

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA

O DESVIO FUNCIONAL DO OPERADOR ESPECIAL POLICIAL: UM
ESTUDO DO NÍVEL DE INSATISFAÇÃO EM DETRIMENTO DA
MANUTENÇÃO DA SUA ESPECIFICIDADE.

WELLINGTON JOSÉ REIS

ORIENTADORA: Prof^a Dr^a ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA

GOIÂNIA

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA

O DESVIO FUNCIONAL DO OPERADOR ESPECIAL POLICIAL: UM
ESTUDO DO NÍVEL DE INSATISFAÇÃO EM DETRIMENTO DA
MANUTENÇÃO DA SUA ESPECIFICIDADE.

WELLINGTON JOSÉ REIS

ORIENTADORA: Prof^a Dr^a ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA

Artigo científico apresentado como exigência parcial para
obtenção do título de especialista em Gestão Pública, pela
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e
Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de
Goiás – UFG, sob a orientação da Prof^a Dr^a ELIANE
MOREIRA SÁ DE SOUSA.

GOIÂNIA

2010

O DESVIO FUNCIONAL DO OPERADOR ESPECIAL POLICIAL: UM ESTUDO DO NÍVEL DE INSATISFAÇÃO EM DETRIMENTO DA MANUTENÇÃO DA SUA ESPECIFICIDADE.

Especializando em Gestão Pública: WELLINGTON JOSÉ REIS

Orientadora: Prof^{fa} Dr^a. ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

RESUMO

Realizou-se um estudo buscando analisar os Grupos de Operações Especiais Policiais Militares que são unidades de pronta resposta a eventos críticos. Foi realizada uma pesquisa exploratória com análise quantitativa e amostragem intencional, com 120 Operadores Especiais do BOPE-PMDF, BOPE-PMERJ, BOPE-PMRN, 2^a CiaMesp-PMMG, CIOE-PMGO, COE-PMESP e GATE-PMESP, onde utilizou-se o levantamento tipo Survey. Empregaram-se ferramentas da gestão de pessoas no que consistem teorias motivacionais. Verificou-se que os Operadores Policiais ficam insatisfeitos quando empregados em missões que causam prejuízos à manutenção da sua especificidade em decorrência do desvio funcional

Palavras-chave: Operador Especial Policial, desvio funcional, insatisfação, especificidade.

ABSTRACT

This research is applied in groups of Special Operations Military Police units that are responsive to critical events. In these activities there are situations that lead to misuse or improper creating individual and collective grievances. This research aims to examine the level of dissatisfaction of special operators in the military police missions operating outside the context of its special operations unit. The survey characterized as exploratory Survey. We used purposeful sampling and quantitative analysis, with 120 Special Operators BOPE-PMDF, BOPE-PMERJ, BOPE-PMRN, 2nd CiaMesp-PMMG, CIOE-PMGO, COE-PMESP and GATE-PMESP. Tools were employed in the management of people consisting of motivational theories. It was found that the Police operators are dissatisfied when employed in missions that do harm to maintaining their specificity due to the deviation functional.

Keywords: Operator Special Officer, functional shift, dissatisfaction, specificity.

1 – Introdução

Os Grupos de Operações Especiais Policiais são unidades de pronta resposta nos momentos, em que as tropas convencionais, tornam-se limitadas em solucionar uma crise com os recursos disponíveis.

O Grupo de Operações Especiais Policiais distingue-se de outras tropas convencionais da Polícia Militar, em decorrência da característica voluntária e também pela preparação que o seu efetivo reduzido é submetido na esfera física, psicológica, tática e técnica para o cumprimento de missões de alto grau de adversidade e complexidade nos campos da defesa interna e segurança pública do país.

Devido a esses requisitos nem todos os policiais militares que se inscrevem no Curso de Especialização em Operações Especiais ou Ações Táticas, conseguem lograr êxito na conclusão do curso, haja vista o conjunto de aptidão física ser muito exigido, onde o aluno é testado ao extremo, tanto na questão psicológica, técnica e taticamente, pois há um jargão em que *muitos querem, poucos tentam e alguns conseguem*.

Geralmente, os integrantes das Unidades de Operações Especiais, freqüentaram o curso de operações especiais e/ou de ações táticas, que são os primeiros degraus de um operador especial policial. Após esta especialização, os policiais militares procuram observar os onze mandamentos que é uma espécie de ética profissional oriunda do estimado Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE, da bicentenária Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, que são: agressividade controlada, controle emocional, disciplina consciente, espírito de corpo, flexibilidade, honestidade, iniciativa, lealdade, liderança, perseverança e versatilidade, os quais são moldados na mente de um operador especial que carregará durante toda a sua carreira e possivelmente pelo resto da sua vida.

Como última alternativa tática, os grupos de operações especiais são treinados para atuarem em situações fora do comum, com emprego de armas e equipamentos de maior eficiência

(BETINI e TOMAZI, 2009).

Os Grupos de Operações Especiais Policiais são tropas de pronto emprego em ocorrência de situação de crise, onde o centro estratégico de controle de crise terá através do seu gerente esta ferramenta de aplicação tática.

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o nível de insatisfação dos operadores especiais policiais, no âmbito nacional em missões fora do contexto das suas unidades operativas.

Busca-se neste estudo compreender como ocorre o desvio funcional dos grupos de operações especiais e qual o impacto na gestão de pessoas, haja vista que tais unidades operativas não trabalham de forma improvisada, pois no desenvolvimento e treinamento das pessoas há um grande investimento que causa impacto na dotação orçamentária da instituição Polícia Militar.

2 – Referencial

Como alicerce fundamental para um convívio pacífico da sociedade, a manutenção da ordem pública, não deixa dúvida de que é um dos bens coletivos a ser zelado pelo Estado (SAPORI, 2007).

Nessa circunstância, as organizações policiais cumprindo o mandamento constitucional, são responsáveis pela segurança pública e possuem nos seus efetivos operadores policiais especiais com missões específicas (PINHEIRO, 2009).

O combate à criminalidade e à violência que impera no Brasil, são dois óbices que preocupam os governos municipais, estaduais e federal. Diante de tal cenário verificou-se a necessidade da implementação de políticas de segurança pública nos campos da aquisição de armamento, equipamentos, veículos, inteligência, salários e principalmente na conscientização e treinamentos dos efetivos policiais, a fim de adicionar no contexto das

outras políticas públicas de Estado, uma investida repressiva em desfavor de grupos infratores da Lei atuante nas áreas urbanas do País.

Para uma boa prestação de serviços públicos, em particular segurança pública, há necessidade de motivação dos encarregados da aplicação da Lei.

A motivação verdadeira é algo inerente ao ser humano, não sendo manipulado por outra pessoa e sim, encorajado e inspirado pelo exemplo da criatura humana (GODOI e TITERICZ, 1999).

Na convivência humana, a motivação necessita ser constante e ter uma correta estimulação para a liberação da força interior dos indivíduos (LOPES apud COSTA e COSTA, 2005).

Como comentado, os órgãos encarregados da Segurança Pública possuem unidades táticas com missões específicas, que fogem do corriqueiro. Os componentes dessas unidades são policiais que possuem um perfil profissiográfico diferente de outros integrantes.

Geralmente estão na faixa etária entre 21 e 50 anos, onde prevalece na composição das unidades, o sexo masculino. São indivíduos voluntários e compromissados com o aprimoramento profissional, haja vista o treinamento duro ao qual são submetidos.

Com características fortes de dedicação e profissionalismo, os Grupos de Operações Especiais Policiais que são compostos de seres humanos, também passam por óbices de operacionalidades nos momentos em que são empregados em missões convencionais fora das suas especificidades, causando com isso insatisfações em seus componentes.

Militares que compõem forças especiais tem aversão quando empregados em manobras que deturpam seus talentos (DENÉCÉ, 2009).

No desvio de atribuição, entende-se que algumas situações causam sérios problemas coletivamente, bem como individualmente, por exemplo, o tempo disponibilizado

na especialização de um operador especial policial e os gastos públicos com aquisição de armamentos, equipamentos, veículos e instalações. A consequência natural do desvio é o desgaste físico e psicológico em missões não afetas ao grupo e conforme as possibilidades em ocorrência de natureza de operações especiais. Os integrantes estariam desgastados correndo os riscos de não obterem um desempenho adequado para solução de uma crise.

Conflitos em excesso de caráter emotivos levam uma equipe a manifestação súbita e violenta ou situação de uma próxima carência de conflitos de cunho cognitivos ao desmantelamento da equipe pela indiferença ou falta de expressão de opiniões (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007).

O primeiro fator gerador do conflito pode ser relacionado à denominação das atividades dos integrantes de grupos de operações especiais policiais como “especiais”, o que não está de acordo com a realidade, pois, em diversas circunstâncias individualizadas ou coletivas os grupos de operações especiais são empregados em trabalhos fora da sua especificidade como, por exemplo, à disposição de efetivo em apoio à unidade convencional, acompanhamento de dignitários em eventos oficiais, utilização como plataformas políticas e de publicidades (PROENÇA JUNIOR, 2006).

A referência sinaliza sobre os desvios funcionais que os grupos de operações especiais são submetidos nas instituições policiais do país. Há necessidade de conscientização e convencimento dos escalões superiores das corporações até alcançar o nível das secretarias de segurança pública, a qual os órgãos de polícia são subordinados no contexto operacional, de que tais grupos possuem particularidades quanto ao correto emprego.

Nos combates, competições desportivas ou nas organizações empresariais, o treinamento é essencial à vitória, bem como ao bom resultado (CHIAVENATTO, 2000).

Uma forma de tentar quebrar esse paradigma é convencer os escalões superiores das corporações policiais de que o treinamento é primordial para manutenção da

especificidade e qualificação no cumprimento de missões, pois é melhor ter um grupo de operações especiais e não precisar utilizá-lo do que precisar utilizar e não tê-lo.

Sabe-se que a satisfação e a insatisfação estão ligadas ao desempenho de um indivíduo na esfera de seu local de trabalho.

A satisfação é a resultante de uma realização contínua de equiparação da execução de um serviço com a espera de quem o recebe (WANGENHEIM e BAYON apud PAULA et al, 2005).

Em contraposição a insatisfação é a carência de alegria que é sentida por alguém em suas ocupações profissionais, no âmbito de seu recinto de labuta (COSTA e COSTA, 2005).

Realmente a satisfação é uma inter-relação sucessiva da realização de uma atividade exercida com a finalidade de alcançar um resultado positivo tanto intrapessoal quanto interpessoal no ambiente profissional. Já a insatisfação é um fato observado de caráter negativo que desperta em um profissional diversos sentimentos como raiva, descontentamento, desilusão entre os outros em seu espaço de trabalho.

As instituições policiais são organizações que funcionam como empresas públicas ou privadas e possuem seus gestores de pessoas que são os encarregados de aplicar as políticas institucionais visando uma melhor prestação de serviço dos integrantes da entidade policial.

Existem os modelos gerais de administração que são: o tradicional; das relações humanas; dos recursos humanos. Servem como inspiração para serem reproduzidos com o objetivo de contribuir no afloramento da aplicação dos gestores de pessoas na arte da condução de indivíduos.

Algumas teorias motivacionais tornaram-se reconhecidas no contexto da administração e serviram de fundamentação na gestão de pessoas.

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow trouxe uma contribuição à administração.

O ser humano é um indivíduo que sente vontade de possuir ou realizar algo com o objetivo de obter satisfação. Contudo esta satisfação nunca é completada em sua plenitude, ou seja, o homem sempre deseja alguma coisa (MASLOW apud CASADO, 2002).

Abraham Maslow em sua teoria realizou uma classificação das necessidades humanas, sendo: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização, que segundo ele direcionavam o comportamento humano.

A teoria das necessidades recebeu uma contribuição do estudioso Clayton Alderfer que dedicou-se ao estudo da teoria de Maslow e através de pesquisas propôs um modelo com diferenças em relação a teoria anterior. Para Alderfer existiam três graus de necessidade: existência, relacionamento e crescimento. Para o teórico todas agiam simultaneamente, diferentes das necessidades de Maslow. Há uma correspondência, pois as necessidades de existência de Alderfer correspondiam às necessidades de segurança e fisiológicas. As necessidades de relacionamento equivaliam às sociais e as necessidades de crescimento correspondiam as de auto-estima e de auto-realização, todas pertencentes à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. (CASADO, 2002)

Outro conhecimento, importante é a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que realizou uma pesquisa com engenheiros e contadores a fim de observar a motivação. O pesquisador efetuou perguntas sobre o sentimento de excepcionalidade no prazer de trabalhar. Em decorrência, indagou também aos pesquisados o momento no qual sentiam-se especialmente mal no exercício do trabalho. A teoria dos dois fatores apresenta em um lado a satisfação que esta relacionada à motivação e o outro lado está vinculado com insatisfação que são os fatores de higiene. Não são observados em mesma sucessão, pois são fatores de diferentes dimensões (CASADO, 2002).

As teorias citadas oferecem dados que enquadram-se na gestão dos grupos de Operações Especiais Policiais com relação às necessidades individuais e coletivas, pois, o objetivo é sempre uma boa prestação de serviço à comunidade. Os dados seriam as necessidades humanas que realizadas causam uma satisfação decorrendo disso um acréscimo na motivação que é algo intrínseco a um indivíduo. Seja na teoria de Maslow, de Alderfer ou Herzberg, a estratégia dos gerentes de organizações policiais em particular os de Grupo de Operações Especiais Policiais é identificar o processo motivacional do operador especial policial para o cumprimento de missões da sua especificidade (CASADO, 2002). No presente estudo adotou-se os círculos hierárquicos que são recintos de convivências entre os policiais militares do mesmo grupo e tem como objetivo o desenvolvimento da camaradagem em ambiente de respeito mútuo (GOIÁS, 1975).

A graduação é gradação hierárquica da praça e é conferida por ato do Comandante Geral da Polícia Militar (GOIÁS, 1975).

As referências realizadas neste capítulo serviram para fundamentar o presente estudo, onde será delimitada a metodologia na sequência.

3 – Metodologia

O estudo foi conduzido com o emprego de pesquisa exploratória que efetivamente é confeccionada em decorrência do tema escolhido, ser novidade e não possuir fontes adequadas de referência, bem como não haver hipóteses com consistência para início da pesquisa (MARTINS JÚNIOR, 2009).

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória com levantamento do tipo Survey.

Participaram desta pesquisa os policiais militares das Unidades de Operações

Especiais de seis Polícias Militares distribuídas nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil, totalizando cento e vinte sujeitos.

Adotou-se na presente pesquisa a opção de uma amostra intencional em decorrência da população ser muito pequena e sua atividade ser específica, com isso direcionou-se a participação de oficiais e praças distribuídos com o objetivo de verificar se há influências dos primeiros no processo de insatisfação no desvio de emprego.

Retirou-se do universo escolhido alguns integrantes das Unidades de Operações Especiais Policiais Militares dos seguintes Estados: Distrito Federal (PMDF), Goiás (PMGO), São Paulo (PMESP), Rio de Janeiro (PMERJ), Minas Gerais (PMMG) e Rio Grande do Norte (PMRN).

Em cada uma destas instituições foram pesquisados vinte policiais militares, conforme quadro abaixo.

Quadro 01: amostra dos policiais militares pesquisado

Oficiais		Praças	
Oficial Superior	1	Subtenente	1
Oficial Intermediário	1	Sargentos	2
Oficiais Subalternos	3	Cabos	4
		Soldados	8
Totais	5		15

Fonte: dados da pesquisa

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário composto de questões fechadas com uma alternativa de resposta, com indicação de frequência e questão mista.

Foi realizado um estudo piloto com sete policiais militares possuidores do Curso de Operações Especiais, os quais responderam a todas as questões e foram esclarecidos a respeito do procedimento com a leitura da folha de instrução afixada no questionário.

O resultado do estudo piloto demonstrou acessibilidade, clareza e fidedignidade para continuação da atividade laborativa.

Com isso, tornaram-se básicos para o estudo os dados coletados a partir de uma amostragem não probabilística de 120 (cento e vinte) respondentes que foram voluntários e selecionados de forma aleatória. As Coletas foram realizadas por este pesquisador no período da segunda quinzena do mês de fevereiro e primeira quinzena do mês de março de 2011, nos Estados de Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal. Já no Estado do Rio Grande do Norte, os questionários foram encaminhados ao Comandante do Batalhão de Operações Especiais de Polícia Militar para aplicação e restituição visando o processo de tabulações de dados.

Optou-se neste trabalho pela análise quantitativa a fim de quantificar os resultados colhidos na coleta de dados.

3.1 Limitações da pesquisa

Um dos fatores que limitou este estudo foi a falta de recursos monetários para percorrer as Polícias Militares de nosso país. Só foi possível contar com recursos próprios e foram feitas as pesquisas nos Estados de Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal. Já no Estado do Rio Grande do Norte contou-se com o apoio do Comandante do BOPE-PMRN, que gentilmente recebeu via e-mail e aplicou o instrumento de coleta de dados aos seus comandados.

4. Análise dos dados e discussão dos resultados

Em decorrência do emprego da pesquisa exploratória, buscaram-se subsídios em seis Estados-membros da federação com aplicação de um instrumento de coleta de dados, a

fim de dar respaldo ao estudo. Com isso, realizou-se uma análise das respostas detalhadas abaixo.

Foi questionado aos policiais militares pesquisados qual era o seu círculo ou graduação, levando em conta que na Polícia Militar as praças possuem graus hierárquicos que vai de soldado ao subtenente.

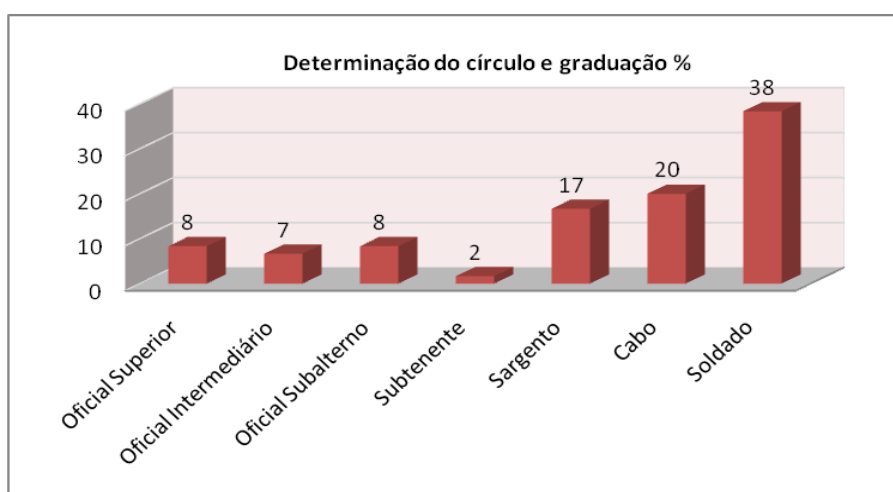


Figura 1. Determinação do círculo e graduação dos policiais militares pesquisados

A maioria dos operadores policiais pesquisados, 58% pertencem ao círculo dos Cabos e Soldados, enquanto 19% são dos círculos de Subtenentes e Sargentos, à medida que 23% pertencem ao círculo dos Oficiais. Tal situação ocorreu em decorrência das unidades de Operações Especiais das Polícias Militares seguirem um escalonamento verticalizado, com postos e graduações, com isso, a maioria dos efetivos são compostos de cabos e soldados que são os homens de execução. Já em relação aos Subtenentes e Sargentos estão como elo de ligação das demais praças com os Oficiais. A questão do Subtenente ter um percentual baixo, decorre da situação de ser a graduação máxima das praças.

A respeito dos Oficiais surpreendeu a participação dos Oficiais Superiores em maior número do que os Oficiais Intermediários. Os Oficiais estão na cadeia de Comando das unidades de Operações Especiais.

No contexto institucional os policiais militares pertencentes a uma Unidade de Operações Policiais Especiais são denominados operadores policiais especiais, pois há uma visão organizacional da sua importância e do seu papel na manutenção da Segurança Pública.

Com relação à questão 2 do questionário, foi feita a afirmação de que os grupos de Operações Especiais eram Unidades de pronta resposta nos momentos em que as tropas convencionais tornavam-se limitadas no solucionamento de uma crise com os recursos disponíveis.

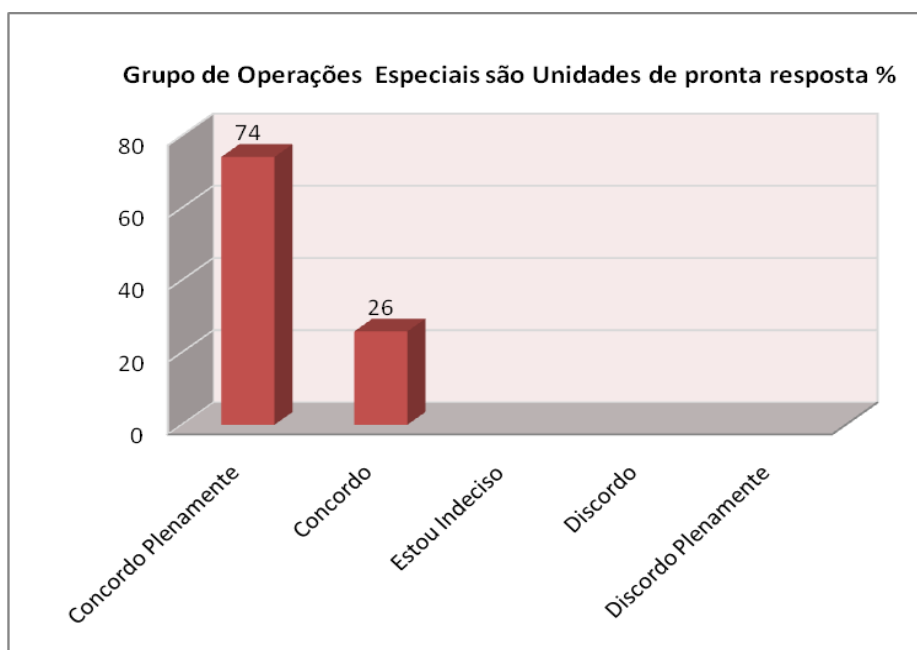


Figura 2. Os Grupos de Operações Especiais são Unidades de pronta resposta

Os resultados demonstraram que 74% dos policiais militares pesquisados concordaram plenamente de que os Grupos de Operações Especiais são as Unidades que a

Instituição Polícia Militar, disponibiliza para uma pronta resposta em ocorrências que superam a capacidade técnica, tática e profissional de uma unidade convencional policial militar, haja vista que os pesquisados observaram a questão da competência que é um termo que qualifica a capacidade de um indivíduo desempenhar com eficiência e eficácia, buscando alcançar uma efetividade em determinada tarefa. Com relação aos demais operadores policiais que concordaram em 26% da pesquisa, entende-se que há uma visualização de estreitamento próximo e técnico entre os operadores policiais especiais e o policial convencional, em decorrência do profissionalismo com o advento da implantação do Procedimento Operacional Padrão em algumas Polícias Militares.

A respeito da questão 3 foi questionado aos pesquisados se os cursos ligados a Operações Especiais da Corporação enfatizavam sobre a importância da manutenção da especificidade, observou-se que:



Figura 3. Cursos de Operações Especiais enfatizam da importância da manutenção da especificidade

Os resultados demonstraram que os cursos ligados as Operações Especiais enfatizam a respeito de que se mantenham a sua especificidade, conforme observado, onde adicionados os quesitos sempre e frequentemente correspondem a 84%, diante disso, observou-se que o treinamento é um processo que desenvolve aptidões e habilidades, com o objetivo de mudar um comportamento. Com relação aos quesitos às vezes e muito pouco, que adicionados dão 16%, entende-se que apesar de realizarem Cursos de Operações Especiais Policiais, estas instituições não enfatizam prioritariamente a manutenção de sua especificidade.

Com relação à questão 4, foi perguntado aos pesquisados se as suas Unidades de Operações Especiais já foram empregadas em policiamento ostensivo de radiopatrulhamento em área de responsabilidade de Batalhão convencional.

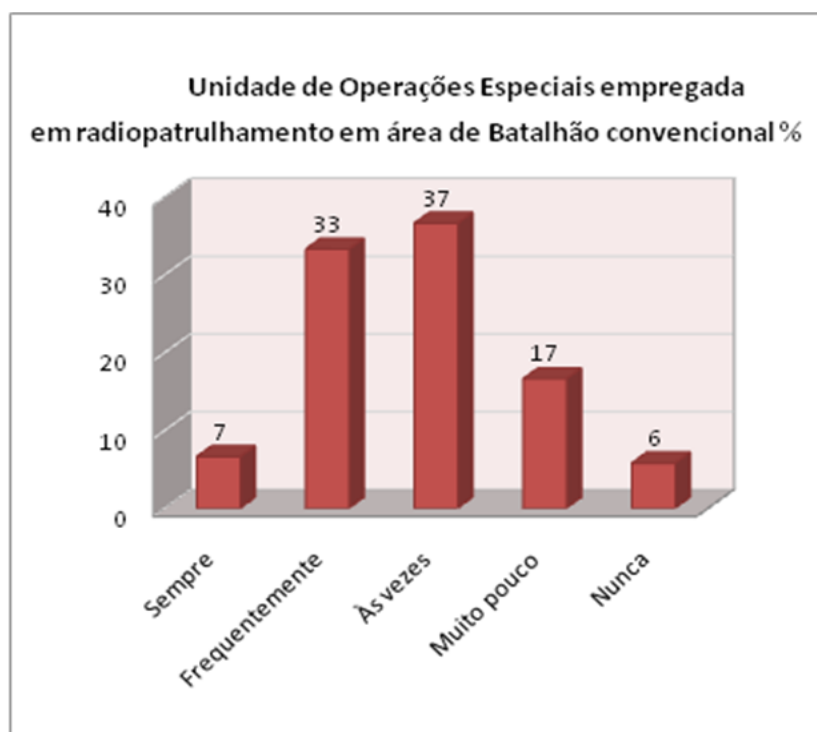


Figura 4. Emprego em radiopatrulhamento

De acordo com o quadro acima, entende-se que aproximadamente 87% dos pesquisados afirmaram que os grupos de Operações Especiais Policiais já foram empregados em policiamento ostensivo de radiopatrulhamento em áreas de atuação dos Batalhões convencionais. Já 7% dos pesquisados afirmaram que as suas Unidades sempre são empregadas e 6% disseram que nunca houve o emprego de suas unidades em tais áreas de atuação, constatou-se um empate técnico entre os extremos. Com relação aos extremos nota-se que o *sempre* seria àqueles policiais que se sentem cerceados da sua atividade principal e com isso afirmaram que efetivamente são empregados em uma modalidade de policiamento que foge da sua particularidade operativa, fato este que causa uma insatisfação motivacional. Com relação ao *nunca* a pesquisa demonstrou que os 6% dos Operadores Policiais Especiais visualizaram a preservação do grupo operativo que teria uma autonomia para o desenvolvimento e valorização dos seus integrantes, onde teoricamente estariam cumprindo as suas particularidades operacionais.

Com relação à questão 5, foi perguntado se a Unidade de Operações Especiais disponibilizava tempo necessário para treinamentos específicos.



Figura 5. Tempo necessário para treinamentos específicos

A pesquisa demonstrou que nas sete Unidades de Operações Especiais, especificando: BOPE-PMERJ, GATE-PMESP, COE-PMESP, 2ª CIAMesp-PMMG, BOPE-PMDF, CIOE-PMGO e BOPE-PMRN, que representaram o universo de 120 policiais militares pesquisados, notou-se que cerca de 76% dos entrevistados afirmaram que a sua Unidade disponibiliza um tempo necessário dedicado aos treinamentos visando a manutenção das suas particularidades. Ainda de acordo com o gráfico, observa-se que 24% dos policiais militares consideraram que não há disponibilidade de tempo necessário aos treinamentos de Operações Especiais, narrando que ocorrem às vezes e/ou muito pouco. Com isso, nota-se que cerca de 24% dos entrevistados entenderam que falta planejamento específico a fim de disponibilizar um tempo necessário para o treinamento, entende-se que tal situação decorre da não visualização da missão que é a razão da existência de um Grupo de Operações Especiais Policiais. Tais gestores de pessoas na perspectiva da pesquisa desconhecem as três perguntas básicas: O que nós somos? Qual é a nossa missão? E o porquê da nossa missão?

A respeito da questão 6, foi questionado se os grupos de Operações Especiais necessitavam de uma preparação física, psicológica, técnica e tática para a manutenção da sua especificidade.

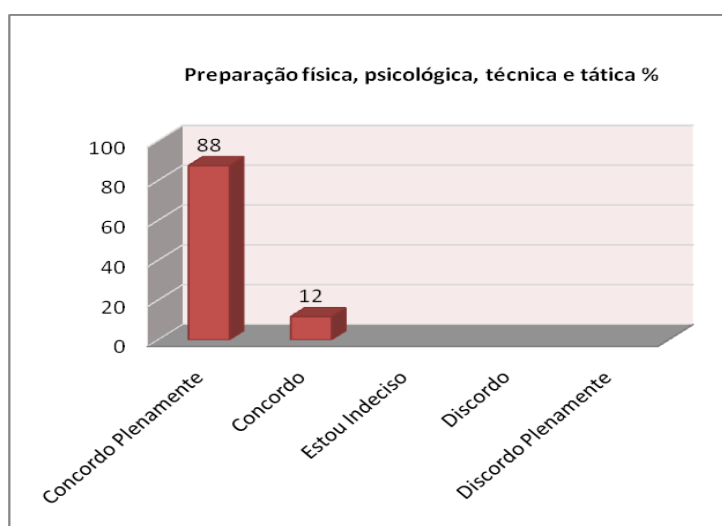


Figura 6. Preparação física, psicológica, técnica e tática

Na visão geral dos operadores policiais especiais a preparação física, psicológica, técnica e tática é muito importante para o desempenho das suas missões específicas. Como exemplo, seria uma ocorrência envolvendo reféns em um ambiente confinado com infratores da lei, impondo ameaças e risco de morte. Os Operadores Policiais Especiais deverão após a montagem do centro estratégico do controle de crise, planejar caso necessário, uma intervenção tática depois de encerradas as negociações, com isso, há uma exigência física, psicológica, técnica e tática com o objetivo de dentro das possibilidades preservarem vidas e aplicar a lei, com uso seletivo da força.

No somatório verificou-se que 100% concordam plenamente e concordam da necessidade da preparação física, psicológica, técnica e tática do Grupo de Operações Especiais Policiais, isto demonstrou uma cultura organizacional dos operadores policiais.

Foi questionado aos pesquisados se eles sentiam satisfação quando seu grupo de Operações Especiais era empregado em missão que fugia da sua capacidade específica.

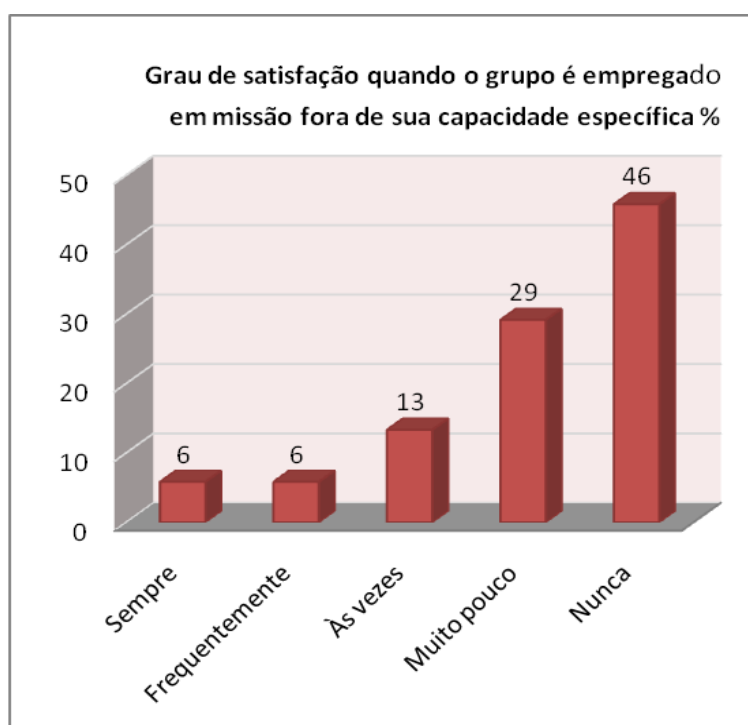


Figura 7. Grau de satisfação em missão fora da especificidade

Este quesito surpreendeu em virtude da pesquisa ter como tema o estudo da insatisfação do Operador Especial Policial quando desviado da sua função específica. 46% informaram que nunca ficam satisfeitos, ou seja, ficam insatisfeitos quando a sua Unidade é empregada em missão que foge da sua capacidade específica, foram autênticos em seu ponto de vista. Já os demais quesitos muito pouco e às vezes totalizaram 42%. Fato que demonstrou que em situações esporádicas concordam em serem empregados em missões que fogem das suas particularidades. Já os 12% são os policiais que apesar de pertencerem ao Grupo de Operações Especiais, não vêem qualquer problema no emprego de sua Unidade em missões fora de seu contexto operativo, em virtude de desconhecerem o emprego tático da sua Unidade de Operações Especiais.

Com relação à questão 8 que contemplava os onze mandamentos do Operador Especial Policial (agressividade controlada, controle emocional, disciplina consciente, espírito de corpo, flexibilidade, honestidade, iniciativa, lealdade, liderança, perseverança e versatilidade), foi perguntado se eram importantes na vida profissional.

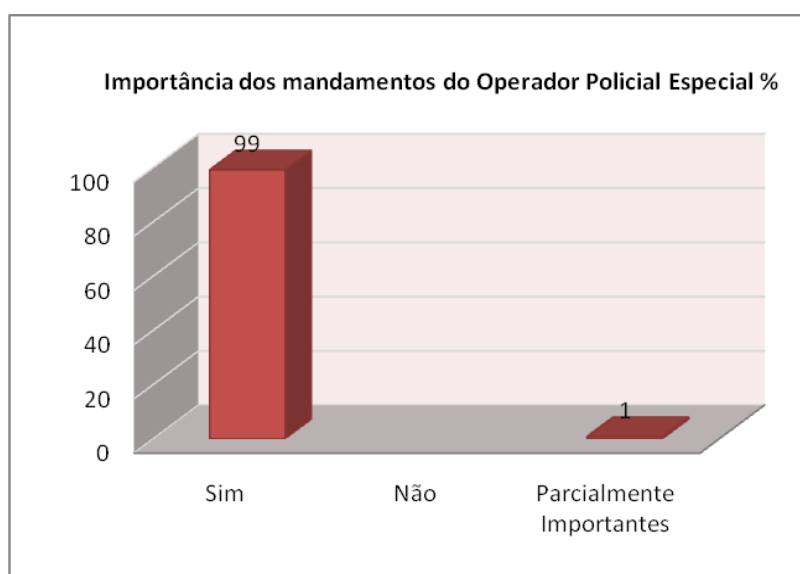


Figura 8. Importância dos mandamentos do Operador Policial Especial

Novamente surpreendeu, pois 1% entende que os mandamentos são parcialmente importantes. Já os 99% são os genuínos Operações Especiais, pois visualizaram os princípios que regem uma ética profissional. Faz parte, além do treinamento que é direcionado para condicionar um profissional visando à execução de tarefas, o desenvolvimento já está em um degrau acima do treinamento, pois visa o crescimento do indivíduo em cognitivismo, habilidade e atitudes, pois a maioria entendem que alcançaram este patamar.

Com relação ao item 9, foi questionado aos pesquisados a respeito da percepção do desvio funcional do Operador Especial Policial, se causava insatisfação individual e/ou coletiva.

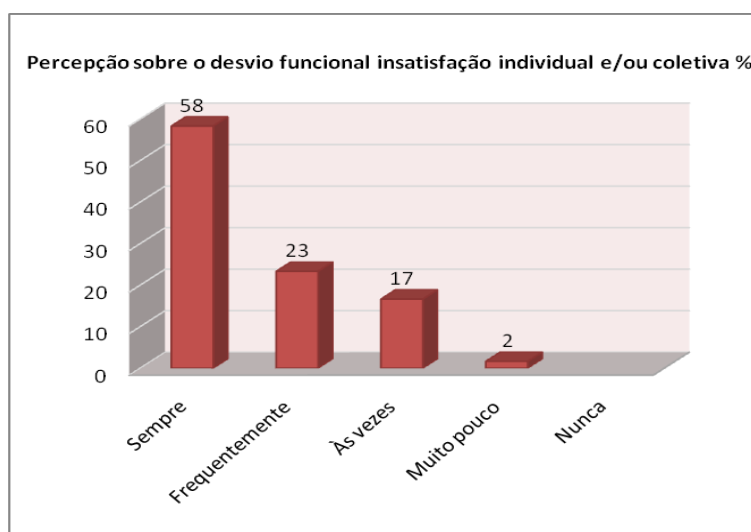


Figura 9. Desvio funcional insatisfação

81% têm a percepção de que há um desajustamento quando sua unidade operativa especial é desviada das suas missões particulares, onde causam uma insatisfação individual, pois o operador especial verifica o cerceamento das suas atividades laborativas quando há o emprego em rotinas que causam um desinteresse da sua parte. Já na percepção coletiva, o grupo é desconsiderado pelo escalão superior, no nosso caso, a Polícia Militar, pois gestores

da área estratégica em suas carreiras na instituição não vincularam as operações especiais como uma particularidade de emprego da instituição nos conflitos de manutenção e preservação da ordem pública, desconsideraram o gasto orçamentário para conservação e aquisição de equipamentos, bem como o custo no treinamento de policiais militares para o exercício das funções de operações especiais.

Já em relação aos 19% *às vezes e muito pouco* verificou-se que os pesquisados não conseguiram perceber em suas unidades operativas que tais desvios funcionais de médio e longo prazo, trariam depressão em seu grupo que automaticamente se fechará e sucumbirá à burocracia através de rotinas pré-estabelecidas, oriundas de um escalão superior com *visão de túnel*, que determinará missões fora do contexto do Grupo de Operações Especiais.

Com relação ao item 10, perguntou-se aos pesquisados se na época da sua formação tivessem conhecimento e experiência sobre a atuação do Operador Especial Policial, teriam escolhido trabalhar em Operações Especiais ou optariam por outra função.

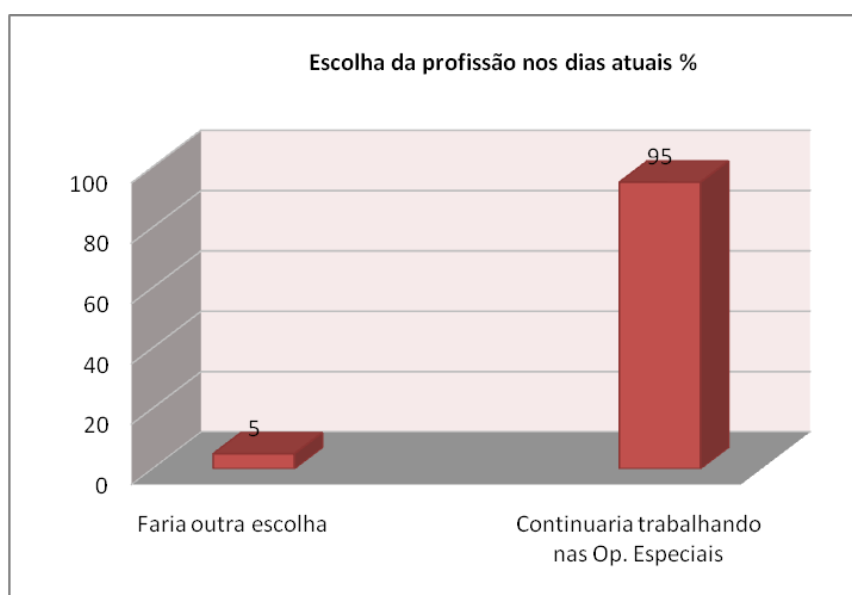


Figura 10. Escolha da profissão nos dias atuais

Dos Operadores Policiais Especiais apenas 5% optaram em fazer outra escolha caso tivessem oportunidade, apresentando como justificativa a falta de reconhecimento da sua especialidade pelo escalão superior e pelo desvio de função. Já os 95% continuariam trabalhando nas Operações Especiais, apresentando várias justificativas, no entanto, a que mais representa todas é um trecho do verso da canção do Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro: *...idealismo como marca de vitória*. Simplesmente os Operadores Especiais Policiais, se identificam com as Operações Especiais Policiais e superam as agruras impostas pelo escalão superior, com disciplina e dedicação ao serviço.

Com relação à afirmação de que *Grupo de Operações Especiais são Unidades de pronta resposta nos momentos em que as tropas convencionais, tornam-se limitadas em solucionar uma crise com os recursos disponíveis*, obteve-se nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, uma caracterização nas respostas apresentadas.

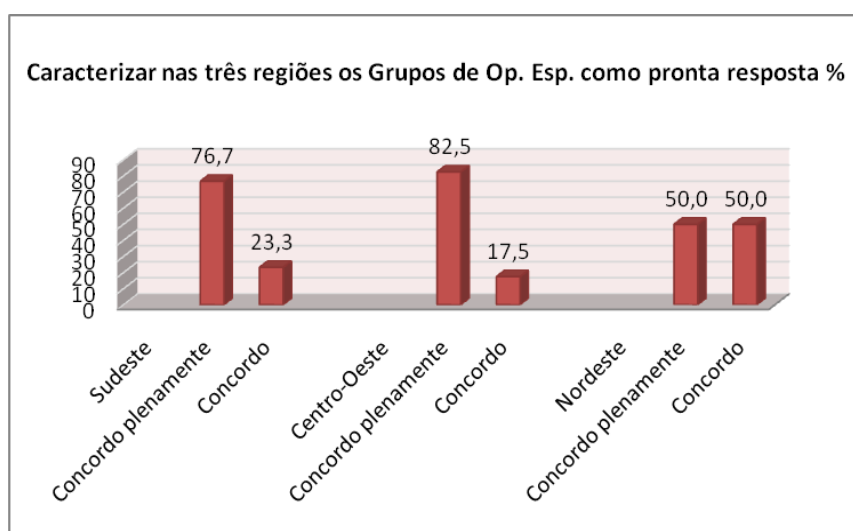


Figura 11. Comparação do Grupo de Operações Especiais como pronta resposta nas três regiões

Na região sudeste 76,7% concordaram plenamente com a afirmação. Na Região Centro-Oeste 82,5% e na região Nordeste o percentual foi de 50% que concordaram plenamente com tal afirmação, havendo nas duas primeiras um equilíbrio nas respostas apresentadas pelos pesquisados.

Pode-se dizer que as regiões Sudeste e Centro Oeste, portanto, vislumbram uma distinção entre os Grupos de Operações Especiais e o policiamento convencional, já na região Nordeste observou-se um empate, no qual os Operadores Especiais Policiais concordam em 50% plenamente que os grupos são de pronta resposta e os outros 50% concordam, indicando que há possibilidade de outras tropas atuarem também como pronta resposta.

Questionou-se aos Operadores Especiais Policiais das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, quanto ao grau de satisfação quando empregados em missão que foge de sua especificidade.



Figura 12. Operador Especial Policial grau de satisfação em missão fora da sua especificidade

Com relação ao comparativo do grau de satisfação dos Operadores Especiais Policiais das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Observa-se que 78% dos policiais militares do Centro-Oeste, nunca ficam satisfeitos quando são empregos em missão que foge das suas especificidades. Seguidos de 57% dos policiais militares da região Sudeste e na região Nordeste verificou-se que 62% dos Operadores Especiais Policiais ficam muito pouco satisfeitos quando sua unidade Operativa é empregada em missões aquém das suas particularidades.

A partir da reunião dos resultados encontrados (Figuras 2 e 11) foi possível verificar que 74% *no geral* e *especificamente* na região Sudeste 76,7%, na Centro-Oeste 82,5% e no nordeste 50% concordaram plenamente que os grupos de Operações Especiais Policiais são Unidade de pronta resposta nos momentos em que as tropas convencionais, tornam-se limitadas em solucionar uma crise com os recursos disponíveis, com isso na gestão de pessoas existe a necessidade de levar em conta as individualidades, bem como a cultura organizacional de cada Estado membro, em relação aos usos e costumes, para emprego da tropa de Operações Especiais.

Com relação aos resultados obtidos entre (figuras 7 e 12), constatou-se *no geral* que 46% e especificamente na região Centro-Oeste 78% e 57% Sudeste e na região Nordeste 62%, dos Operadores Especiais Policiais nunca ficam satisfeitos quando a sua Unidade de Operações Especiais é empregada em missão fora do contexto operativo da sua especificidade.

Constatou-se que existe o emprego de Grupos de Operações Especiais Policiais em modalidades de policiamento ostensivo que está afeto aos Batalhões de Polícia Militar responsáveis por determinadas áreas de atuação dentro de um contexto operativo, conforme os quesitos sempre, frequentemente, às vezes e muito pouco, que adicionados alcançaram 94% dos policiais militares pesquisados, fica materializado com isso o desvio funcional dos

respectivos grupos que causam óbices no treinamento, desenvolvimento e emprego tático no momento que se fizer necessária a utilização dos Grupos de Operações Especiais.

5. Considerações finais

Neste artigo buscou-se apresentar os Grupos de Operações Especiais Policiais no campo de ação das Polícias Militares das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil e avaliar como instituições responsáveis pelo policiamento ostensivo e também pela manutenção da ordem pública, as Polícias Militares possuem Grupos de Operações Especiais que unidades de pronta resposta possuindo operadores treinados e desenvolvidos que possuem como objetivo a atuação com eficiência, eficácia e efetividade em situações de extrema crise.

No estudo verificou-se a confirmação do desvio funcional dos Grupos de Operações Especiais em uma frequência moderada.

Com relação à caracterização da concepção de que os Grupos de Operações Especiais são unidades de pronta resposta nos momentos em que as tropas convencionais tornam-se limitadas em solucionar uma crise com os recursos disponíveis, pode-se afirmar que as regiões Sudeste e Centro-Oeste concordaram plenamente. Já a região Nordeste deixou demonstrado haver um equilíbrio indicando-se a possibilidade de outras tropas atuarem como pronta resposta.

Comparou-se o grau de satisfação dos Operadores Especiais Policiais quando empregados em missões alheias as especificidades da sua unidade operacional e levado em consideração que a região Sudeste foi representada pelos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. A região Centro-Oeste pelo Distrito Federal e Goiás. E a região Nordeste somente pelo Estado do Rio Grande do Norte. Concluiu-se que não ficam satisfeitos com o desvio funcional.

Dispondo-se a continuação dos estudos vinculados a gestão de pessoas e ao planejamento estratégico, apresenta-se como sugestão um aprofundamento sobre a questão da motivação e também o emprego tático dos Grupos de Operações Especiais Policiais visando à padronização das ações entre os Estados membros da nossa Nação.

REFERÊNCIAS

BETINI, Eduardo Maia, TOMAZI, Fabiano. *COT: Charlie, Oscar, Tango: por dentro do grupo de operações especiais da Polícia Federal* – São Paulo: Ícone, 2009.

CASADO, Tania. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

COSTA, M.A.F.; COSTA, M.F.B. *Segurança e saúde no trabalho: cidadania, competitividade e produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à administração de pessoal*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DENÉCÉ, Eric. *A história secreta das forças especiais: de 1939 a nossos dias*. Tradução de Carolina Massuia de Paula. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

GODOI, Christiane Kleinübing, TITERICZ, Ricardo. *Aspectos cognitivos e afetivos da motivação no trabalho*. Alcance, Itajaí, ano VI, n. 1 mai 1999.

GOIÁS. Lei 8.033, de 02 de dezembro de 1975. Dispõe sobre o *Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências*.

MARTINS JÚNIOR, Joaquim. *Como escrever trabalho de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

PAULA, Adriano Pereira de. et al. *O impacto da satisfação e da insatisfação na lealdade: um estudo com clientes de empresas de telefonia celular*. Global Manager, ano 5, n.9, dez. 2005.

PINHEIRO, Álvaro de Souza. *A nova ordem mundial, o conflito de 4ª geração e as forças de operações especiais do Brasil*. A defesa nacional: revista de assuntos militares. Rio de Janeiro, 2º quadrimestre, 2009.

PROENÇA JÚNIOR, Domínio. *Conceito, métricas e metodologia da avaliação do desempenho policial em operações especiais*. In: concursos nacionais de pesquisas aplicadas em justiça criminal e segurança pública, 2006, Brasília: SENASP.

SAPORI, Luís Flávio. *Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TANURE, Betânia, EVANS, Paul, PUCIK, Vladimir. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APÊNDICE A

LISTA DE SIGLAS

BOPE - PMERJ – Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

BOPE – PMDF – Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Distrito Federal.

BOPE – PMRN - Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

CIOE-PMGO – Companhia Independente de Operações Especiais da Polícia Militar de Goiás.

COE-PMESP - Comandos e Operações Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

GATE-PMESP – Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

2ª CiaMesp-PMMG – 2ª Companhia de Missões Especiais da Polícia Militar de Minas Gerais.

APÊNDICE B

FOLHA DE INSTRUÇÃO

Senhores Operadores Especiais Policiais,

Este questionário faz parte do artigo científico ao qual estou desenvolvendo como exigência do Curso Superior de Polícia da PMGO, em parceria com o Curso de Especialização em Gestão Pública, ministrado por docentes da Universidade Federal de Goiás. Necessito nesta oportunidade, da boa vontade de V. S^a. para respondê-lo. A sua participação é de fundamental importância, pois irá no conjunto, refletir ideias do todo.

Acredito que com o resultado desta pesquisa poderemos melhorar a qualidade dos nossos serviços que são de caráter específico da área de Operações Especiais Policiais e caso tenham intenção, poderão ter acesso ao resultado final o qual será divulgado nas respectivas Polícias Militares, coirmãs do nosso país.

Por favor, não se identifique, pois, o questionário é confidencial. Suas respostas serão analisadas no aglomerado.

Desde já agradeço a sua preciosa ajuda, lembrando apenas que o sucesso da minha pesquisa depende da sua sinceridade.

Atenciosamente,

WELLINGTON JOSÉ REIS – TEN CEL PMGO
PESQUISADOR

QUESTIONÁRIO - OPM/UF: _____

1. Qual o seu círculo ou graduação?
☐ Oficial Superior ☐ Subtenente ☐ Cabo
☐ Oficial Intermediário ☐ Sargento ☐ Soldado
☐ Oficial Subalterno

2. Os grupos de Operações Especiais são Unidades de pronta resposta nos momentos em que as tropas convencionais, tornam-se limitadas em solucionar uma crise com os recursos disponíveis.
☐ Concordo plenamente
☐ Concordo
☐ Estou indeciso
☐ Discordo
☐ Discordo plenamente

3. Os cursos vinculados a Operações Especiais realizados em sua corporação enfatizam a importância da manutenção da sua especificidade?
☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Às vezes
☐ Muito pouco
☐ Nunca

4. A sua Unidade de Operações Especiais já foi empregada em policiamento ostensivo de radiopatrulhamento em área de responsabilidade de Batalhão convencional?
☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Às vezes
☐ Muito pouco
☐ Nunca

5. A sua Unidade de Operações Especiais disponibiliza tempo necessário para treinamentos específicos?
☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Às vezes
☐ Muito pouco
☐ Nunca

6. Os grupos de Operações Especiais Policiais necessitam de uma preparação física, psicológica, técnica e tática para manutenção da sua especificidade.
- ☐ Concordo plenamente
☐ Concordo
☐ Estou indeciso
☐ Discordo
☐ Discordo plenamente
7. O Sr. se sente satisfeito quando seu grupo de Operações Especiais é empregado em missão que foga da sua capacidade específica?
- ☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Às vezes
☐ Muito pouco
☐ Nunca
8. Agressividade controlada, controle emocional, disciplina consciente, espírito de corpo, flexibilidade, honestidade, iniciativa, lealdade, liderança, perseverança e versatilidade, são os onze mandamentos de um operador especial policial. Eles são importantes em sua vida profissional?
- ☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente importantes
9. Na sua percepção o desvio funcional do operador especial policial causa insatisfação individual e/ou coletiva?
- ☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Às vezes
☐ Muito pouco
☐ Nunca
10. Se o Senhor tivesse a informação e experiência atual sobre a atuação do policial militar especialista em Operações Especiais, **na época de sua formação**, teria escolhido trabalhar nas Operações Especiais ou faria outra escolha?
- ☐ Faria outra escolha
☐ Continuaría trabalhando nas operações especiais⁸⁸

Justifique: _____

WELLINGTON JOSÉ REIS

É Tenente-Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Atualmente é Comandante do 10º BPM sediado em Luziânia – GO.

Especializando em Gestão Pública pela UFG.

Acadêmico do Curso de Filosofia pela UFG.

Licenciado em Educação Física pela Faculdade Alvorada Brasília – DF.

Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília – DF.

Curso Superior de Polícia PMGO.

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais PMDF.

Curso de Formação de Oficiais PMGO.

Especializações:

Estágio de Segurança e Proteção de Autoridades – Batalhão de Polícia do Exército de Brasília

Estágio de Operações Especiais – 42º Batalhão de Infantaria Motorizada – Goiânia – GO.

Cursos de Ações Táticas – Batalhão de Operações Especiais Policiais – PMERJ.

Curso de Integração dos princípios dos direitos humanos e direito internacional humanitário no treinamento e atuação da Polícia Militar - Comitê Internacional da Cruz Vermelha – SENASP – Brasília – DF.

Curso de Radiopatrulhamento nível Oficial PMDF.

Curso Básico de Inteligência PMDF.

Curso de Socorrista nível básico – CBMGO.

Curso de Operações Especiais PMGO.

Curso de Salvamento Aquático PMDF.

Curso de Especialização de Oficiais – Controle de Distúrbio Cívico – PMESP.

Curso de Especialização Pronto Socorrismo – PMESP.

Curso de Pronto Socorrismo SES-SAMU-SP.

Curso de Operações Químicas PMDF.

Estágio de Controles de Distúrbio Cívico PMDF.

Curso de Comunicação Social PMDF.

Curso de Técnica de Ensino PMGO.