação profissional adequada ao exercício eficaz da atividade policial militar, ~~há~~ *carência* de estudos específicos formulados, com vista ~~a~~ *ainda mais* elevar, ~~a~~ *tomando-o capaz de* qualificação do policial empregado na atividade-fim, ~~de forma a se acompanhar~~ a evolução de conceitos e técnicas.

O ensino profissional carece de reformulação, dentro de uma visão ampla que permita a revisão e atualização, reciclagem e especialização da tropa e de instrutores, bem como o estabelecimento de normas de avaliação do rendimento profissional.

A sanidade física, o estado moral e psicológico do policial-militar repercutem no seu desempenho e, conseqüentemente, são fatores a considerar para a elevação do grau de operacionalidade. Exigem, [?] portanto, maior engajamento da área de saúde e assistência social. Na medida em que se atuar na redução de índices de indisponibilidade, o sistema poderá também colaborar em maximizar a eficiência da corporação.

Notamos que, de certa forma, falta maior concentração de esforços *dos* na orientação e conscientização de todos *esses* policiais-militares de que, somente

por meio
através de uma boa prestação de serviços, é possível sensibilizar a comunidade e as áreas administrativas, com vistas à obtenção de serviços cada vez melhores e alcançar uma remuneração compatível com suas aspirações.

2. Conclusão

É inegável que as corporações policiais militares ^{este já não} passam por uma crise sem precedente, talvez seja isso sinal de modernidade, ou seja, não se acompanhou como deveria a evolução social e está havendo choques, o que provoca mudanças e certamente adequações à nova realidade.

Concluimos que não há um clima total de satisfação entre os integrantes da Polícia Militar de Goiás, não sendo, portanto, as necessidades sociais do público interno, plenamente atendidos pela estrutura atual. Isto fica evidenciado avaliando-se os resultados obtidos na pesquisa de campo. O caminho para se minimizar este quadro passa pela implantação dos Itens que se expõe a seguir.

Levantados os problemas e analisados os recursos disponíveis, procurar-se-á estabelecer uma linha de prioridades, não sendo conveniente despertar o interesse dos integrantes da instituição com promessas de soluções que dificilmente poderão ser atendidos.

É de se ressaltar que muitos dos procedimentos a serem tomados são relativamente simples, todavia, o resultado é de extrema importância. Entendemos que tão importante quanto mudar o comportamento das pessoas é mudar a cultura e a prática administrativa.

Por outro lado, sabemos que quando estamos valorizando os integrantes estamos também valorizando a própria organização.

3. Sugestões e Propostas

Analisando-se tudo aquilo que aqui se discutiu apresentaremos sugestões e propostas para que se possa chegar a um objetivo de valorização do elemento humano.

a) Sugestões

1 - Analisar e estudar detalhadamente os pressupostos das diversas correntes da Teoria das Organizações, avaliando suas influências nas organizações policiais militares, que adotam um modelo muito tradicional e antigo e por certo merecem ser reestruturadas em busca de um modelo estratégico que atenda não só as expectativas dos seus integrantes como também os anseios da comunidade como um todo.

2 - Convocar especialistas das diversas áreas de administração e comportamento organizacional para realizar estudos sobre a estrutura e funcionamento da organização policial militar, objetivando moldá-las às modernas tendências.

3 - Dentro desta visão, deve ser objeto de profundo estudo e sérias modificações os seguintes aspectos: recrutamento e seleção; formação profissional; Estado Sanitário da tropa; assistências diversas, e, principalmente, motivação e moral. Cremos que com a revisão destes fatores detectaremos problemas e poderemos criar soluções para uma corporação melhor.

b) Propostas

Após conferir basicamente os dados obtidos na nossa pesquisa, ouvindo e procurando discernir aquilo que é de interesse comum da organização e também da maioria dos integrantes, sob a ótica da adequabilidade e da exequibilidade, enumeramos as propostas que se seguem.

1 - O comando deverá criar uma comissão para estudos na área de

remuneração, propondo ao governo uma política salarial mais justa e digna para que o policial-militar não seja obrigado a buscar serviços fora da Corporação para complementar sua renda e possa dispendar essa energia em função do serviço operacional, dedicando-se somente ao seu aprimoramento.

2 - Seja feita imediata reformulação e adequação dos currículos de todos os cursos existentes na Corporação, principalmente os de formação, para que os esforços do aluno sejam voltados para a aprendizagem operacional.

3 - Criar um programa administrativo baseado no desenvolvimento das potencialidades do PM visando ^{ao} seu aperfeiçoamento técnico-profissional, ^{por meio} através de cursos práticos que atinjam todo o efetivo e que sejam efetivados com muita frequência, lembrando-se do lema: treinar sempre.

4 - Criar, dentro da Seção de Relações Públicas, uma comissão voltada para o público interno de forma a sondar, periodicamente, as relações interpessoais, ouvindo críticas e sugestões, inclusive quanto aos critérios de movimentação de pessoal e níveis de satisfação com o serviço.

5 - Estabelecer um critério de recompensa para as horas trabalhadas que extrapolarem a carga horária máxima, ^{por meio} através de compensação, financeira ou não.

6 - Criar a Assistência Jurídica, para orientar e acompanhar os policiais-militares nos processos decorrentes do serviço.

7 - Estabelecer um programa de integração dos círculos ^{de} oficiais e ^{de} praças, buscando uma melhor aproximação e o desenvolvimento de elos sadios de tratamento humano.

8 - Implementar o serviço de comunicação social de modo a atingir com eficácia todos os segmentos da sociedade, mostrando o valor da corporação e a relevância do serviço policial, bem como trazer a comunidade a defender a causa policial, pois a organização não existe, ^{senão} em função da mesma.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.
 - 2 - CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1979, 2v.
 - 3 - CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
 - 4 - HESKET, J.H. Costa, M.T. Satisfação no trabalho. Rio de Janeiro: A.B.P., 1980.
 - 5 - LOZANO, André. Crise na Polícia. Folha de São Paulo. São Paulo, 29 jun 1997. Caderno 6, p. 3.
 - 6 - SADEMBERG, Izalco e GONÇALVES, Daniel. O que se pode fazer. VEJA. São Paulo, v. 1, p. 34-35, 09 abr. 1997.
 - 7 - GOIÁS. Constituição do Estado de Goiás. Goiânia: s.e., 1989.
 - 8 - INCHAUSPE, Edgar de Souza, MAJ PMMG. A Promoção social na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: APM/CSP, 74 p, il. Monografia.Mimeo.
-

- 9 - SILVA, Rivo Ribeiro Silva, Ten Cel PMPE. Recursos humanos na Polícia Militar: importância para as políticas de comando. Belo Horizonte: APM/CSP, 155 p. il. Monografia.Mimeo.
-

ANEXO

QUESTIONÁRIO

O presente questionário foi elaborado por alunos do CAO/97, com vistas a fornecer subsídios para a elaboração de trabalho monográfico, que tem por objetivo contribuir para uma política de valorização dos profissionais de segurança da PMGO.

- NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR.
- SOLICITAMOS SUA VALIOSA COLABORAÇÃO.

OBRIGADO!

01 - Para você, é satisfatório, na PMGO, o sistema de:

- | | | |
|--------------------------|---------|---------|
| a - promoções: | () sim | () não |
| b - assistência médica: | () sim | () não |
| c- assistência jurídica: | () sim | () não |
| d- assistência social: | () sim | () não |

02 - O que você acha importante como fator de valorização do PM?
Cite 3 fatores:

03 - O sistema de formação (Ensino) e de instrução da PMGO é satisfatório?

- () sim () não

O que deve ser melhorado?

04 - Com relação aos seus vencimentos na PMGO:

- a) eles satisfazem suas necessidades básicas?
() sim () não

b) você tem serviço fora da PM (“bico”)?

() sim () não

- se positivo, qual?

05 - Você se considera um PM bem preparado para as missões do Policial Militar?

() sim () não

- o que falta?

06 - O que você acha que deveria ser feito para que a sociedade tivesse maior consideração para com a PMGO?

07 - Qual seria a melhor escala para o serviço operacional?

() 24 x 48 hs

() 12 x 36 hs

() outra. Cite: _____

08 - Você incentivaria seu filho a ingressar na PMGO?

() sim () não

09 - Você gostaria de ser transferido para uma outra OPM?

() sim () não

10 - Na sua opinião, qual o ponto atual mais positivo que valoriza o PM e deve continuar?

11 - O que está prejudicando a sua satisfação pessoal e deve ser mudado?

12 - O que sugere que deve ser feito para que o PM se sinta mais valorizado interna e externamente?

13 - Se tivesse que começar tudo de novo, ingressaria na PMGO novamente?

() sim

() não

14 - O que mais o aborrece na PMGO?

15 - O que mais o agrada na PMGO?

16 - Sendo bem objetivo, você está satisfeito em trabalhar na PMGO?

() sim

() não

17 - Que tipo de orientações ou instruções o PM deveria receber, por parte do comando, para melhor desempenhar suas funções?
