

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

CAP PM GO CÍCERO OTAVIANO TEIXEIRA
CAP PM MA LUIS CARLOS QUARESMA VALE

Estímulo à Melhoria da Performance
do Policial Militar

Orientador de Conteúdo: CAP PM Eriton Benevides de Oliveira e Souza
Orientadora da Metodologia: Nancy Ribeiro de Araújo e Silva

Goiânia, Julho/1998

CAP. PMGO CÍCERO OTAVIANO TEIXERA
CAP. PMMA LUIS CARLOS QUARESMA VALE

**ESTÍMULO À MELHORIA DA PERFORMANCE DO
POLICIAL MILITAR**

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

Goiânia, julho, 1998.

*A Deus, razão da existência de todas as coisas,
pela proteção e direcionamento de nossas vidas.
Que nos dá força e animo para superar todos os
obstáculos, a quem agradecemos em nome do
Senhor e Salvador Jesus Cristo.*

*Ao Capitão PM Eriton Benevides de Oliveira e
Souza, pela atenção dispensada e pelos
subsídios fornecidos, contribuição fundamental
para a realização deste trabalho.*

ESTÍMULO À MELHORIA DA PERFORMANCE DO POLICIAL MILITAR

1. ORIENTADOR METODOLÓGICO

1ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Elaboração do projeto de pesquisa "Estímulo à melhoria da performance do policial militar". Ordenamento sequencial.

data 03 / 04 /98 Ass.: [Assinatura] Ass.: _____
Nome Completo

2ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Seleitura do projeto de pesquisa. Adequação dos procedimentos de normalização científica.

data 04 / 04 /98 Ass.: [Assinatura] Ass.: _____
Nome Completo

3ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Seccionamento lógico estrutural da monografia: parte pre-textual e parte textual.

data 12 / 05 /98 Ass.: [Assinatura] Ass.: _____
Nome Completo

4ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Adequação do texto quanto às linguagens científicas (citações e normalização em geral).

data 17 / 06 /98 Ass.: [Assinatura] Ass.: _____
Nome Completo

5ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Estudo correlacionado à Introdução versus Conclusão

data 29 / 06 /98 Ass.: [Assinatura] Ass.: _____
Nome Completo

6ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Orientação quanto à análise e interpretação dos dados levantados . Referências bibliográficas.

data 06 / 07 /98 Ass.: [Assinatura] Ass.: _____
Nome Completo

7ª Parecer Final da Orientadora Metodológica Observando o disposto supra, a monografia em epígrafe, poderá se apresentada para apreciação final.

data 08 / 07 /98 Ass.: [Assinatura] Ass.: _____
Nome Completo

2. ORIENTADOR DE CONTEÚDO

1ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Estudo sobre o tema da monografia

data 02 / 04 / 98 Ass.:

Ass.:

Nome Completo

ERITON BENEVIDES O. SOUZA

2ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Início da elaboração da monografia.

data 27 / 04 / 98 Ass.:

Ass.:

Nome Completo

ERITON BENEVIDES O. SOUZA

3ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Análise da proposta da Monografia.

data 15 / 05 / 98 Ass.:

Ass.:

Nome Completo

ERITON BENEVIDES O. SOUZA

4ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Orientação sobre dissertação monográfica.

data 27 / 05 / 98 Ass.:

Ass.:

Nome Completo

ERITON BENEVIDES O. SOUZA

5ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Revisão geral da Monografia

data 25 / 06 / 98 Ass.:

Ass.:

Nome Completo

ERITON BENEVIDES O. SOUZA

6ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Revisão geral da monografia.

data 08 / 07 / 98 Ass.:

Ass.:

Nome Completo

ERITON BENEVIDES O. SOUZA

6ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) O conteúdo do trabalho é objetivo e contribui com propostas aplicáveis e importantes para a corporação.

data 08 / 07 / 98 Ass.:

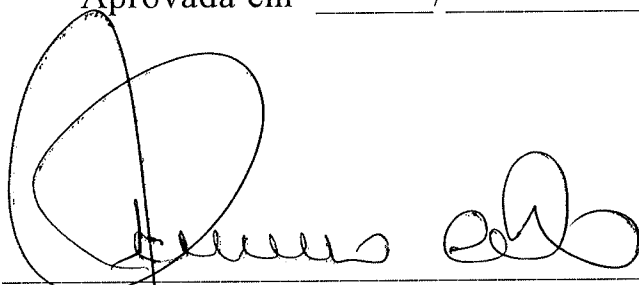
Ass.:

Nome Completo

ERITON BENEVIDES O. SOUZA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aprovada em ____/____/1998



RUBENS DE OLIVEIRA MACHADO - Cel QOPM R/R
Presidente

ANTONIO JOSÉ ARAÚJO - Ten Cel QOPM
Membro

DOMINGOS ARAGÃO LIRA - Maj QOPM
Membro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I	13
1. ORGANISMO EFICIENTE	13
1.1 SENSORES E ATUADORES	14
1.2 SISTEMA DA QUALIDADE.....	16
1.2.1 Conceituação	16
2. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	17
2.1 ASPECTOS DO SERVIÇO DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	20
2.2 A SEGURANÇA PÚBLICA SOB A ÓTICA DA MODERNIDADE....	22
3. ORIGENS DA MOTIVAÇÃO HUMANA	23
3.1 INSTINTOS.....	24
3.2 INCONSCIENTE	25
4. MOTIVOS HUMANOS	26
4. 1 MOTIVOS PRIMÁRIOS.....	28
4.2 MOTIVOS GERAIS	30
4.3 MOTIVOS SECUNDÁRIOS.....	31
5. BASES MOTIVACIONAIS DO COMPORTAMENTO NO	
TRABALHO	34
5.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	34
5.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO	35
5.3 ESPÉCIES E FATORES COMPORTAMENTAIS NO TRABALHO....	37
5.4 TIPOS DE PADRÕES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO	39
5.5 NEGOCIAÇÃO PARA O TRABALHO EM EQUIPE	40
5.5.1 As convivências.....	41
CAPÍTULO II.....	43
AS RELAÇÕES HUMANAS.....	43
1. CONCEITO	43
2 A IMPORTÂNCIA.....	45

3 COMPORTAMENTOS PREJUDICIAIS AO RELACIONAMENTO HUMANO	47
4 RELAÇÕES EXISTENTES NO QUARTEL	47
5 REGRAS DE CONVIVÊNCIA	48
6 ESPÍRITO DE POLÍCIA MILITAR	49
7 ASPECTOS HUMANOS DA QUALIDADE	50
2. COMO DIRIGIR UM GRUPO DE PESSOAS	53
2.1 A NECESSIDADE DE DIREÇÃO	53
2.2 O QUE É UM LÍDER?	54
2.3 O TRIÂNGULO DE DIREÇÃO	55
2.4 OUTROS TIPOS DE CHEFE	56
2.5 EQUILÍBRIO DO DIRIGENTE FACE AO AMBIENTE DE TRABALHO	57
2.6 COMO OBTER A COMPREENSÃO DOS DIRIGIDOS	59
3. APOIO SOCIAL AO POLICIAL MILITAR	61
3.1 FINALIDADES DO SERVIÇO SOCIAL	61
3.2 A SOCIEDADE ESSENCIAL DO HOMEM	62
3.3 QUALIDADE DE VIDA	63
3.3.1 Assistência material.....	63
3.3.2 Saúde.....	63
3.3.3 Assistência moral.....	63
CAPÍTULO III	65
1. QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR	65
1.2 QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO DA POLÍCIA MILITAR.....	66
1.3 IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR	69
1.3.1 Times da qualidade	71
1.3.2 Os cinco “ESSES” (5 “S”).....	72
1.4 MUDANÇA DE MENTALIDADE	74

2. PROFISSIONALIZAÇÃO: FATOR DE EFICÁCIA NA	
ATIVIDADE POLICIAL MILITAR	76
2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	76
2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL	77
2.3 INSTRUÇÃO DE MANUTENÇÃO.....	79
2.4 ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL	80
2.5 POLÍTICA SALARIAL	81
3. O SISTEMA POLICIAL INTERACIONISTA	83
3.1 A IDÉIA DE MELHORIA DE DESEMPENHO	84
3.2 INTEGRANDO FORNECEDOR-CLIENTE-FORNECEDOR.....	88
3.3 ATUANDO SOBRE O SISTEMA EXTERNO	89
CONCLUSÃO	92
SUGESTÕES	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	104

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por origem as preocupações do Comando da Polícia Militar do Estado de Goiás com o padrão de eficiência, produtividade e qualidade dos serviços prestados pela Corporação, notadamente no que concerne ao desempenho do elemento humano, quer na atividade administrativa quer na atividade operacional.

O tema, além de sua pertinência com o contexto atual, é bastante oportuno em virtude das exigências da sociedade que, cada vez mais, reivindica maior interação e atuação do policial militar na dinâmica social.

Comprovadamente, existem resíduos explícitos do espírito de caserna do Exército Brasileiro pós-64 na formação profissional de nossos policiais, bem como da aplicabilidade da mesma como força auxiliar subjacente daquela. Diante disso, a nossa formação profissional foi direcionada para uma forma rigidamente castrense, o que implica em óbices à integração da dinâmica social com a comunidade. Ainda, vale salientar que o baixo nível sócio-econômico e cultural de nossa fonte de mão-de-obra ocasiona dificuldades concernentes à seleção de pessoas ecléticas e dinâmicas, que tenham ponto de vista crítico e responsável discernimento.

Afora essas questões, registre-se que os requisitos para execução de um serviço de qualidade total passa por parâmetros e exigências

nem sempre encontradas na Polícia Militar, vez que os nossos recursos humanos nem sempre estão dispostos a colaborar com a sociedade ou se quer com o comando da Corporação.

Considerando tais aspectos e conscientes da necessidade de se proceder a uma investigação científica junto ao público interno da Corporação, para oferecer subsídios direcionados a um melhor desempenho, optamos por estudar fatores voltados ao estímulo da melhoria da performance do policial militar.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, de acordo com uma pesquisa de campo desenvolvida pelo Professor Pauloenrique Nunes Neiva, apresenta baixa qualidade nos serviços prestados, notadamente aqueles serviços direcionados à sociedade. Registre-se que o universo dessa pesquisa constituiu-se dos 32 (trinta e dois) Capitães integrantes do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO/98).

Nessa linha de raciocínio, estudaremos, ao longo do presente trabalho, a criação de mecanismos que eliminem as disfunções que interferem na qualidade dos serviços prestados. Inicialmente, será analisada a eficiência dos organismos vivos como parâmetro para a administração de nossa Corporação. Em seguida, trataremos de aspectos relativos às teorias motivacionais, dentre as quais estão as origens da motivação humana que incluem os motivos humanos, as bases motivacionais do comportamento humano, as relações humanas e o apoio social ao policial militar.

A análise da qualidade total relativamente à Polícia Militar, a profissionalização desta, a mudança de mentalidade, a negociação para uma boa convivência, entre outros são objeto de estudo.

Para a consecução deste trabalho foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e outra de campo, visando a coleta de dados para responder as indagações levantadas no problema e, com base nos resultados

obtidos, apresentar uma proposta para solução da problemática em estudo. O quadro de fundamentação teórica que alicerça o texto monográfico tem como fonte as obras de Tomás de Vilanova Lopes, Balbina Ottoni Vieira, Carlos Roberto de Souza e Walter A. Friedlander.

CAPÍTULO I

1. ORGANISMO EFICIENTE

Por que um organismo vivo é eficiente? Por exemplo, por que o ser humano é uma máquina tão eficiente e perfeita?

A resposta é bastante simples: o ser humano é eficiente porque cada um de seus órgãos constituintes faz exatamente o que deve ser feito, e na hora certa, trabalhando em harmonia e cooperação com os outros, tudo sob coordenação do cérebro. Todos trabalham para um objetivo comum, o sistema: a preservação da vida deste ser.

O conjunto e a coordenação das tarefas de cada órgão de um ser vivo formam o que chamamos de sistema. Sistema é, pois, o conjunto organizado de regras e ações que fazem com que um ser vivo permaneça vivo. Enquanto o sistema funciona bem, o ser permanece vivo e saudável. Quando houver mau funcionamento de alguma parte do sistema, o ser vivo deixa de ser eficiente, fica doente e acaba morrendo, se não houver uma intervenção adequada¹.

1. MARANHÃO, Mauriti. Organismo eficiente. . São Paulo: Confederação Nacional da Indústria. ISO 9000 p. 15-16

Uma empresa ou qualquer outra organização social pode ser perfeitamente comparadas a um ser vivo. Elas também precisam ter seus sistemas de funcionamento.

Da mesma forma que um ser vivo precisa ter seu sistema funcionando bem, a empresa também precisa de um bom sistema para coordenar todos os seus setores e atividades.

Eficiência, para o ser vivo, faz com que ele cumpra seu objetivo: preservação da vida.

Eficiência, para a empresa, faz com que ela seja saudável, isto é, tenha lucros para sobreviver, manter-se e crescer.

1.1 SENSORES E ATUADORES

Os pressupostos doutrinários referentes aos sensores e atuadores, abaixo transcritos, são os esposados por Mauriti Maranhão na obra de sua autoria Organismo eficiente.

Porque um organismo vivo é eficiente?

Como vimos, é porque cada uma de suas partes funcionam bem e de maneira harmônica, em benefício do conjunto.

Na retaguarda desta máquina perfeita existem, entretanto, dois tipos de mecanismos, sem os quais os seres vivos não seriam eficientes e não se manteriam vivos. São sensores e atuadores.

Sensores e atuadores foram criados e aperfeiçoados pela natureza para que o ser vivo possa identificar, de forma rápida, qualquer ameaça, interna ou externa, com possibilidade de colocar em risco sua saúde e, em consequência, proteger-se.

O sistema nervoso é um dos exemplos de sensores, que indica todas as formas de agressão ao organismo, tais como temperaturas perigosas (altas, baixas), choques elétricos, impactos mecânicos.

Os atuadores funcionam junto com os sensores e fazem com que o ser vivo tome uma ação rápida para combater o perigo. Os músculos do corpo são exemplos de atuadores;

eles permitem, por exemplo, retirar a mão de uma chapa quente. Outros exemplos de atuadores são os mecanismos internos de geração de anticorpos para combater gripes, alergias ou infecções.

Uma empresa, para ser eficiente, necessita também ter sensores e atuadores. Os sensores são necessários para indicar uma situação de perigo para a empresa, exatamente análogo ao que acontece com o ser vivo.

São perigos para a empresa o distanciamento dos clientes, a insensibilidade aos problemas, a inércia, a burocracia, a baixa motivação dos colaboradores, o refugio, o desperdício e o retrabalho. São fatores que vão tornando a empresa ineficiente, reduzindo o lucro, até a sua falência.

Sem sensores, a empresa fica pesada e lerda. Incha, perde a agilidade e fica incapaz de perceber riscos e ameaças, como, por exemplo, a baixa qualidade.

Atuadores são mecanismos que vão permitir à empresa reagir tão logo perceba que algo não vai bem. Uma empresa eficiente é capaz de identificar rapidamente as causas de ineficiência e desencadear ações corretivas para eliminá-las e voltar a ser eficiente.

Uma das formas mais eficazes de sensores são os indicadores de qualidade, que são informações e dados colhidos a partir da rotina. Devem ser organizados de tal forma que permitam a visualização fácil e segura dos resultados da empresa, tais como vendas, lucros, produção, produtividade, desperdícios e outras perdas, pontualidade e absenteísmo, grau de satisfação dos colaboradores e clientes, etc².

2. Idem.

1.2 SISTEMA DA QUALIDADE

1.2.1 Conceituação

Recordando nosso exemplo para seres vivos, sistema é um conjunto organizado de regras e ações que fazem com que um ser permaneça vivo. Enquanto o sistema funcionar bem, o ser permanece vivo e saudável.

Um sistema é composto de várias partes (subsistemas), que trabalham de maneira harmônica para atender a um objetivo comum, para o qual o sistema foi criado.

Para nossos objetivos, chamaremos este sistema de sistema da qualidade. Com este raciocínio comprova-se que um sistema de qualidade é apenas um conjunto de recursos, regras mínimas, implementado de forma adequada (funcionando), com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta, e no tempo, devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade).

Assim, se uma empresa trabalhar como um ser vivo, será tão eficiente e perfeita quanto ele. Na Polícia Militar, por exemplo, se todos trabalharem como sensores e atuadores haverá, em consequência, qualidade e eficiência no serviço. Um policial que observa um veículo suspeito e informa à central de operações, está funcionando como um sensor. Este mesmo policial, se aguardar a chegada de reforço e, com ele efetuar a abordagem dos elementos suspeitos, estará funcionando como atuador.

Dessa forma, a Polícia Militar funciona como um sistema organizado de regras e ações. Esse sistema é composto de várias partes que, integradas, formam um conjunto que denominamos organograma.

O sistema policial militar é composto por órgãos de direção, apoio e execução, cada um com tarefas específicas e distintas que, se trabalharem de maneira harmônica para atender ao objetivo comum da instituição, o sistema funcionará muito bem.

Cabe aos órgãos de direção a tarefa de implantar adequadamente os recursos e regras com o objetivo de orientar cada parte da Instituição para que execute, de maneira correta e no tempo devido, a sua tarefa em harmonia com os outros, estando todas direcionadas para o objetivo comum. É importante que cada policial militar conheça o que deve ser feito e efetivamente o faça certo.

2. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A qualidade da prestação de serviço oferecida pela Polícia Militar não vem sendo satisfatória se considerada pela conceituação da comunidade em geral. Pode-se constatar essa realidade, através do próprio convívio no teatro de operações, pelos meios de comunicação e, ainda, pelo senso de autocritica que deve existir no setor de segurança pública quando de suas avaliações, ponderadas e imparciais.

Diante de tais evidências, faremos uma análise, a nível interno, das variáveis que têm influenciado a atuação dos policiais militares num contexto genérico, global. O serviço da Polícia Militar não é fácil de ser executado, vez que requer alto grau de especialização na formação do profissional. Para a PM, não se pode contratar um profissional através de anúncio nos jornais e exigir seu currículo numa situação de demanda de mão-de-obra, nesse aspecto a questão é mais complexa.

O serviço prestado pela Polícia Militar, em nível nacional, vem acompanhado de vícios que acarretam uma má aceitação por parte da sociedade. Algumas das causas são a demora no atendimento de ocorrências;

a falta de boas maneiras na lida com o público; a ausência de discernimento e cultura profissional; profissional agressivo e irritadiço; deficiência humana; falta de equipamento profissional; corrupção e até omissão. Todas essas e, ainda, outras deficiências, facilmente observáveis pelo cidadão comum, fazem com que certos policiais tenham uma performance negativa junto ao nosso principal cliente, que é o público externo.

Além disso, o conjunto de características negativas retromencionadas traduz, em nível de opinião pública, a falta de confiabilidade na instituição, e que pode levar a comunidade a não somar esforços para a melhoria da segurança pública. São fatores de impopularidade e, por fim, geradores da crença, mesmo sofismática, de que não somos necessários.

Assim, faz-se mister analisar de forma crítica, a performance da PM no momento atual, pois nosso estudo afirma como os sensores tão necessários à correção de atitudes e a ação em efetivar as mudanças necessárias serão os atuadores imprescindíveis à nossa subsistência como órgão de utilidade pública.

A preocupação interna da instituição, no que tange à performance, traduz-se nas tentativas de estimular o homem a prestar um serviço mais eficiente, em melhorar a qualidade de nosso trabalho, ou seja, a segurança pública. Partindo desses pressupostos, observamos que, dentro da conjuntura atual, o gerenciador da Polícia Militar, (entenda-se os oficiais), precisará de criatividade, dinamismo e muita disposição para estimular positivamente o nosso pessoal.

Dessa forma torna-se claro a necessidade de uma mudança de mentalidade, para estirpar tanto uma cultura profissional já arraigada como atitudes negativas oriundas da formação profissional. O ponto de partida para isso está na admissão de pessoal. Ao serem abertas as inscrições para a

seleção de novos policiais, é preciso ter em mente que as vagas devem ser preenchidas por pessoal específico, qualificado para executar a missão de segurança pública. Isso implica em bom nível intelectual, boa formação escolar, ser pessoa ajustada emocionalmente, ter boa índole e vocação profissional para o emprego a que se candidata.

Assim, para que possamos chamar a atenção de potenciais candidatos com os predicados retromencionados é preciso atingir uma fonte de mão-de-obra específica, ou seja, a de secundaristas e de pessoas com razoável desenvolvimento intelectual, da faixa etária de até 25 anos. É certo que a doutrina, o ritmo de cultura profissional ou jornada de trabalho são mais facilmente assimiladas pela pessoa mais jovem.

Para conseguirmos atingir essa fonte de mão-de-obra, é necessário que haja visão por parte dos nossos governadores e parlamentares. É preciso que haja investimento na área da segurança pública, ou seja, no nosso principal instrumento de trabalho: o homem. Investir nos recursos humanos significa executar uma política salarial compatível com as necessidades atuais. Semelhantemente a qualquer ambiente de empresa capitalista, a instituição que ofereça melhor salário terá maior número de candidatos e maiores opções de escolha. Conforme a experiência vivenciada, diversos órgãos públicos ou empresas, tais como o Poder Judiciário, a Secretaria da Fazenda, as empresas de telecomunicação, entre outras, são alguns dos setores capazes de realizar melhor seleção de pessoal.

Finalmente, estando com um bom material humano disponível, o segundo passo é investir na profissionalização fazendo algumas modificações substanciais no sistema de formação, conforme veremos adiante. A formação do candidato, com todas as *burilamentos* necessários, deverá ser concretizada dentro de uma estrutura dinâmica, e uma ideologia voltada para servir à comunidade. É importante desprender cuidados com o

serviço de relações públicas e com a formação do policial eclético, polivalente, apto a ser enérgico quando necessário e um *gentleman* noutros casos. Esse perfil só é possível à medida que formos aperfeiçoando nossos departamentos de ensino e promoção.

2.1 ASPECTOS DO SERVIÇO DE SEGURANÇA PÚBLICA

No tocante ao tema ora abordado, entendemos que para a melhoria da performance do policial militar a nossa conjuntura deverá sofrer modificações no sentido de se eliminar os óbices e detalhar soluções para melhorar e aperfeiçoar o conjunto da instituição. Voltar-se ao melhor atendimento do público partindo de reformulações no âmbito interno, conforme os postulados (sugestões) anteriores, é um imperativo.

A seguir, analisaremos possíveis melhorias no desempenho da atividade fim partindo-se do quadro de atuação da Polícia Militar, da instrução existente e da importância dos aspectos táticos como fatores de sucesso profissional.

O policiamento ostensivo visa a tranquilidade pública, atendendo às necessidades básicas de segurança do cidadão e da sociedade.

A missão constitucional da Polícia Militar – execução de polícia ostensiva e preservação da ordem pública, é uma tarefa complexa que exige conhecimentos técnico-profissionais, recursos humanos qualificados e materiais eficientes. Além disso, exige-se excelente relacionamento dos policiais com a comunidade e correta distribuição tática dos recursos disponíveis no terreno, entre outras.

Vivemos um clima de tensão e medo coletivo. Isto gera revolta, agressividade e ações violentas, seja no seio da família, no trabalho, na escola, na rua, no bar, no ônibus etc. O homem assemelha-se a um

explosivo ambulante, acionado pela insignificância de um desentendimento qualquer, de uma infração de trânsito, entre outros.

A televisão, o rádio e os jornais noticiam fartas doses desta inquietação individual e coletiva. Preservar a vida e o patrimônio, prevenir e reprimir infrações penais são trabalhos que requerem, em primeiro lugar, tornar público que o desejo da PM é o de que o povo realmente tenha segurança e de que será desenvolvida a ação necessária para que isto aconteça.

Num segundo momento, esta necessidade básica requer uma polícia bem aparelhada, bem paga e uma tropa bem adestrada profissionalmente.

O trabalho de formação do adestramento profissional e de sua manutenção deve ser um eterno continuar, que não se limita apenas ao Curso de Formação, no ano de instrução. Deve haver uma preocupação permanente de previsão, instrução, treinamento, correção de distorções e, conseqüentemente, de aperfeiçoamento. Estratégia e tática policial são fatores decisivos para se alcançar o êxito almejado.

A instrução técnica, constante, deve seguir a metodologia do *aprender fazendo*, explicando o conhecimento teórico aplicando-o na prática. Exercícios de tiro, de ataque e de defesa a fim de condicionar reflexos; estudos da legislação penal, civil e constitucional traçam os parâmetros do agir-PM. As relações públicas e humanas, ambiente almejado, proporcionam um conviver saudável e de melhores condições de vida, gerando reflexos diretamente na qualidade dos serviços prestados.

2.2 A SEGURANÇA PÚBLICA SOB A ÓTICA DA MODERNIDADE

Embora haja algum avanço nas organizações de Segurança Pública, notadamente na última década, esta ainda ressen-te-se da falta de definição de seus limites ou fronteiras.

Se entendida como sistêmica, componente de um sistema maior, por certo estará aberta para as iniciativas de outras instituições que com ela queira participar. Seja na forma de prestação de serviços, de serviços comunitários, de organizações municipais ou até mesmo privadas.

A sociedade, enquanto *cliente*, tem o direito de escolher qual o serviço de segurança lhe é mais adequado, conforme seus interesses e possibilidades. Desta forma, não é limitando a oferta que se diminuirá os reclames de demanda. Ao contrário, faz-se necessário entender que o mundo muda constantemente e, por conseguinte, a própria sociedade, de forma especial pela velocidade dos avanços tecnológicos.

É certo que as pessoas estão mais exigentes quanto aos seus direitos, sobretudo diante das amplas possibilidades num Estado Democrático de Direito. Porém, é na realidade da vida cotidiana, no seu transcurso, que se constituem as regras que moldam efetivamente as relações da sociedade.

Assim, desconhecer esta dinâmica é ignorar as transformações que conduzem as atitudes das pessoas no sentido de defender suas necessidades.

Dessa forma, cabe à Segurança Pública despertar para esta realidade e estabelecer novos *modus operandi*, efetuando estudos estratégicos sobre os cenários que se afiguram, porém não descuidando durante seu processo decisório de adotar métodos que lhe propicie resultados mais adequados.

Assim, desconhecer esta dinâmica é ignorar as transformações que conduzem às atitudes das pessoas no sentido de defender suas necessidades.

3. ORIGENS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Neste item, faremos uma abordagem sobre a origem dos aspectos motivacionais, seus elementos intuitivos e inconscientes, os motivos humanos, suas classificações e as bases motivacionais do comportamento humano no trabalho.

O interesse pelo estudo da motivação remonta aos estudos dos filósofos da antigüidade. Nesses, detectam-se o hedonismo e o idealismo como os primeiros fatores básicos da motivação humana.

O primeiro daqueles fatores explica que o homem não ama a dor e o desconforto, mas o prazer e o conforto. Eis aí a razão dos conselhos acerca de como tornar agradáveis as condições e o ambiente de trabalho, a fim de que aquele fator seja satisfeito, resultando no aumento da motivação.

Em contraste, para os idealistas, a virtude (agir corretamente) e o saber é que constituem a motivação mais alta. Neste caso, é preciso que as organizações atendam às exigências, tais como: justiça e ética; reconhecimento de trabalho bem executado; respeito e equidade; progressão de acordo com o mérito e o desempenho; estímulos para desenvolvimento pessoal, profissional e social. Depois, dois outros conceitos foram adicionados à explicação da natureza e causas da motivação, o instinto e o inconsciente.

3.1 INSTINTOS

O homem nem sempre é racionalmente consistente, isto é, nem sempre se comporta de maneira lógica. Frequentemente, seu comportamento flui de seus instintos e não de sua razão. Entre os instintos básicos que motivam o ser humano figuram, o amor, a inveja, o ódio, o ciúme, o medo, a curiosidade, a simpatia, a antipatia, a imitação, a sociabilidade e a empatia³.

William McDougall, um dos pioneiros da psicologia social, definiu instinto como “uma disposição inata conduzindo o organismo a perceber ou prestar atenção a qualquer objeto e agir ou sentir impulso para agir, que encontra expressão em determinado e específico modo de comportamento”. O pressuposto-chave desta interpretação é que há uma predisposição natural para determinado comportamento.

O instinto é anterior a qualquer aquisição individual, provém da hereditariedade e persiste mesmo quando suas causas de há muito tenham desaparecido. Segue-se que o hábito, nascido do instinto, é que depois passa a determinar a variabilidade de nossa conduta. O hábito tem como efeito tornar certos atos completamente inconscientes, de modo tal que o indivíduo os executa sem fixar neles a menor atenção.

A importância do instinto na motivação foi objeto de refutação a partir dos anos 20, especialmente por parte daqueles que baseavam o comportamento na aprendizagem. Tal avaliação crítica foi-se acirrando e hoje esse fator passou a ser considerado negligente no estudo da motivação, embora não se deixar de reconhecer que algumas motivações parecem ser naturais, espontâneas e inerentes à condição humana.

3. HESKET, J. H. Costa. Satisfação no trabalho. Rio de Janeiro: ABP. 1980. p. 29.

3.2 INCONSCIENTE

A ênfase nos motivos inconscientes que impelem o homem deve-se a Sigmund Freud. Em síntese, este tipo de motivação implica que o homem não percebe conscientemente todos os seus desejos. Por isso, nem sempre consegue verbalizar sua motivação para atingir certos objetivos ou mesmo especificar quais são esses objetivos. Freud lançou luz sobre esse fenômeno, descobrindo que o homem parece-se escondido sob a superfície. Esta última parte é que constitui o inconsciente⁴.

A explicação de Freud sobre a motivação inconsciente abalou a concepção até então vigente de que o homem era um ser consciente e racional, controlando completamente o seu comportamento. Passou-se a dar importância às potentes forças do misterioso inconsciente como fatores primaciais do comportamento humano. Atualmente, admite-se que o comportamento normal contém certos motivos que não podem ser explicados conscientemente, mas que são na maior parte baseados na aprendizagem e não no instinto. O mais complexo dos fatores da motivação inconsciente é a repressão, que constitui um mecanismo de defesa porque disfarça ou distorce os motivos reais, percebendo-se de maneira diferente do que eles realmente são ou recusando a reconhecê-los em sua inteireza.

Embora instinto e inconsciente constituam importantes aspectos a se levar em conta na análise histórica da motivação, eles desempenham papel de relativamente menor significação no estudo moderno

4. PIRES, Ivone Amaral Gomes. Aspectos humanos da qualidade/ humanizar para desenvolver o futuro. São Paulo: Confederação Nacional da Indústria, ISO 9000. p. 25-26.

desse fator. Contudo, o inconsciente não deixa de ser elemento relevante na compreensão do comportamento humano.

4. MOTIVOS HUMANOS

Virtualmente, cada pessoa tem sua própria concepção sobre o que seja a motivação. Todavia, em todas as definições, uma ou mais das seguintes palavras são usualmente encontradas: desejos, aspirações, metas, objetivos, estímulos, impulsos e necessidades. Etimologicamente, o termo motivação deriva do latim *movere*, que significa mover. Esta acepção é evidenciada na definição de Bernard Berelson & Gary Steiner.

Um motivo é um estado inteiro que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos⁵.

Assim considerada a motivação, seu estudo logicamente começou pelo entendimento do significado e das relações entre “necessidades/estímulos ou impulsos/objetivos”.

De acordo com esse ponto de vista, o processo motivacional consiste de um ciclo formado por três elementos interdependentes, em permanente estado de interação: necessidades, estímulos ou impulsos e objetivos.

a) Necessidades - no seu senso homeostático, as necessidades surgem sempre que existe um estado de desequilíbrio fisiológico ou psicológico, ou seja, de deficiência. Por exemplo, surge necessidade quando uma célula no organismo humano é privada de alimento ou água ou

5. Idem.

quando o homem é privado de outras pessoas que lhe servem como amigas ou companheiras.

b) Estímulos ou impulsos - com poucas exceções, estímulos (também chamados de impulsos ou motivos) surgem a fim de aliviar necessidades. Um impulso pode ser definido como uma deficiência com direção. Estímulos são orientados para a ação, provêm de um impulso de energia voltado para a consecução de um objetivo, e constituem o coração do processo motivacional. Os exemplos acima aludidos de necessidade de amigos transforma-se num estímulo ou impulso para afiliação ou associação.

c) Objetivos - no fim do ciclo motivacional estes são encontrados. Um objetivo por ser definido como qualquer coisa que alivia a necessidade e reduz o estímulo ou impulso. Assim, a consecução de um objetivo tende a restaurar o equilíbrio fisiológico, reduzindo ou eliminando o estímulo ou impulso. Alimentar-se beber água e conseguir amigos tendem a restaurar o equilíbrio homeostático e a reduzir os estímulos ou impulsos correspondentes. Alimento, água e amigos são os objetivos neste exemplos.

Convém lembrar que é difícil predizer e controlar o comportamento resultante de uma dada necessidade que precisa ser satisfeita. Além disso, é também difícil inferir que motivos estimulam determinado comportamento. Algumas dificuldades em identificar os motivos através da observação do comportamento são os seguintes:

a) a expressão dos motivos humanos difere de cultura para cultura e de pessoa para pessoa dentro de uma dada cultura;

b) motivos similares podem manifestar-se mediante comportamentos diferentes, e motivos diferentes, podem expressar-se mediante comportamentos semelhantes;

c) motivos podem expressar-se mediante formas disfarçadas;

d) qualquer ato comportamental pode significar expressão de vários motivos.

O processo psicológico da motivação é extremamente complexo, tanto em sua natureza quanto em seu significado. A relação entre motivação e comportamento não é simples e direta. Por isso, é aconselhável ter um entre os diversos tipos de motivos, os quais podem classificar-se em três categorias: primários, gerais e secundários.

Essas categorias serão analisadas a seguir, mediante apelo à explicação feita por Fred Luthans. Antes, porém, julgou-se útil lembrar que, na definição de Wilson Mc Teer (“motivação é o comportamento ativo, integrado e dirigido do organismo”), os diversos comportamentos humanos são conceituadas em termos das energias despendidas nas atividades correspondentes a esses comportamentos e dos fatores (internos e externos) que lhes determinam a direção. Tais fatores dizem respeito ao:

a) organismo humano, compreendendo seus aspectos fisiológicos e psicológicos ou mentais;

b) ambiente físico e social;

c) tempo, isto é, eventos antecedentes que modificam ou conformam o organismo, implicando resposta individual a situações específicas envolvendo hereditariedade, infância, adolescência, educação, passado recente e futuro antecipado.

4. 1 MOTIVOS PRIMÁRIOS

Os autores não exibem concordância geral no que toca à classificação dos vários motivos humanos, mas a maioria aceita a idéia de que

alguns motivos são naturais, isto é, são fisiológicos, não resultando de prévia aprendizagem. Tais motivos têm sido designados por diferentes termos, a saber: primários, fisiológicos, biológicos, não-aprendidos etc. Selecionou-se aqui o termo primário porque é mais englobante do que os outros. Convém lembrar, porém, que primário não significa sempre precedência em relação aos motivos gerais e secundários. Isso porque há muitas situações nas quais os motivos gerais e secundários mostram predominância em relação aos motivos primários. Por exemplo, celibato entre padres e jejum por causas religiosas ou políticas. Em ambos esses casos, motivos secundários e aprendidos são mais fortes do que motivos primários não-aprendidos.

Dois critérios afirmam-se como essenciais para um motivo ser incluído na categoria de primário: deve ser não-aprendido e fisiológico. Dentro deste ponto de vista, os mais comuns dos motivos primários incluem: fome, sede, sono, dor, relações sexuais e preocupações com a prole. Alguns autores sugerem a seguinte classificação para os motivos primários.

a) Motivos positivos ou de suprimento. Este tipo constitui resultado direto de deficiências homeostáticas das células. Exemplos seriam: fome, sede e sono.

b) Motivos negativos ou de fuga. Este tipo resulta da presença de estímulos fisicamente prejudiciais ou potencialmente nocivos. Um exemplo seria a dor.

c) Motivos referentes à manutenção das espécies. Este tipo resulta do sistema de reprodução, que estimula a função sexual, produz seres humanos e preocupa-se com a proteção desses seres humanos.

4.2 MOTIVOS GERAIS

Esta categoria surgiu da necessidade de classificar motivos situados entre as fronteiras dos motivos primários e dos motivos secundários. A fim de ser incluído nesta categoria, um motivo deve ser não-aprendido, mas sem base fisiológica. Embora não haja concordância universal, os motivos que se ajustam a esta classificação são capacidade, curiosidade, manipulação, atividade e afeto. A compreensão desses motivos gerais é importante no estudo do comportamento humano, especialmente nas organizações, pois são mais relevantes para compreensão do comportamento organizacional do que os motivos primários.

a) Capacidade. Este motivo baseia-se no pressuposto de que todos os organismos (animal ou humano) possuem a qualidade de interagir eficazmente com seu ambiente. Alguns autores chamam tal qualidade de competência. Os propositores deste motivo afirmam que o homem luta para ter controle ou domínio sobre seu ambiente. O ser humano necessita sentir que é capaz de fazer coisas e de tentar fazer com que certas coisas aconteçam.

b) Curiosidade, manipulação e atividades. Os psicólogos pioneiros notaram que os animais usados em seus experimentos pareciam ter um impulso não-aprendido ou natural para explorar, manipular objetos ou simplesmente se manterem em atividade. Se tais motivos são sufocados ou inibidos, a sociedade pode tornar-se estagnada. O mesmo resultado aplica-se às organizações humanas. Se as pessoas que nelas trabalham não possuem liberdade para expressar sua curiosidade, manipulação e atividade, a organização eventualmente será prejudicada, especialmente no ambiente dinâmico característico da vida atual.

c) Afeto. Amor ou afeição é uma forma complexa de impulso geral. Em parte, tal complexidade provém do fato de que, de várias

maneiras, o amor assemelha-se aos motivos primários e, de outras, assemelha-se aos motivos secundários. Em particular, este motivo associa-se intimamente com o motivo sexual primário, de um lado; e com o motivo secundário da afiliação, de outro. Por esta razão, o afeto classifica-se nas três categorias de motivos aqui caracterizadas e alguns autores nem sequer o reconhecem como um motivo separado. O afeto merece atenção especial em face de sua crescente importância no mundo moderno, onde se vê conflitos de toda a ordem e natureza, intra e interpessoal, grupal, nacional, e internacional.

4.3 MOTIVOS SECUNDÁRIOS

Enquanto os impulsos gerais parecem relativamente mais importantes do que os motivos primários no estudo do comportamento do homem moderno, os impulsos secundários são provavelmente ainda mais significativos. À medida que a sociedade humana se desenvolve e se torna mais complexa, os impulsos primários e, em menor grau, os impulsos gerais na motivação do comportamento dão lugar aos motivos secundários aprendidos. Em particular, o princípio da aprendizagem conceituado como reforçador relaciona-se intimamente com a motivação, a ponto de alguns autores considerarem sinônimos esses dois conceitos. Contudo, a motivação constitui um processo psicológico básico, mais amplo e complexo do que a idéia implícita no princípio do reforço, como é usado pelos autores. Este princípio é geralmente definido como qualquer coisa que aumentar a força da resposta a um estímulo e que tende a induzir repetições do comportamento que precedeu o reforço.

Um motivo precisa ser aprendido, a fim de ser incluído como secundário. Alguns dos mais importantes motivos secundários são poder, realização, afiliação, segurança status e dinheiro. Cada um desses motivos contribui significativamente para o comportamento humano em geral

e para o comportamento organizacional em particular. Cada um é conceitualmente único e possui diferentes intensidades, mas todos têm um ponto comum, ou seja, o de resultarem da aprendizagem.

a) Poder. O mais ilustre advogado deste motivo foi Alfred Adler. Em 1911, Adler oficialmente afastou-se de seu mestre Sigmund Freud e propôs uma posição oposta à de Freud. Enquanto Freud enfatizava o impacto do passado e da motivação sexual, Adler substituiu esses conceitos pelos do futuro e do impulso avassalador do homem por superioridade ou poder, considerando este último como “o fato fundamental de nossa vida”.

A fim de explicar o impulso para manipular outras pessoas ou o impulso para obter superioridade sobre outros, Adler desenvolveu os conceitos de complexo de inferioridade e de compensação. O estilo de vida de uma pessoa caracteriza-se pelo esforço de compensar seus sentimentos de inferioridade, que se combinam com o impulso inato pelo poder.

b) Realização. Enquanto o poder é um motivo que exige maiores dados empíricos para compreendê-lo, o reverso se pode dizer da realização como motivo importante da motivação. Sabe-se mais sobre este motivo do que qualquer outro, por causa da impressionante quantidade de pesquisa a ele dedicada. Os característicos da realização, no seu sentido positivo, foram sintetizados por David C. McClelland da seguinte forma:

1) Riscos moderados - assumir riscos moderados é provavelmente o traço mais importante da pessoa que possui elevado grau de senso de realização. À primeira vista, deveria parecer que a pessoa possuindo elevado grau de realização seria aquela disposta a assumir riscos altos. Este fator associa-se intimamente com o bom senso, isto é, não assumir riscos de difícil realização busca um resultado que seja compatível com suas capacidades;

2) Feedback imediato - intimamente associado à característica de assumir riscos moderados aparece o desejo de feedback imediato. O homem com alto senso de realização prefere engajar-se em atividades que possibilitem informação imediata e precisa sobre como ele está progredindo em direção ao seu objetivo. Por exemplo, funções organizacionais que sejam freqüentemente avaliadas mediante critérios específicos e precisos.

3) Completação - o indivíduo dotado de elevado senso de realização encontra satisfação no fato de ter completado a tarefa de que foi incumbido. Completar uma tarefa de modo satisfatório constitui a mais alta compensação para o indivíduo dotado de elevado senso de realização. Os benefícios materiais decorrentes são-lhes de importância secundária. Ele ama o desafio e a luta para vencê-lo;

c) Afiliação. A afiliação desempenha papel complexo e vital no comportamento humano. Às vezes a afiliação é igualada aos motivos sociais e dinâmica de grupo. Todavia, este motivo é de menor escopo e complexidade, embora importante, pois alguns autores consideram a afiliação, isto é, o sentido gregário do homem - junto à autopreservação, nutrição e sexo - como os quatro mais importantes instintos da vida humana. Pesquisas sobre este motivo revelaram que as pessoas tendem a juntar-se umas às outras em momento de crises, medo ou perigo, nas organizações de intercâmbio ou defesa profissional.

d) Segurança. Este é um motivo muito intenso nas sociedades desenvolvidas caracterizadas pela rapidez da mudança tecnológica. O cidadão típico dessas sociedades sente ansiedade causada pelos compromissos assumidos. Por exemplo, pagamento das prestações decorrentes da aquisição de automóvel ou moradia; receio de perder o afeto da namorada ou da esposa, de ser reprovado em exames a que deverá se

submeter para vários fins, ou de perder o emprego. Esta última possibilidade tem grande efeito no comportamento organizacional dos indivíduos. Em suma, a segurança é um motivo aprendido, objetivando proteger as pessoa contra as contingências da vida e evitar situações que se anteponham aos desejos de satisfazer seus impulsos primários, gerais e secundários.

e) Status. Este motivo, que significa ter prestígio social ou profissional, junto com a segurança, é especialmente relevante para uma coletividade dinâmica. Status pode ser definido como a posição relativa ocupada por uma pessoa num grupo, organização ou sociedade. No fim das contas, a determinação do status dependerá sempre dos valores culturais prevaletentes e dos papéis sociais que as pessoa desempenham numa sociedade.

f) Dinheiro. Este motivo aprendido assume capital importância, porque é por meio dele que parte substancial de todos os motivos humanos terão possibilidade de concretizar-se.

5. BASES MOTIVACIONAIS DO COMPORTAMENTO NO TRABALHO

5.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Por que algumas pessoas manifestam insatisfação em relação ao trabalho que executam, enquanto outras exibem entusiasmo pelas tarefas de que são encarregadas? Por que algumas pessoas procuram tarefas adicionais, enquanto outros tentam evitá-las.

Em conversas quotidianas é usual explicar o comportamento das pessoas mediante referências aos seus objetivos. Quando os motivos de um indivíduo são compreendidos, comportamento que previamente pode ter parecido estranho, torna-se natural e lógico. No estudo da motivação, portanto, a primeira questão é: que propósitos e motivos as

peessoas têm no trabalho? Por exemplo, as pessoas trabalham porque gostam do que fazem, por causa das amizades que granjeiam ou simplesmente em razão do dinheiro que ganham?

Embora de grande interesse, a listagem de motivos e intenções significa apenas o primeiro passo em direção à compreensão da motivação, uma vez que a experiência indica que os motivos de uma pessoa não são necessariamente os mesmos de outra. Diferenças individuais precisam ser consideradas, porque uma segunda questão é: que condições tendem a promover o desenvolvimento de certos motivos e intenções e não de outros e outras? A experiência também indica que, embora duas pessoas possam desejar a mesma coisa, uma delas poderá tentar obtê-la mais afincamente do que a outra. Quando confrontado com dificuldades, um indivíduo pode persistir enquanto outro pode desistir rapidamente do intento.

5.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Tomás de Vilanova Monteiro Lopes em sua obra *Motivação do Trabalho* parte do conceito que:

Partindo do conceito de que a motivação significa “todas as condições de esforço ou desempenho interno, descritas como aspirações, desejo, estímulos, impulsos, etc.”, ou seja, “um estado interno que ativa ou movimenta”, conclui-se que ela pode ser considerada como uma “variável interveniente”, porque tal tipo de variável constitui processo interno e psicológico insuscetível de observação direta, mas que explica, justifica ou motiva o comportamento.

Assim, a motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento. Não podemos medir diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação.

Isto significa que precisamos primeiro definir operacionalmente o que é motivação, pois somente poderemos medir seus presumidos indicadores. Por exemplo, se um estudante consistentemente obtém notas mais altas do que seus colegas com inteligência semelhante, poderemos inferir que ele tem alta motivação. Note-se porém que não medimos a motivação diretamente, apenas observamos um presumido indicador da motivação. Note-se porém que não medimos a motivação diretamente, apenas observamos um presumido indicador da motivação e fazemos inferências conseqüências dessa observação.

Motivação traduz a idéia de movimento, ou seja, a causa que move uma pessoa a comportar-se desta ou daquela maneira. Motivação/comportamento/desempenho.

Dizem, ainda, que as pessoas se comportam em conseqüência de certas razões ou motivações. O administrador torna-se mais eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento (seu próprio e o de outros). Entre essas razões três são fundamentais : percepção, atitudes e mecanismos de defesa. Trata-se de estados ou processos mentais, que influenciam a seleção do comportamento pelo indivíduo:

a) Percepção. É a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies existem em torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos alguns elementos em qualquer situação.

b) Atitudes. O conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões valores. Em cada caso, o termo representa uma preferência, posição ou preconceito. Atitudes e opiniões, por exemplo, podem ser visualizadas como uma pessoa, assunto ou objeto. Convém lembrar que, no presente estágio do conhecimento, não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente a causa direta do comportamento. Por isso, o conhecimento das atitudes de um indivíduo não garante que seu comportamento possa ser predito com absoluta certeza.

c) Mecanismos de defesa. É um processo de comportamento adicional, usado quando o feedback (informação de retorno) do comportamento original indica que as expectativas não foram alcançadas. Este mecanismo mantém o equilíbrio e a constância ou congruidade, relativamente ao autoconceito do indivíduo e ao ethos organizacional. E entre os mecanismos de defesa figuram: repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia e racionalização⁶.

6. Idem.

5.3 ESPÉCIES E FATORES COMPORTAMENTAIS NO TRABALHO

De acordo com a colocação de Tomás de Vilanova Monteiro Lopes as análises das complexidades dos problemas motivacionais no ambiente do trabalho coletivo requer respostas para perguntas tais como:

a) Que tipos de comportamento são requeridos para o funcionamento eficaz da organização? Todas as organizações exigirão não apenas um, mas vários padrões de comportamento da maioria de seus membros humanos. Por outro lado, as bases motivacionais dessas várias exigências comportamentais poderão diferir.

b) Que padrões motivacionais estão sendo usados ou poderão ser usados nas organizações? Quais são as diferentes conseqüências dos vários tipos de padrões motivacionais, relativos às exigências comportamentais essenciais do funcionamento da organização? Um padrão motivacional poderá ser eficaz na produção de um tipo de comportamento necessário e completamente ineficaz para conduzir a outro tipo.

c) Quais são as condições para provocar um dado padrão motivacional na organização? Podemos ser capazes de identificar o tipo de motivação que julgamos mais adequado para produzir um dado resultado comportamental, mas ainda assim necessitaremos saber como esse motivo poderá ser estimulado ou produzido na organização.

Daniel Katz sugere três variáveis dependentes, relacionadas com as necessidades comportamentais da organização, isto é, três espécies básicas de comportamento essenciais ao funcionamento da organização:

- 1) Deve-se induzir pessoas a ingressar e permanecer dentro do sistema;*
- 2) Essas pessoas devem executar competentemente as atribuições inerentes aos seus papéis;*
- 3) Deverá haver atividade inovativa e espontânea na consecução dos objetivos organizacionais, estendendo-se além especificações referentes àqueles papéis.*

Os fatores facilitativos do bom funcionamento organizacional, tendo em vista as três espécies básicas de comportamento acima assinaladas são:

- a) Cooperação. A atividade padronizada que faz funcionar a organização representa intrinsecamente um conjunto cooperativo de inter-relacionamento, sem o qual o sistema destruiria. O reconhecimento da necessidade da cooperação*

pode ser ilustrado pelas seguintes preocupações, quando se trata de recrutar um novo indivíduo: será ele capaz de bem relacionar-se a uma equipe de trabalho?

b) Proteção. Trata-se aqui da ação que protege o ser humano e a organização contra desastres de qualquer natureza, evitáveis por comportamento adequado de seus membros humanos.

c) Idéias construtivas. Isto é, sugestões criativas para aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. A organização, portanto, deve estimular seu pessoal a contribuir com idéias conducentes a esse fim. O sistema que não prevê meios e modos para existência dessa corrente de contribuições não está utilizando apropriadamente seus recursos potenciais.

d) Auto aperfeiçoamento. A organização deve prover condições que estimulem o indivíduo a auto-aperfeiçoar-se para melhor desempenhar suas atribuições e para assumir postos de maior responsabilidade.

e) Atitude favorável. Membros humanos podem ajudar na criação de um clima favorável para si próprios e para essa organização nas comunidades que a rodeiam. Este fator obviamente relaciona-se com o de proteção⁷.

Convém notar que as espécies de comportamento organizacional e seus fatores facilitativos aludidos não são necessariamente motivados pelos mesmos impulsos ou estímulos, nem pelas mesmas necessidades. O padrão motivacional que atrairá as pessoas para a organização e as manterá nela não é necessariamente o mesmo que as conduzirá a níveis mais altos de produtividade. Do mesmo passo, os motivos que fomentam maior produtividade não são invariavelmente os mesmos que provocam e mantêm inter-relacionamentos cooperativos visando à eficácia organizacional. Por conseguinte, quando falamos sobre práticas e procedimentos organizacionais destinados a estimular a consecução dos objetivos da organização, bem como os das pessoas que as integram, torna-se necessário especificar o tipo de exigência comportamental envolvido.

7. LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979, p. 35-37.

5.4 TIPOS DE PADRÕES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO

Os tipos básicos de padrões motivacionais acima referidos poderão ser provavelmente classificados nas seguintes categorias:

a) Conformidade às normas do sistema e obediência às regras da organização. A conformidade constitui base significativa para certos tipos de comportamento organizacional. Embora as pessoas possam conformar-se por diferentes razões, a preocupação aqui é com um tipo de causa: aceitação geral das regras do jogo. Uma vez que o indivíduo ingressa num sistema, ele aceita o fato de que isso significa obediência às regras legítimas.

b) Sistema instrumental de recompensas gerais. Trata-se aqui dos benefícios devidos ao indivíduo em virtude de sua associação ao sistema. Exemplos seriam: vantagens adicionais, como facilidades recreacionais; alimentação, moradia, transporte etc., gratuitos ou subsidiados. Essas recompensas são instrumentais porque provém incentivos para ingresso e permanência no sistema, bem como para satisfação das necessidades das pessoas.

c) Satisfações intrínsecas derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo. Aqui, a recompensa provém não porque a atividade conduz ou é instrumental a satisfações outras como, por exemplo, pagamento mais elevado, mas porque atividade é recompensatória em si mesma. O indivíduo pode julgar seu trabalho tão interessante e tão ajustado à sua personalidade, que somente em razão de estímulo financeiro muito alto é que mudaria de emprego para realizar outros tipos de tarefa de menor satisfação intrínseca. Este padrão motivacional relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de todos os talentos do indivíduo.

d) Internacionalização dos valores e objetivos da organização. Aqui o indivíduo encontra recompensa no seu comportamento organizacional, não apenas porque seu trabalho lhe proporcione oportunidade para expressar seu talento e capacidade, mas porque ele pode assumir, como seus próprios, os valores e objetivos da organização.

e) Satisfações sociais derivadas de relacionamentos com grupos primários de trabalho. Esta é uma fonte importante de recompensa para os membros da organização. Uma das satisfações que mais fazem falta a um indivíduo, quando deixa a organização, é a participação em experiências com colegas pelos quais sente afinidade e o sentimento de pertencer a um grupo como qual se tornou identificado.

5.5 NEGOCIAÇÃO PARA O TRABALHO EM EQUIPE

Desavença, conflito, objetivos comuns, argumentação, superação de objeções, concessão, conciliação de interesses, acordo, obtenção de bons resultados etc. São aspectos do chamado processo de negociação essencial ao trabalho em equipe.

É inegável a presença de situações de negociação no nosso cotidiano seja no dia-a-dia com a família, com os amigos, com os vizinhos, seja nas diferentes relações estabelecidas na vida em comunidade, estamos sempre nos comunicando com outras pessoas, debatendo a respeito de assuntos de interesse comum discutindo as idéias—concordando, questionando, discordando—apresentando e recebendo propostas. Estamos, enfim, negociando. O diálogo, a conversação é uma das práticas mais observadas no relacionamento humano. De uma conversa emergem idéias e emoções. Sem isso fica, difícil conhecer o outro ou mesmo transmitir uma idéia.

A prática da conversação deve ocorrer num clima amigável para que possamos atingir nossas metas numa interação cooperativa; colaborando com os outros e recebendo colaboração dos outros.

5.5.1 As convivências

Conviver é viver com. Consiste em partilhar a vida, as atitudes, as emoções na busca do objetivo comum. As convivências são formativas: ajudam a reflexão e a interiorização pessoal.

Exigências para uma boa convivência

1) Nunca jogar com os sentimentos dos outros, não causar vergonha a ninguém e muito menos diante de outras pessoas;

2) Não queira mortificar os outros com ocorrências, subtilezas e genialidades, embora acredite ser superior na inteligência, cultura, dinheiro, posses, poder, beleza, aptidões... quem for humilhado jamais esquecerá;

3) Procurar sempre agir com justiça, melhor ainda, com cordialidade pois assim evitará ressentimentos e hostilidades. Uma maneira ótima de servir o próximo é amando-o;

4) Não se deixe levar por nervosismo, impaciências e egoísmos. Conduzem irremediavelmente para a insatisfação e o descrédito;

5) Jamais corte as asas da ilusão e da esperança para os seus colaboradores. A esperança e a ilusão alegram o coração do homem e o impulsionam a outras realidades e espaços às vezes insuspeitos;

6) Seja respeitoso com os outros. Seja correto no falar. Procurar nunca falsear a verdade ou desfarçá-la;

7) Saiba acolher com sorriso. Às vezes, é difícil sorrir. Porém oferecer um sorriso para alguém num momento determinado pode trazer satisfações interiores e recompensas inesperadas;

8) Seja uma pessoa emocionalmente estável. Não passe da alegria incontrolada para a depressão e as lágrimas;

9) Interessar-se por quem anda ao nosso lado triste, acabrunhado, preocupado, mas o maior respeito com sua intimidade. Saber-se acompanhado nos momentos difíceis, de uma maneira incondicional é o melhor remédio e a demonstração de uma autêntica amizade;

10) Se quer triunfar na sua missão, saiba escutar, tenha paciência, fale ponderadamente, saiba colocar-se no lugar dos outros e jamais seja intolerante.

CAPÍTULO II

AS RELAÇÕES HUMANAS

1. CONCEITO

Em todos os setores da vida, encontramos problemas de relações humanas. No serviço social, na administração de empresas, na Educação, no matrimônio e na família, no Exército, nos esportes, nos partidos políticos, na liderança e na direção dos homens em geral, no comércio e na indústria.

O estudo das relações humanas constitui, hoje, verdadeiramente única ciência complementada por uma arte, a de obter e conservar a cooperação e a confiança dos membros do grupo.

A parte científica abrange problemas e soluções de ordem psicológica, sociológica, administrativa e legal.

Problemas de relações humanas encontram-se nas relações, do indivíduo com o grupo, dos indivíduos entre si, do grupo com outros grupos, do líder. Onde se encontram dois indivíduos, há problema de relações humanas.

Se olharmos para os diferentes setores da vida moderna, verificaremos que o homem já não pode trabalhar sozinho, a divisão do trabalho, a especificação cada vez maior, o tornam dia a dia mais dependentes de seu grupo, e, conseqüentemente, dos indivíduos que o compõem.

O conceito de Relações Humanas é objeto de enfoque de quantos já se dispuseram a especializar-se na temática do relacionamento entre as pessoas.

Para Beatriz Helena Alletto Torres, Relações Humanas é ver os outros, seus irmãos, dignos de respeito humano. É a arte de aprender a viver para saber conviver. É despojar-se de sentimentos negativos, de orgulho, de vaidade. É a arte de reeducar-se para conviver harmoniosamente com os grupos.

O Prof. Luiz Bayardo considera que, Relações Humanas é uma ciência interdisciplinar que trata das relações do homem com a sua circunstância global, isto é, de acordo com a natureza, do homem com os homens, e do homem consigo mesmo.

Para Gelson Mesquita Vinade, Relações Humanas é a arte de se obter e conservar a cooperação e a confiança dos membros do grupo.

As Relações Humanas têm por objetivo promover o entendimento entre dirigentes, obtendo-se, dessa forma, melhor rendimento do trabalho.

Nas oficinas, nas lojas, nos escritórios, no desenvolvimento de pesquisas científicas, o trabalho em equipe é imprescindível, e o é a tal ponto que, quando prejudicado, verifica-se a baixa do rendimento ou simplesmente a paralisação do trabalho.

2 A IMPORTÂNCIA

O estudo das Relações Humanas é importante porque nos mostra a necessidade de mantermos um bom relacionamento interpessoal no lar, no local de trabalho, enfim, em qualquer ambiente, onde haja a presença de pessoas.

Não bastam, no entanto, boas relações entre as pessoas e entre os líderes e seus grupos para o empreendimento ser levado ao êxito. É imprescindível, ainda, os grupos se entenderem entre si, e isto é tanto mais verdade quanto maior for a empresa, numerosas forem as equipes, seções, divisões e setores. Boas relações entre grupos não se improvisam, pois dependem de inúmeros fatores, que serão analisados oportunamente. Dentro desta ética, temos de pensar na PMGO, na sua organização como um sistema social, como um grupo maior que também tem as suas relações com outras coletividades. Essas relações tanto podem tomar o caráter de colaboração e respeito mútuo, quanto o de concorrência, competição ou má interpretação nas funções mútuas. Neste último caso, teremos, então, uma organização em conflito.

A preocupação dos bons gerentes e diretores de empresas é a de cuidar da organização racional das equipes de trabalhos. Se é verdade que, sem relações humanas, não há organização racional possível, o contrário também é verdadeiro. Da má organização nasce a confusão nos espíritos, a má vontade, a desconfiança, tanto entre as pessoas como entre os grupos. Entre as primeiras providências a se tomar na organização de uma empresa, figura a divisão clara e nítida das atribuições entre cada grupo de trabalho.

Convém não esquecer que é ainda extremamente difícil discriminar, em determinado grupo, se a sua ausência de contato com outros grupos é realmente fenômeno do próprio grupo ou se deve incriminar o seu dirigente que influencia os seus membros no sentido do isolamento, fato é que

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

os grupos que tem tendência a ajudar outros grupos ou convocar reuniões de intercâmbio de experiência num terreno de igualdade são em geral dirigidos por um líder.

Acontece que, em casos de reorganização interna de certas organizações, ou de incorporação de uma empresa pela outra, há a necessidade de se fundir um ou vários grupos entre si. Tais operações apresentam certos perigos, entre os quais o mais freqüente é o medo e a angústia que invadem os membros dos grupos. Este medo pode tomar várias formas, segundo o tipo de problema.

1) Medo de perder o lugar pelo desaparecimento de cargos existentes simultaneamente nos dois grupos a fundir, é o que ocorre quando se procede à fusão de dois escritórios onde existam muitos datilógrafos; os profissionais de cada um dos escritórios ficam com medo de serem despedidos.

2) Medo de mudar de chefe e não se dar com o novo dirigente, sendo assim obrigado a pedir demissão.

3) Angústia geral provocada por mudanças de ambiente, sem que haja causa definida, a não ser o temor do desconhecido.

É exatamente perigoso deixar desenvolver-se ou aparecer estes tipos de medo. Com efeito, os indivíduos angustiados pela situação se tornam, automaticamente, inimigos de qualquer mudança.

Antes de procurar estreitar as relações entre dois grupos, é indispensável pensar, na medida do possível, em todas essas forças que podem umas favorecer a cooperação, ou impedir ou mesmo destruí-la em caráter definitivo.

3 COMPORTAMENTOS PREJUDICIAIS AO RELACIONAMENTO HUMANO

Ser agressivo ao falar às pessoas;

Gostar de impor suas idéias;

Interromper os outros quando falam;

Falta de traquejo interpessoal;

Não compreender as outras pessoas, além de sua forma de ver as coisas.

4 RELAÇÕES EXISTENTES NO QUARTEL

É dentro do quartel que o policial militar permanece uma boa parte do tempo e, por essa razão, faz-se necessária a criação de um clima de harmonia, alicerçado no respeito mútuo, no espírito de equipe na comunicação cordial.

Nas relações humanas, estamos, a todo instante, falando, gesticulando ou fazendo mímica para o nosso interlocutor. Em suma, estamos estabelecendo comunicações.

Antigamente, pensávamos que para se comunicar com alguém, bastava lhe falar ou escrever, ou ainda dar uma ordem para que esta fosse entendida. Os estudos da Psicologia Social mais recentes têm demonstrado que, na realidade, as comunicações são sujeitas a distorções e a deformações que fazem com que raramente uma mensagem seja recebida tal qual foi emitida. Quantas vezes convocamos pessoas para uma reunião na quarta-feira e um ou outro membro comparece na quinta-feira.

Para estabelecer boas comunicações é preciso, em primeiro lugar, conhecer o mecanismo de uma comunicação.

Nas relações existentes na nossa Corporação, verificamos a existência de dois tipos:

1) Relações Verticais, que são as existentes entre elementos de postos ou graduações diferentes;

2) Relações Horizontais, que são aquelas que ocorrem entre elementos do mesmo posto ou graduação.

Nossa profissão exige que trabalhemos como uma equipe unida e coesa. Para tanto, é imprescindível que não existam conflitos no relacionamento de uns com os outros.

O relacionamento seguro entre os membros da Corporação faz com que haja interesse no trabalho, troca de idéias e propostas para a solução conjunta de dificuldades.

5 REGRAS DE CONVIVÊNCIA

Algumas regras poderão ser citadas no relacionamento cotidiano entre as pessoas. Veja-se, a seguir, as máximas de Pierring Weil:

Trate os outros como gostaria de ser tratado.

Sempre que alguém lhe prestar um favor, agradeça.

Ensine aos seus filhos a respeitarem os vizinhos.

Não se imiscua em problemas que não lhe digam respeito.

Evite falar mal ou divulgar sua opinião pessoal a respeito desta ou daquela pessoa.

Evite repreender quem quer que seja na frente dos outros.
Chame os a sós.

Seja moderado ao falar, isto é, fale apenas para o seu interlocutor.

Não trate de assuntos tristes ou desagradáveis durante as refeições.

Ao transitar em calçadas públicas, faça-o sempre pela direita, ultrapassando pela esquerda.

Seja atencioso, polido e prestativo para com as pessoas;

Evite brincadeiras que possam ferir alguém.

6 ESPÍRITO DE POLÍCIA MILITAR

Entendemos que Espírito de Polícia Militar é uma conscientização profissional que deve existir em cada um dos componentes das Polícias Militares com vistas aos objetivos e às finalidades expressas nos textos legais que definem a situação dos PM, no contexto sócio político do Brasil.

Esse Espírito de Polícia Militar é que permitiu a valorização do PM, no exercício de sua profissão, definido na estrutura social do país. Nas mais diversas atuações do policial militar através desse espírito é que o mesmo irá se firmar como um indivíduo útil à sociedade a a que serve e qual promete defender, mesmo com o sacrifício da própria vida, ficando bem caracterizado o binômio polícia e sociedade.

Para desenvolver-se esse espírito, é mister que todos que tenham função de comando, que orientem e dirijam homens, e sejam sensíveis de suas responsabilidade e procurem, através da instrução, conscientizar o homem de suas atribuições legais, como último ou primeiro representante do poder publico, dando-lhe o devido apoio, o incentivo necessário para que se sinta protegido e possa atuar no policiamento ostensivo dentro dos ditames do bom senso e da responsabilidade que lhe pesa sobre os ombros. A tropa deve

estar conscientizada de que a missão do PM é especificada, visando construir e integrar e, principalmente, estar a serviço da sociedade.

7 ASPECTOS HUMANOS DA QUALIDADE

Quando falamos de humanização como chave para o desenvolvimento, estamos referindo-nos à maneira de desenvolver ambientes, de como construí-los com vocação para esse desenvolvimento e de como administrá-los. Neste caso, teremos que falar obrigatoriamente da livre iniciativa pessoal na busca da felicidade.

Ambiente, o que seria? É um espaço qualquer do mundo, onde encontramos pessoas, recursos e hábitos. Pessoas com suas vocações e vontades. Recursos os mais diversos: naturais, físicos, mentais, espirituais, financeiros e sociais. Hábitos, como tradições, maneiras de viver, métodos de trabalho. Nenhum ambiente pode progredir ou crescer em sua plenitude, se uma das suas partes ou um de seus componentes é carente. Todo indivíduo deve contribuir para o desenvolvimento do seu próprio ambiente, do qual ele mesmo faz parte, para atingir o seu desenvolvimento pessoal. Dessas duas afirmativas básicas resulta a importância de uma atitude humanizada diante do meio em que se opera. Por isso, trabalhar para o bem comum, para o conjunto dos que o rodeiam e, ao mesmo tempo, para cada um dos que os rodeiam, é tarefa prioritária. Em suma, todo indivíduo deve criar oportunidades para si e para outros.

Aquilo que lhe é supérfluo ou abundante, pode ser essencial aos seus parceiros para que tenham condição de cooperar com você. Na medida em que alguém se deixa utilizar como degrau, estará criando o caminho por onde irá passar. A vida é um sistema dinâmico, que se processa em ambientes dos quais você participa; neles, todo indivíduo terá duas possíveis posições: ser líder ou ser liderado. Um mesmo ambiente pode ter

muitas finalidades, e a cada uma delas corresponde um líder, conforme vocação de uns e de outros. Se você é um líder, deve tomar cuidado para que sua atuação não prejudique ninguém, porque de nada adianta você procurar humanizar o seu ambiente, desumanizando o dos demais.

Humanizar ambientes e criar condições de vida em cada um deles. Contudo, é preciso ter presente que eles são operados por homens, e cada homem tem o ambiente que merece. Imaginemos que você pertença a um determinado grupo social e se veja diante de duas alternativas. Uma delas é uma posição agressiva e destrutiva, possivelmente imediatista, um tanto mecânica, meio irracional e muito pouco inteligente. Neste caso, você decidiu influenciar o ambiente, para que ele se torne mecanizado. Os seus parceiros, manipulados, funcionam como peças de uma máquina cuja finalidade será servir a um único beneficiário: você. Por mais que se esforce, você não encontrará requisitos para o seu desenvolvimento pleno, pois sua influência negativa acaba por incorporar-se ao ambiente, que passa a depender de sua presença, do medo que você impõe. Isso exige muito de você, que acabará por tornar-se um autocrata, um ditador, uma pessoa insegura.

A segunda alternativa é de longo alcance, ao contrário do imediatismo da primeira. É humana e orgânica; construtiva e pacífica. Quando você decide influenciar o ambiente de uma forma humanizada, seus parceiros se sentirão participantes e úteis. Todos perceberão que, nas atividades, existe a preocupação com o homem, que as técnicas estão a serviço do bem comum. Cada um encontrará espaço para o seu próprio crescimento pessoal, e daí surgirá o interesse em contribuir positivamente para o desenvolvimento pessoal e integral de todos os membros do grupo. Esse ambiente será propício ao surgimento do diálogo e, conseqüentemente, do progresso, pois com o diálogo buscamos a solidariedade, da qual resultam

o real crescimento e a verdadeira vocação. Temos aí um ambiente automotivado; você é um líder democrata e liberal, um líder humanizado.

A humanização consegue fazer com que as pessoas mudem seus hábitos em busca da felicidade pessoal e deixa nascer a esperança nos membros do grupo, contribuindo, ao mesmo tempo, para que cada um atinja o desejado desenvolvimento pessoal. E o que significaria, então, desenvolvimento pessoal?

Podemos dizer que é uma prioridade do nosso pensamento, o fim para o qual se orientam todos os planos do homem. No verdadeiro desenvolvimento, não apenas alguns, mas todos aproveitam: é o desenvolvimento de cada um, de todos os Homens e do Homem todo. O homem nasce e é chamado a desenvolver-se, pois sua é vocação, é valorização de talentos. Desenvolver-se significa crescer em humanidade, relacionar-se com o ser humano, com o seu parceiro de ambiente. Desenvolvimento tem um sentido pessoal e social e corresponde à promoção e à expansão da inteligência e da liberdade, de todo o dinamismo psicológico que possuímos. Ultrapassamos, assim, nossos próprios bloqueios e automatizações, aproveitando todas as oportunidades.

Humanizar um ambiente é criar esperanças e despertar entusiasmos. Isso parecerá utópico a muitos, mas não deverá ser motivo para que se interrompa o trabalho construtivo. Como o passarinho da fábula – que molhava suas asas no lago para aspergir a floresta em fogo, num ir-e-vir incessante, sob o olhar incrédulo do elefante acomodado, que nada fazia além de ironizar os esforços do passarinho – cada um de nós deve prosseguir em seus esforços no sentido de humanizar ambientes. Não importa o que digam ou cometem todos os elefantes deste mundo.

2. COMO DIRIGIR UM GRUPO DE PESSOAS

Muitas pessoas ainda pensam que basta ter o título de Diretor, de Chefe ou de Mestre para que isto dê um prestígio tal, que todo o grupo vai obedecer, automaticamente, à pessoa que dirige, simplesmente por ter sido investido de *autoridade*.

Para se ter realmente autoridade, é necessário, para a pessoa que dirige, não ter somente uma série de qualidades, mas ainda tenha aprendido o ofício da direção. Muitas pessoas levam dezenas de anos para tomar consciência de que certas atitudes não as levam ao êxito na direção, enquanto que outra conseguem dirigir bem apenas quando estão próximas da aposentadoria. Dessa forma seria, mais viável aproveitar os erros dos outros, assimilando logo na mocidade os princípios elementares que presidem um boa direção, do que esperar ser velho para aprender a dirigir.

2.1 A NECESSIDADE DE DIREÇÃO

É fato observável que qualquer grupo social precisa ser dirigido por pessoa que o guie para atingir os objetivos comuns ou satisfazer os interesses dos seus membros. Desde os tempos mais remotos da tribo primitiva, os homens tiveram chefes; as pessoas em grande maioria estão tão acostumadas a ser dirigidas que se sentem desajustadas quando têm de tomar decisões, apesar de se considerarem independentes, por serem adultas; elas são apenas pseudo-autônomas; as pessoas que têm autonomia real são, relativamente, poucas; e são mais freqüentes entre os dirigentes do que entre os dirigidos.

A procura de maior autonomia, de maior liberdade, é a motivação profunda do homem e da sociedade. A sua dependência às autoridades chamadas também de alienação heteronomia é o que constitui a maior doença social dos nossos tempos.

Assim, a tarefa principal do dirigente é fazer com que o homem passe de autômato a homem consciente de suas responsabilidades e de sua posição no mundo.

Dentro de qualquer grupo social, o líder é a peça mestra, catalisadora das energias individuais. Deve-se, por

*consequente, dar atenção toda especial aos dirigentes, quando se quer criar, modificar ou aperfeiçoar uma coletividade, seja nação, empresa, associação ou turma de alunos. Deve-se tomar cuidado, não somente na sua escolha, mas também na sua formação e no seu aperfeiçoamento*⁸.

2.2 O QUE É UM LÍDER?

Depois de várias leituras e definições de diferentes atores acerca das expressões *Líder* e *Liderança*, concluímos que:

Líder é todo indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea de seus membros.

Os chefes, diretores, presidentes, supervisores, professores, gerentes, dirigem mas não são líderes enquanto não obtém a participação espontânea do grupo.

Vice-versa, indivíduos que pela sua personalidade podem obter a participação espontânea do grupo, são apenas líderes virtuais e só se tornam líderes reais quando dirigem.

O líder pode ser *estímulo* para o grupo ou pode ser *reação* ao grupo, e, na maioria dos casos, os dois.

Os estímulos de psicologia da aprendizagem mostram que os indivíduos rendem muito mais quando interessados. E o líder sabe interessar os membros de seu grupo. A produtividade de um grupo nessas condições é sempre maior que a de um grupo dirigido por um chefe ou diretor, mas não líder.

Eis a diferença: o chefe se contenta com tarefas; o líder consegue entusiasmo, interesse pelo trabalho e cooperação.

8. WEIL, Pierre G. Relações humanas na família e no trabalho. Petrópolis: Vozes, 47. ed., 1971, p. 36.

2.3 O TRIÂNGULO DE DIREÇÃO

Existem várias maneiras de dirigir, sendo que se podem distinguir três tipos principais d direção, a saber:

- a) direção autocrática ou ditatorial;
- b) direção laissez-faire ou deixa como está para ver como é que fica;
- c) direção liderada ou liderança.

1) **A direção autocrática** – o ditador não se importa em saber o que seus subordinados pensam. Ele trata os subordinados como simples lacaios, dando ordens que devem ser cumpridas sem discussão. É, em geral, uma pessoa irritável, bruta, egoísta e ineficaz de compreender as outras. Muitas vezes trata as outras assim, porque ele mesmo foi criado de maneira ditatorial e reproduz, inconscientemente, a atitude de seus próprios educadores, ou, pelo contrário, foi criado com mimo excessivo e acostumado desde cedo a mandar em todos.

O dirigente autocrático provoca, em geral, revolta nas pessoas que ele dirige, ou, então, uma passividade completa que se pode resumir da seguinte maneira: *é melhor fazer o que ele quer, mesmo se eu achar que ele vai levar o empreendimento ao fracasso; não adianta discutir; a culpa será dele e não minha.*

2) **A direção laissez-faire** – o lema deste grupo de dirigentes é: *deixar como está para ver como é que fica.*

Em geral o dirigente deste tipo é uma pessoa muito insegura, que tem receio de assumir responsabilidades. Ao contrário do outro que dava ordens, este não dá instrução nenhuma, cada um de seus auxiliares faz o que e como bem entende. Na divisão do trabalho, na repartição das

responsabilidades a confusão é completa. Sua direção gera atritos e desorganização entre os seus funcionários.

3) **A direção liderada ou liderança** – é a direção na qual se procura concentrar toda a atenção sobre as atitudes e interesses dos subordinados que não são tratados como simples auxiliares, mas, sim, como colaboradores.

O líder é a pessoa que procura dirigir com a participação espontânea e a boa vontade das pessoas que ele dirige. O líder não diz: *faça isto, faça aquilo*, mas sim, *é preciso fazer isto, quer-me fazer um favor, temos necessidade de levar este trabalho para a frente* etc.

Dessa forma, o líder respeita o homem e crê nele. Consegue a cooperação do grupo, pela sua competência, paciência, tolerância e honestidade de propósitos. Não dá ordens; não dá exemplo, estimulando.

Toda a sua atenção está concentrada sobre o que o pessoal pensa; ele sabe obter o máximo de produtividade através do máximo de boa vontade.

2.4 OUTROS TIPOS DE CHEFE

Existem outros tipos de chefe. Podemos caracterizá-los da seguinte forma:

1) **O Chefe Maquiavélico** – utiliza-se de intrigas; nunca reúne os membros do grupo para trocar idéias; mas conversa em particular com cada um deles.

Utiliza-se de seus subordinados como fantoches. Muitas vezes, propositadamente, organiza ódio entre os componentes do grupo, aplicando a fórmula *dividir para reinar*. Em geral, os membros da coletividade que dirige acabam por descobrir-lhe o jogo.

2) **O Chefe Vaidoso e Ambicioso** – torna-se chefe por causa do prestígio e do título que lhe dá a sua profissão; não consegue ser imparcial, pois tem tendência a favorecer os que o bajulam.

3) **O Chefe *Instável*** – seus subordinados não conseguem seguir as suas instruções, pois ele muda de idéia e dá instruções diferentes ou contrários, enquanto ainda estão executando as primeiras ordens. Mostra-se interessado por tantos assuntos ao mesmo tempo, que não consegue aprofundar-se em nenhum.

4) **O Chefe Paternalista** – usa a bondade para obter o que quer dos seus subordinados. Dá presentes de Natal, de aniversário, cuida especialmente do conforto do seu pessoal, esperando mais trabalho em retribuição.

2.5 EQUILÍBRIO DO DIRIGENTE FACE AO AMBIENTE DE TRABALHO

Enquanto o ditador provoca medo, revolta ou passividade, o líder consegue comunicar aos seus colaboradores em equilíbrio, alegria em trabalhar e em cooperar, enfim, produtividade máxima. Grande parte disto provém de suas qualidades pessoais, as quais descrevemos da seguinte forma:

1) **Autocontrole** – o líder é uma pessoa que controla as suas reações, não se deixa levar pelos impulsos; procura compreender o mau humor das pessoas, mesmo se for seu subordinado.

2) **Empatia ou compreensão de outrem** – o líder procura sempre estar a par dos problemas de cada um e sabe fechar os olhos, quando alguém, que costuma trabalhar com calma e alta produção, fica durante uma semana com baixa produção e denota irritação, por motivos de problemas pessoais. Enfim, o líder procura antes de tudo compreender em benefício próprio e em benefício da coletividade.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

3) **Procura de unanimidade** – o líder sempre procura obter o apoio de todos, evitando apoiar-se apenas na maioria, pois existem casos que a maioria tem razão. Ele deixa a minoria ter sua oportunidade para conquistar a maioria. Exemplo disso, um impasse sobre orçamento entre 20 engenheiros e 2 contadores; se os engenheiros chegarem a conclusões equivocadas, cabe ao líder dar apoio às explicações dos contadores para convencer os engenheiros de que a realidade é diferente.

Assim, o líder reúne periodicamente os membros do grupo, discutindo francamente os assuntos, fazendo com que cada um se sinta responsável pelo seu setor e esteja convencido de sua utilidade e importância dentro da empresa; eles sentem que fazem parte da direção e por isso cooperam ativamente.

4) **Dar o exemplo** – entre as características pessoais do líder, vale lembrar que o mesmo deve ter qualidades superiores à média de seu grupo, a fim de ser um exemplo. Para isto, o mestre que quer ser líder de mecânica, tem que ser, de preferência, o melhor dos mecânicos. Isto é necessário inclusive para transmitir novos conhecimentos aos colaboradores. Neste particular o líder é também um educador.

5) **Atitude de respeito humano** – o líder respeita profundamente o ser humano. Trata-o com cortesia. A atitude do líder tem importância fundamental no ambiente de trabalho e uma influência muito maior sobre as atitudes de seus auxiliares, isto por várias razões.

Uma delas está no fato de as pessoas imitarem, inconscientemente, os seus superiores. Se o dirigente estiver em estado de tensão e descarregá-la sob a forma de cólera contra um de seus auxiliares, esta descarga será transmitida a toda sua equipe de trabalho, por uma espécie de ressonância do desrespeito à pessoa humana.

Se, pelo contrário, o dirigente souber manter a calma, sua atitude de respeito humano se transmitirá da mesma forma a toda a equipe que dirige.

6) **Enfrentar as tensões e conflitos** – liderar consiste em criar tensões e não evitá-las. Cada vez que uma pessoa ou um grupo tem objetivos para alcançar, nasce, com este objetivo, uma tensão. Liderar pessoas consiste ao mesmo tempo em liderar tensões.

Quando surge um conflito entre pessoas, o líder costuma reunir estas pessoas para analisar as causas do conflito, e resolvê-lo, com a participação de todos os interessados. Criou-se para isto um clima de franqueza e compreensão mútua.

2.6 COMO OBTER A COMPREENSÃO DOS DIRIGIDOS

Vimos que o líder procura, antes de tudo, compreender as pessoas. Para isto ele tem de sentir dois pontos essenciais que os empregados costumam esperar de seus chefes, a saber:

1) **Recompensa ou esforço** – a pedagogia e a psicologia moderna mostram que se o castigo *às vezes* dá resultado, a recompensa do esforço de cada um dá muito mais ainda. O elogio ao trabalho por seu desempenho terá grande significado para ele, que passa a perceber que seu esforço está sendo reconhecido. Com isto, ele cooperará melhor.

2) **Salário justo** – é necessário equidade salarial entre os componentes de um empresa. Por exemplo se operários com cinco anos de casa percebem menos do que os recém contratados, ou se um trabalhador que produz 800 peças por hora ganha a mesma coisa que um trabalhador que só produz 200 no mesmo tempo.

3) **Promoção** – o trabalhador tem que sentir possibilidades de progredir dentro da empresa e de ser promovido.

4) **Compreensão** – o trabalhador quer ser tratado com paciência quando está por algum motivo impossibilitado de render como de costume. Ele será profundamente grato se o seu chefe ouvir suas razões e renderá o dobro no período sucessivo à melhora da saúde.

5) **Tratamento cortês** – qualquer pessoa quer ser tratada com cortesia e corresponde muito mais ao que se espera dela se seu dirigente observar mais as normas elementares de boas maneiras e de delicadeza, as quais, serão imitadas por todos.

6) **Respeito à posição de cada um** – um gerente que dá ordens diretas a um subordinado de um chefe de sua equipe de direção, está com isto desprestigiando a autoridade do mesmo, enfraquecendo a sua posição e arriscando-se a magoar um de seus colaboradores. Assim, qualquer pessoa que, por motivo de emergência, tomar uma iniciativa afeta a outra, deve dar-lhe satisfação.

7) **Participação consciente nos objetivos** – fixando claramente os objetivos a alcançar, convidando os subordinados a estudarem juntos, periodicamente, como estes objetivos estão sendo alcançados, desperta-se nas pessoas uma das maiores motivações: o sentimento de ser útil.

Com base nas assertivas retromencionadas, observa-se que estes princípios de interação entre as pessoas seria de grande utilidade se aplicável na prática militar e assimiladas pelos gerenciadores, ou seja, os oficiais, visto que a condução adequada de um grupo de pessoas e um ambiente de trabalho saudável irão refletir positivamente na atitude das Polícias Militares, motivando o homem a desenvolver a busca de uma melhoria técnico-profissional, ou pelo menos esforçar-se em seguir as orientações dos superiores.

O homem motivado se sentirá útil, prestigiado, e, naturalmente buscará um melhor desempenho em suas funções de policiamento ostensivo – que é o que interessa à comunidade – ocasiões em que aperfeiçoará o padrão de entendimento ao público. O retorno disso será o próprio reconhecimento do público externo, claro que não de maneira unanimemente, pois humanamente não é possível atingirmos o perfeccionismo absoluto, mas humanamente devemos buscá-lo.

3. APOIO SOCIAL AO POLICIAL MILITAR

3.1 FINALIDADES DO SERVIÇO SOCIAL

Serviço Social tem por objetivo auxiliar o homem a resolver seus problemas sociais. Podemos observar que os problemas sociais surgem do próprio meio ou do ser humano inserido neste contexto. Isso em razão de diversas partes psicossociais e econômicas, que contribuem em óbices para que o indivíduo se integre e atue de maneira racional na sociedade.

Dessa forma, o ambiente pode ser tão adverso que o indivíduo não encontra nele possibilidade de desenvolver moral, cultural, econômico ser espiritual, nem os mecanismos necessários à profilaxia dos males sociais. O afastamento das dificuldades intrínsecas, materiais ou psicológicas das pessoas é atribuição do serviço social, agindo sobre o ambiente, buscando modificá-lo e renová-lo, com os recursos disponíveis e colaboração das próprias necessidades.

Dentro de nossa cultura o serviço social não espera que mal se prolifere, busca preveni-lo por uma ação de maior amplitude, auxiliando o indivíduo e a família a viverem em harmonia com seus semelhantes e se estruturarem espiritual, moral e culturalmente para enfrentar as mudanças econômicas e sociais vigentes.

Assim, o serviço social não age para o indivíduo, grupo ou sociedade, mas atua de forma homogênea e simultânea com eles a fim de optarem para o planejamento e execução necessárias. Com isso, haverá um aprendizado que habilitará o homem a ser auto-suficiente no futuro. O serviço social auxilia seus clientes e se habilitam a fim de atingirem a concretização de suas potencialidades, despertando no

*indivíduo e/ ou grupo a capacidade plena de utilização dos recursos naturais e humanos. Destaca-se aí a promoção humana, a importância do processo de conscientização como ponto de partida para fundamentações ideológicas do desenvolvimento global*⁹.

3.2 A SOCIEDADE ESSENCIAL DO HOMEM

Sob um prisma mais moderno, o serviço social tem por fim a promoção de uma melhor adaptação dos seres humanos ao seu ambiente social. Tal objetivo é vislumbrado através do uso de métodos e técnicas que permitem aos indivíduos, grupos e comunidades, refletirem acerca das suas próprias realidades e ainda solucionarem as questões de adaptação em nossa sociedade bastante dinâmica; bem como viabilizando, através da cooperação, melhorias das condições de vida, tanto no plano econômico, quanto no social.

*Para auxiliar o indivíduo ou grupo na resolução dos seus problemas, o serviço social utiliza-se de três processos básicos: o serviço social de casos, o serviço social de grupo e o desenvolvimento e organização da comunidade. Tais processos valem-se de técnicas peculiares próprias para atingir seus objetivos, as quais são divididas em: estudo, diagnóstico e tratamento social*¹⁰.

Dessa forma o serviço social estuda o problema, forma suas opiniões e monta seu plano de ação, para auxiliar seu cliente (indivíduo, grupo ou comunidade a estudar suas dificuldades, concluir opinião acerca das causas e tomar medidas de execuções. Os distintos aspectos e fases devem ser estudados para cada um dos processos.

9. VIEIRA, Balbina Ottoni. Serviço social: processos e técnicas. Rio de Janeiro : Editora Agir, 1969.

10. SOUZA, Carlos Roberto de. O apoio social do policial militar de Goiás. Goiânia, APMGO/CAO, 1996.

3.3 QUALIDADE DE VIDA

3.3.1 Assistência material

O homem deve ter acesso às condições básicas para sua subsistência, sendo elas fruto do trabalho que deve estar ao alcance de todos; sob pena do indivíduo ser relegado à marginalização.

3.3.2 Saúde

A saúde é requisito primordial para que o homem leve uma vida normal, sendo ela resultante de um saneamento básico, prevenção de epidemias, através de vacinas; e ainda por alimentação saudável e equilibrada. Assim, a prioridade da fase deve ser posterior à prevenção, sendo que aquela deve ser utilizada se houver ineficácia nesta.

3.3.3 Assistência moral

O ser humano também necessita de valores morais e padrões que proporcione um convívio em meio a dignidade, respeito e liberdade. Dessa forma, o serviço social atua de maneira preventiva ao proporcionar conhecimento num sentido amplo, pois a educação é inquestionavelmente o fundamento essencial ao crescimento do homem.

Conhecimento é de grande importância, ou não se adotou medidas preventivas, o que faz com que sejam necessárias providências no campo repressivo, em ações que visem sanar os efeitos negativos do problema em questão. Deve-se impedir que os problemas sociais se instalem, adotando as medidas preventivas. Se tais medidas faltarem, o serviço social deverá estar preparado para atacar os problemas no seu início, no que será mais fácil controlar.

Assim, a qualidade de vida é a disposição de uma situação que atenda, de forma ampla, às necessidades sociais com eficácia frente às exigências de uma vida saudável e feliz relacionada à saúde, educação, trabalho, lazer e desenvolvimento moral.

CAPÍTULO III

1. QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR

No presente final de século, observam-se grandes mudanças ocorridas nos setores social, industrial e tecnológico. Insere-se aí a cinética social trazida pela globalização, dinamizando todos os setores e instituições vigentes. Neste contexto é notável o deslocamento da atividade econômica para o setor terciário, traduzido na participação crescente dos serviços no Produto Interno Bruto.

Nos diversos setores, encontram-se as indústrias buscando melhorar a competitividade, através da oferta de melhores serviços e produtos os seus clientes. Qualquer tipo de produção está ligada à prestação de serviços. Mesmo na produção de bens, encontra-se a prestação de serviços nas operações de vendas a crédito, transporte, manutenção etc, mostrando-se que a economia está mais ligada a serviços do que a bens. A transcrição infra é elucidativa do que se afirma.

Assim, pode-se dizer que o produto é ramificado em dois predicados: bens, entendidos como coisas físicas; e serviços, entendidos como atividade realizada para outra pessoa. Conclui-se que a qualidade nas organizações de serviços depende muito das habilidades interpessoais do seu pessoal da linha de frente.

A qualidade do serviço fundamenta-se, principalmente, na prestação de serviços nas quais estão inseridas os seres humanos. Por isso há que se destacar a importância do envolvimento, motivações e técnicas de trabalho em equipes as quais são básicas para o sucesso de um programa de excelência em qualidade¹¹.

A má reputação dos serviços públicos, acarretada pela ineficácia das gestões governamentais, faz com que esta enfrente os mais complexos e incomuns problemas, gerados por fatores sócio-econômicos, havendo aí sempre a descrença popular na capacidade dos órgãos públicos em suprir suas necessidades com qualidade. Os órgãos públicos são os maiores gestores de bens e serviços. A saúde, educação, o trabalho, o transporte etc, estão subordinados diretamente à qualidade desses serviços.

A sociedade ganharia se os órgãos públicos exigissem, de seus fornecedores, qualidade dos bens e serviços e repassassem essa qualidade adquirida aos clientes.

Em se tratando de Qualidade Total, deve haver uma constância de propósitos por parte das pessoas que exercem função pública. Estas devem dar continuidade aos programas implantados por seus antecessores. Isto não implica dizer que a constância é inexplicável. O êxito está em preparar as mudanças satisfazendo às novas, bem como às exigências dos clientes por qualidade.

1.2 QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO DA POLÍCIA MILITAR

Semelhante ao corpo empresarial, o não atendimento às necessidades dos clientes faz com que estes busquem outro fornecedor e traz

11. BARÇANTE, Luiz Cezar; CASTRO, Guilherme Caldas. Ouvindo a voz do cliente interno. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

portanto, diminuição nos negócios. Os órgãos públicos paulatinamente vêm absorvendo essa mentalidade; eles que são muito burocratizados e pouco ágeis para captar as mudanças havidas no ambiente.

A assertiva supra-mencionada também é estreitamente vinculada à Polícia Militar que não foge a esse universo real. Sensível às necessidades de mudança somente agora passou a adotar o policiamento comunitário, as Organizações Policiais Militares (OPM) devem exercer suas atividades de rotina contando com a participação da comunidade através de sugestão e apoio.

O principal produto da Polícia Militar é a sensação de segurança que o cidadão comum deve sentir onde for que ele esteja: trabalhando, em casa ou no lazer. Para que esse produto seja fornecido adequadamente far-se-á necessária a disponibilidade de recursos humanos e materiais de boa qualidade e ainda de recursos financeiros.

O gerenciamento do serviço de segurança deve trazer no bojo de sua ideologia que o relacionamento com o cliente (comunidade) é fundamental à imagem e os prestígios da instituição, este relacionamento é feito e cada atendimento, ocasião em que este cliente merece ser tratado com respeito e cortesia. Quanto mais saudável o relacionamento, mais fácil será constituir uma parceria com o cliente, entretanto se as experiências forem negativas o cliente tende a ser hostil à corporação.

Assim a Polícia Militar deve oferecer à comunidade serviços de alta qualidade. Isso por meio racionalização administrativa, da efetiva utilização dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis.

Para a efetivação de uma nova cultura organizacional é preciso que a instituição se volte para o conjunto das inter-relações e interdependências entre seus vários setores

funcionais e hierárquicos, objetivando a manutenção de índices de efetividade aceitáveis.

Um programa de Qualidade Total, em prestações de serviços deve ser estruturado de forma a premiar estratégias, técnicas e conteúdos que levem a corporação e seus integrantes a uma profunda reflexão, bem como à adoção de atitudes e comportamentos voltados para o trabalho em equipe, objetivando angariar melhoria de imagem e de conceito por parte dos clientes¹².

O produto da Polícia Militar é sua ação policial a desempenhar as funções de polícia ostensiva, para prevenir o não cumprimento da lei, reprimir a transgressão e, posteriormente, encaminhamento para a Polícia Judiciária.

A fim de superar as adversidades em potencial, a Polícia Militar deve adotar uma administração calcada nos princípios da Qualidade Total, os quais devem ser estimulados e divulgados em todo os níveis, visto que o trabalho executado ao lado de um atendimento com qualidade, irá respaldar a instituição com subsídios para esta vir suplantar os entraves da reforma institucional.

O cliente exige o melhor atendimento possível. Razão está em que os policiais militares devem estar aptos ao patamar do relacionamento exigido, precisam gozar de moral elevado, auto-estima, que não sofram influências por dificuldades de relacionamento com o público externo ou interno.

A criminalidade é combatida por meios (ações), repressivas e preventivas, sendo que os primeiros costumeiramente causam repercussões negativas e as segundas são benefícios e de melhor aceitação pela sociedade.

12. COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. Serviços ao cliente. São Paulo: 2. ed. Marcos Cobra, 1993.

Em razão do aspecto preventivo da corporação, suas ações deveriam ser voltadas à prevenção. Entretanto, os problemas sociais que o país ora atravessa, são fatores que contribuem decisivamente para o aumento da criminalidade, fazendo com que as ações da Polícia Militar assumam um caráter mais repressivo.

Em diversas ocasiões, ao atender ocorrências de qualquer natureza acontece do policial militar extrapolar seus limites de ações e assumam atitudes fora de sua atribuição. Ao passo que deveria apenas efetuar a detenção do cidadão e conduzi-lo à autoridade policial para posterior comunicado ao poder judiciário, a fim dê-se iniciar a ação penal.

Simultaneamente a essa falha ocorre ainda o mal trato dispensado ao público por parte do policial, não levando em conta que o cidadão é credor dos serviços da Polícia Militar, pois o princípio é o que o delinqüente é detentor de direitos e os mesmos devem ser respeitados.

Na maioria dos casos, o serviço prestado pela PM é imposto à população, sendo esta restrita a argumentações ou questionamento. Nessa situação não é indagado que tipo de policiamento a comunidade deseja nem qual é sua expectativa para uma posterior avaliação.

Dessa forma, far-se-á necessária uma mudança de comportamento dos quadros da instituição, seguindo a diretriz de Qualidade Total, a partir do escalão de comando. É necessário estabelecer padrões de qualidade e, para mantê-los, é necessário o controle da qualidade.

1.3 IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR

A questão em epígrafe é objeto de estudo de Luiz Carlos Peixoto no seu tema de Monografia, a Implantação da Qualidade Total na PMGO. O pensamento deste autor segue *ipsis verbis*.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

A implementação da Qualidade Total é permeada de percalços e obstáculos, podendo haver retrocessos e a determinação em fazê-lo é que ira garantir o êxito.

Apesar da simplicidade dos métodos e da instrumentalização, a etapa mais difícil é a conscientização dos integrantes da Polícia Militar acerca da necessidade da filosofia de Qualidade, pois eles é que irão efetivar as mudanças. Bem como é necessário o treinamento e a educação freqüentemente de todo o pessoal e ainda que todos tenham dedicação paciência e persistência.

A maior aquisição advinda da filosofia de Qualidade Total é a capacidade superior da instituição em se adaptar às transformações do ambiente, vez que o processo político-econômico e social é dinâmico e não estático. A adoção desta filosofia irá criar, no contexto da Polícia Militar, os meios para que seus integrantes apoiem na busca de melhores padrões de desempenho.

Para que haja mudança satisfatória, é preciso que os condutores desse processo tenham o devido conhecimento. Os setores internos da corporação devem abandonar a postura de competição interna e se voltarem para a busca de otimização dos processos e aos reais interesses desta, substituindo a competição pela solidariedade.

A implantação do programa de Qualidade é um processo eclético e flexível, não segue normas caracterizadas vez que dada a sua dinâmica, deve obedecer a situações peculiares de cada corporação, levando em conta sua cultura, sua situação financeira e outros aspectos que a individualizam.

A implantação da Qualidade Total presume que os comandantes, diretores e chefes de departamentos da Corporação estão comprometidos como o referido processo e estão dispostos a aplicá-lo. Trata-se de um projeto a longo prazo, de mudanças sucessivas, o que implica mudanças culturais significativas.

Para a implantação da gestão de Qualidade na Polícia Militar é imprescindível a perfeita compreensão conceitual de Qualidade e das ferramentas a ela associadas e o papel de cada um nesse processo.

Uma das estratégias de implantação da Qualidade é a formação dos times da Qualidade, que atuam como uma unidade de defesa de esforço geral. O time da Qualidade bem desenvolvido e bem liberado, pode oferecer várias vantagens dentre elas é a de garantir a continuidade do processo em virtude do alto Comando da Corporação não dispor de tempo integral para incentivar o processo. A outra é a de tornar o programa altamente visível e possuidor de credibilidade para a corporação. Acontece uma

*transferência de propriedade do Alto Comando para o pessoal de execução da corporação, o que geralmente faz crescer a credibilidade do programa*¹³.

1.3.1 Times da qualidade

A estrutura tradicional das organizações não favorecem mudanças. Entretanto, toda mudança brusca, acarreta o risco de desorganizar o serviço. Para tanto, a solução está na formação de times de qualidade que, independentemente da rotina diária, se encarregarão do planejamento e execução das ações de Qualidade, nos setores sob suas responsabilidades dentro da organização.

A delegação de atribuições a um time de Qualidade é uma atitude ousada da parte do dirigente de uma organização.

Assim de forma resumida, podemos dizer que os times de Qualidade:

- *são compostos por pessoas motivadas para o serviço, voluntários ou escolhidos pelos colegas;*
- *têm um líder eleito pelos participantes atuando como facilitador do grupo; não tem chefe;*
- *ao tratar de assuntos específicos devem ser formados por indivíduos ligados a ele diretamente;*
- *representam a organização como um todo e não apenas determinada seção.*
- *pequenos grupos de funcionários que planejam, propõe e executam ações voltadas à qualidade.*

O relacionamento da organização com os times da Qualidade deve ser:

- *os dirigentes da organização podem participar dos times da Qualidade, mas não é recomendável que participem de times que tratam de assuntos específicos;*
- *os resultados do trabalho dos times de Qualidade devem ser divulgados para todos os componentes da organização;*
- *os times da Qualidade se reúnem no horário de expediente, vez que suas tarefas são parte integrante do serviço da organização;*

13. PEIXOTO, Luiz Carlos de Oliveira. Implantação da Qualidade Total na PMGO. Goiânia: APMGO/CAO, 1996, p. 90-81.

- apesar de voluntários, os times da Qualidade devem ser reconhecidos oficialmente pelos dirigentes e seus objetivos divulgados na organização¹⁴.

1.3.2 Os cinco “ESSES” (5 “S”)

Os cinco “S” referem-se a 5(cinco) palavras japonesas iniciadas pela letra S (esse) e entendidas como *sensos*, por refletirem idéias de profunda mudança comportamental.

Dessa forma, tem-se:

Seiri = Descarte

Seiton = Organização

Seiso = Limpeza

Seiketsu = Higiene

Shitsuke = Ordem mantida.

De forma direta e simples, serão abordados os principais conceitos operacionais necessários para se pôr em prática cada um dos cinco *sensos*.

1º Senso – Seiri (Descarte)

Cada pessoa deve saber discernir o útil do inútil, ter somente o necessário, na quantidade certa. Somente o que tiver utilidade deve estar disponível. Eliminando-se o inútil, pode se concentrar apenas no que é útil.

Vantagens do descarte:

- reduz a necessidade de espaço;
- traz maior senso de organização e economia, menor cansaço físico, maior facilidade de operação;

14. ALBRECHT, Karl. Revoluções nos serviços. Traduções por Antônio Zaratto Sanvicente. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

- facilita o transporte interno, o arranjo físico da execução do trabalho;

- aumenta a produtividade das pessoas envolvidas;
- facilita o controle da carga.

2º Senso – Seiton (Organização)

Ter o necessário, na quantidade certa, na qualidade certa, na hora e lugar certos. Tudo deve estar sempre disponível e próximo ao local de uso. Traz vantagens como:

- menor tempo de busca do que é preciso para operar;
- menor necessidade de controle de estoque;
- facilita o transporte interno e a execução do trabalho;
- aumenta a produtividade das pessoas.

3º Senso – Seiso (Limpeza)

Cada pessoa na organização deve, antes e depois de qualquer trabalho realizado, retirar o lixo resultante e dar-lhe fim. O ambiente limpo lembra qualidade e segurança.

O desenvolvimento do senso de limpeza proporciona:

- maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho;
- evita perdas e danos materiais;
- é fundamental para a imagem da organização.

4º Senso – Seijetsu (Higiene)

É a manutenção da limpeza e da ordem. Quem exige e faz qualidade cuida da aparência. Quem não cuida bem de si mesmo não pode prestar serviço de qualidade.

Vantagens:

- eleva o nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho e a organização;
- aprimora a qualidade de vida dos integrantes da organização;
- melhora a imagem da organização internamente e para o cliente;
- evita danos à saúde do funcionário e do cliente externo.

5º Senso – Shitsuke (Ordem mantida)

Trata-se da manutenção rotineira da melhoria alcançada, é a atenção permanente ao descarte, organização, limpeza e higiene, a busca constante da melhoria, e educação do ser humano.

A ordem mantida:

- facilita a execução de toda e qualquer tarefa;
- traz previsibilidade do resultado final de qualquer operação;
- os serviços ficam dentro dos quesitos de qualidade.

1.4 MUDANÇA DE MENTALIDADE

Para melhorar uma empresa não basta fazer uma abordagem técnica, você precisa abordar essa empresa antes de mais nada gerencialmente, administrativamente. Tem que ver o todo. Os equipamentos

são os hardwares; os procedimentos são os softwares, ou seja o modo de agir das pessoas. E tem que ver também as pessoas em si.

Deve ser criado um conjunto de pré-condições que leve o homem a sentir-se motivado; que tenha saúde mental e com isso trabalhe com alegria, com dedicação, e não encontre diferença entre o jogo de futebol e o seu trabalho. Que tudo seja a mesma coisa. Que encare o trabalho não como um sacrifício, uma punição, mas o veja como algo prazeroso.

Um problema de qualidade implica mudar a maneira de pensar das pessoas. Nós, seres humanos, não gostamos de mudar a maneira de pensarmos. Somos, a maioria conservadores. Achamos que, se a nossa vida der certo é que, em consequência, a nossa maneira de pensar está certa.

Nós, policiais militares, precisamos reconhecer que temos que mudar, pois as coisas para a nossa corporação não estão indo bem, e isso se torna evidente quando vimos o índice de criminalidade crescer assustadoramente. Vimos que nós mesmos estamos prestando um ineficiente serviço para a sociedade, fato comprovado na pesquisa de campo realizada com os integrantes do **CAO/98**, onde se constatou que os princípios básicos de um programa de qualidade total não estão sendo observados.

A Polícia Militar é uma organização humana, assim como o é o 1º Batalhão de Polícia Militar (1º BPM), a Diretoria de Pessoal (DP), a Seção Técnica de Ensino (STE) da Academia de Polícia Militar (APM), enfim cada pessoa dentro da Polícia Militar é uma organização humana. Você tem a sua responsabilidade, você é responsável por aquilo que faz. Se você não faz alguém deve ter a missão de cobrar-lhe, pois esta é a responsabilidade de alguém. Isso deve funcionar como uma engrenagem, onde o todo é a soma individual, e cada peça é fundamental para o perfeito funcionamento da máquina. Isso deve ser sua consciência.

2. PROFISSIONALIZAÇÃO: FATOR DE EFICÁCIA NA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR

Uma preparação cultural sólida é base pura para qualquer profissão. A atividade policial não é uma exceção, sobretudo se considerarmos a estreita ligação que ela tem outras atividades, profissões oficiais e as amplas conseqüências que uma má alteração, ou mesmo uma atuação equivocada ou mal dirigida, pode ter na sociedade à qual servimos e que, não raro, é extremamente judiciosa no julgamento da atuação policial.

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção de candidatos para ingresso na Polícia Militar são feitos de forma ampla, isto é, satisfeitos os requisitos legais, qualquer cidadão é um candidato em potencial. Analisando este aspecto, com diversos problemas envolvendo a seleção, já que os fatores motivadores do ingresso são individualizados em cada candidato. Assim, estaríamos sujeitos a receber na corporação tanto o homem que veio por vocação ou simplesmente por falta de emprego.

Diante disso, a seleção de candidatos a ingresso na carreira policial militar deve revestir-se no máximo rigor, implicando na exigência de requisitos adicionais como vocação, capacidade de observação, sagacidade, cultura geral, educação, disciplina, discrição, persistência, coragem e outros, que refletirão diretamente numa atuação satisfatória do policial militar.

Várias das qualidades supracitadas são plenamente constatadas na seleção inicial, através de testes de escolaridade, psicológicos, exame de saúde e entrevista. Entretanto, essa seleção deve ser continuada através do acompanhamento constante, permitindo uma observação prolongada e cuidadosa da personalidade integral do candidato. Este procedimento oferecerá subsídios para uma orientação segura e eficiente em

face das exigências que deverão crescer com as aspirações de indivíduo em ascender na escala hierárquica da corporação.

A escolha mal feita revelaria a insatisfação profissional às faltas ao serviço, desinteresse geral, cansaço prematuro, fadiga anormal por estar desempenhando função incompatível com sua índole e acidentes decorrentes do desempenho de tarefas inadequadas às suas qualidades.

2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A seleção é condição necessária, mas não suficiente para termos um bom profissional. É imprescindível que haja uma continuidade de ações planejadas e que essas perdurem durante a formação do policial militar.

O objetivo da promoção é único e indivisível: colocar o homem em condições de executar com técnica e segurança a difícil missão policial militar.

Assim, é necessário reunir condições que nos permitam transformar os candidatos em diversos níveis e camadas sociais, com padrões sociais e intelectuais diferentes, em homens capazes de realizarem tarefas complexas e apresentarem comportamento homogêneo, face a determinada situação. Isso não implica em *robotizar* ou *automatizar* comportamentos, mas sim a de capacitar o homem à execução da atividade Policial Militar, dentro dos limites legais, orientando o seu poder discricionário, na solução adequada de ocorrências.

Essa atitude exige uma infra-estrutura organizada, vez que, no período de promoção, diversos fatores estarão influenciando quantitativamente e qualitativamente no seu desenvolvimento.

Dessa forma, a escolha de instrutores e monitores deve recair sempre sobre os que apresentarem as qualidades de instrutor-educador

pois de nada servirá um grande preparo se estiver alienado da capacidade de orientar e dirigir. Notamos que na PMGO o instrutor e o monitor constantemente têm sido improvisados. Os estágios de especialização dos instrutores ainda não resultaram em medidas eficazes para suprimir tal situação: Os cursos de formação ministrados nas OPM não dispõe de instrutores em número suficiente para atender à demanda ou ocorre o emprego do instrutor especialista em função distinta da área de ensino, em detrimento desta.

Também o instrutor-monitor, nos cursos ministrados nas OPM's, desempenham várias funções administrativas, fato que indica que nem sempre estão disponíveis para estarem em sala de aula, acarretando prejuízos à aprendizagem.

Ao aluno do curso de formação deverão estar disponíveis todos os recursos existentes e necessários ao seu aprendizado. Bibliotecas, fontes de consulta, laboratório e equipamentos didáticos de modo geral, são componentes imprescindíveis para uma boa formação profissional.

Contudo, a nossa improvisação começa pelas salas de aula, passando pela falta de material didático. O próprio instrutor ou monitor depara-se com a dificuldade em conseguir uma fonte de consulta adequada para instruir-se e transmitir aos instruendos. Assim os instrumentos têm que se contentar com as anotações de sala de aula, com as apostilas, quando os meios permitem tal procedimento.

Em suma, a formação não deverá ser vista como encadeamento mecânico de reflexos ou uma reação inconsciente a estímulos externos, mas como atividade consciente, lúcida e criadora, partindo sempre do mais simples para o mais complexo, com o objetivo de ministrar conhecimentos novos, porém úteis e necessários ao desempenho da atividade policial.

Assim, a contínua expansão das atividades da Polícia Militar, face aos avanços tecnológicos e das ciências sociais tem na profissionalização a sua mais decisiva expressão.

2.3 INSTRUÇÃO DE MANUTENÇÃO

Vencidas as fases anteriores depara-se com o policial militar preparado, enfim, para a execução da atividade militar. Espera-se que sua ação seja equilibrada e serena, vez que no período de formação o mesmo foi instruído a agir como protetor da sociedade e não como ser algoz.

A atividade policial militar, em virtude de sua dinâmica, requer uma preparação constante do homem, nos aspectos intelectual, físico e mental, mesmo que suas aspirações estejam restritas ao posto ou graduação para o qual se promoveu. Ao que ocorre a necessidade de manutenção e instrução que objetiva atualização e reciclagem dos conhecimentos adquiridos – além de corrigir os desvios e/ou procedimentos oriundos da prática – vez que, nesta etapa, o ensino deixa de ser acadêmico.

Paralelamente ao aprendizado, a instrução presta-se à manutenção da disciplina e coesão da tropa, pois a atuação isolada e praticamente autônoma do homem, afasta do convívio da caserna, acaba por diminuir ou inibir aquelas atitudes e qualidades desenvolvidas no período de formação.

A eficácia desta atividade vai depender de uma ação sistemática, preparada e organizada, ainda receber o tratamento devido pelos diversos escalões sucessivos do comando. Afinal, a importância da instrução é incontestável.

2.4 ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Através da profissão escolhida, o indivíduo realiza-se e consegue atingir seus objetivos sociais e materiais. Enfim através da profissão o indivíduo participa sociologicamente da vida em uma comunidade. Sob este aspecto, dizemos que a profissão representa o futuro do indivíduo.

Entretanto, comumente assistimos entre nós a presença de indivíduos desajustados profissionalmente, seja pela falta de planejamento na escolha da profissão, pela falta de orientação ou diversos fatores. Daí, ocorre a insatisfação profissional com prejuízos para o indivíduo – cada vez mais distante de seus objetivos – e para a instituição, pela queda de produtividade.

Dessa forma, o desajustamento profissional não ocorre somente a nível de instituição como um todo, mas também quanto à natureza em função da atividade a ser executada. Temos exemplos de profissionais que desempenham com perfeição certa tarefas da atividade fim, e que não se adaptam na atividade-meio e vice-versa.

Apesar de nossa formação ser voltada para a atividade fim, não podemos ignorar as aptidões internas do profissional e seu interesse em servir em determinada unidade em frente de serviço. Assim, cabe à orientação profissional a tarefa de ajustá-lo profissionalmente às condições de trabalho, com satisfação e menor esforço.

Diante das análises retromencionadas, entendemos que o Estado, como ente máximo, responsável pela gestão dos negócios públicos e atendimento às necessidades da coletividade não pode eximir-se da preparação de seus quadros dirigentes. Assim, há necessidade de qualificação, reciclagem e atualização da mão-de-obra nos serviços públicos, possibilitando o acompanhamento evolutivo da sociedade.

Isso só se consegue mediante a criação de mecanismos que conduzam ao aprimoramento e aperfeiçoamento profissionais: ambiente de ensino, recursos didáticos, equipamentos adequados, seminários, estágios, intercâmbio cultural etc.

O instrumento de trabalho de nossa corporação é justamente o homem, com seus problemas sociais, culturais, intelectuais, dificuldades e limitações. Mas é através dele que prestamos, diretamente, nossos serviços à comunidade.

A sociedade, em sua evolução, está cada vez mais a exigir tratamentos aperfeiçoados e eficazes para a solução dos seus problemas socio-culturais. A insuficiência de recursos materiais em quantidade e qualidade pode ser suprida através da profissionalização do nosso homem.

2.5 POLÍTICA SALARIAL

Umas das maneiras de aprimorar a profissionalização na Polícia Militar e ainda melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação do empregado é através da remuneração. Quando a remuneração é feita com equidade os empregados tem mais probabilidade de estarem satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais. E o departamento de pessoal tem mais probabilidade de conseguir o objetivo de uma força de trabalho efetiva. Todavia, quando os empregados percebem que sua remuneração é imprópria, o desempenho, a motivação e a satisfação podem declinar dramaticamente.

Exemplo disso são as funções gratificadas na Polícia Militar, tais como: Batalhão Rodoviário, Batalhão de Trânsito, Batalhão Florestal (diárias), e ainda as disponibilidades a outros órgãos como Gabinete Militar, Tribunal de Justiça, Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) e outros. Estes gratificam aos policiais militares que lhe prestam serviços, em

detrimento da grande maioria que exerce atividade fim. E conhecimento dessa situação por parte da tropa, gera um fator de desestímulo.

Os programas de remuneração mantêm os recursos humanos de uma organização. Quando os salários não são propriamente administrados, a organização pode perder os empregados mais eficientes e dotados de maior potencial produtivo. E ainda mantendo em seus quadros aqueles que têm pouco a oferecer em termos de eficiência ou mesmo aptidão. Além disso, a organização pode perder o dinheiro que gastou para recrutar, selecionar, treinar e desenvolver os mesmos. Ainda que os trabalhadores não renunciem, eles podem tornar-se insatisfeitos com a empresa e isso terá reflexos diretamente proporcionais na qualidade do serviço prestado.

Surge a insatisfação porque as necessidades do empregado são afetadas pelos níveis absoluto e relativo de recompensa. Quando o total ou o montante absoluto de recompensa é muito baixo, os empregados não podem satisfazer suas necessidades sociais e econômicas básicas.

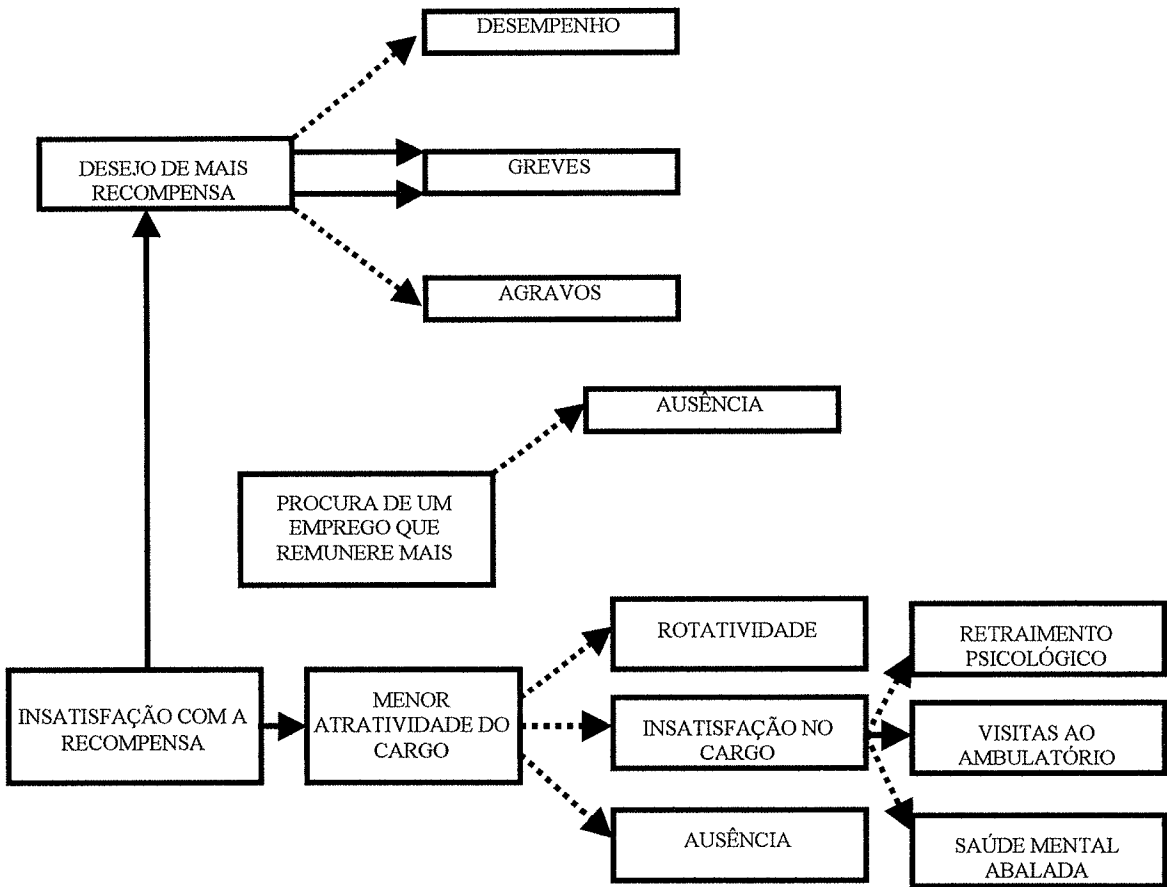
Nas sociedades industrializadas, o nível absoluto de recompensa em geral é suficientemente alto para atender a estas necessidades básicas, pelo menos de forma mínima. Uma fonte mais comum de insatisfação está centralizada na recompensa relativa, que é a remuneração de um empregado comparada com a dos outros. As implicações da insatisfação com a recompensa também têm consequências negativas para a organização. Nos casos sérios, o desejo de mais remuneração pode baixar o desempenho, aumentar os agravos ou levar os empregados a procurar outros empregos.¹⁵

Werther e Davis consideram os níveis de recompensa, o seu modelo, como sendo absoluto quando as necessidades do empregados são fisiológicas e de seguridade sociais e de estima, apresentando um modelo de

15. WERTER, Jr. Willian; DAVIS, Keith. Administração de pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1993.

consequência de insatisfação com a recompensa, conforme a figura número 01, apresentada a título de ilustração.

Figura n. 01 – Modelo de consequência de insatisfação com a recompensa.



Fonte: WERTHER, Jr. W. B.; DAVIS, R. Administração de Pessoal e Recursos Humanos

3. O SISTEMA POLICIAL INTERACIONISTA

Observa-se que a Polícia Militar do Estado de Goiás sofre uma metamorfose afim de atender novas necessidades ou exigências do meio em que se inseriu. Requisitos são alterados, novos procedimentos e funções são incluídos. Nem sempre essa evolução tem sido planejada, fator que não se constitui em óbices para que a organização siga em frente ao ritmo da evolução social.

O resultado aparece, quando, em dado momento, se resolve na condição de observador, olhar para dentro da corporação. Verificam-se lacunas, sobreposições e abordagens equivocadas nas responsabilidades entre os sistemas internos e na relação deste com o grande sistema externo, a comunidade a quem se deve atender.

Modernamente, é possível melhorar significativamente o desempenho, em especial quanto a sua relação com o público externo, a partir da abordagem sistêmica e um gerenciamento de integração e otimização entre as partes consideradas.

Não se está afirmando que deva, pura e simplesmente investir em relações públicas. Trata-se de uma idéia de mudança de comportamento, portanto, com ciclo completo.

A questão central proposta é fixar novos procedimentos em relação ao chamado “público externo”, sem negar os conceitos antigos e uso do bom senso, por demais prosaico, e de que “a melhor relações públicas é uma boa prestação de serviços, este consideravelmente evoluído. Tais idéias servem como marcas evolutivas da mentalidade da instituição. Assim, apresentamos a otimização da intenção sistêmica com as conseqüentes alterações do sistema interno, com o atual estágio a ser objetivado pela corporação.

3.1 A IDÉIA DE MELHORIA DE DESEMPENHO

O contrato social vigente estabelece uma função social à Polícia Militar, sem fixar o tempo de duração da prestação de serviço.

Por outro lado, observa-se ainda que:

O tipo de necessidade social visado pela atividade da corporação garante o consumo do produto em grau máximo. Esse aspecto deve causar a ilusão de que a preocupação com o desempenho é secundário. Este equívoco que pode ser fatal, posto que a estrutura social organizada para atender determinadas necessidades, que deixar de acompanhar no seu processo evolutivo o tempo social em que se insere, torna-se obsoleta e é substituída¹⁶.

Desta forma o gerenciamento deve ser desenvolvido para trabalhar continuamente as metas de melhoria de desempenho. Integrar e otimizar o sistema interno com o externo deve ser uma preocupação constante. Esse gerenciamento deve observar três aspectos simples:

1) Integrando e otimizando

Tornar ágil os subsistemas externos que somados resultam no atendimento da função social da corporação.

O processo evolutivo natural de produção de serviços traz consigo vários parâmetros organizacionais. Ao logo do tempo despendido verifica-se a instalação de funções improdutivas cujas origens podem estar ligadas à ineficiência de uma função social. A nova surge para fazer o que a anterior não fazia, porém, esta última permanece instalada gerando dificuldades.

O exemplo aclarador que se traz é a de que a função do Comando de Policiamento Urbano (C.P.U) vem sendo negligenciada, sendo muitas de suas atribuições assumidas pelo Sargento (Sgt.) mais antigo. O comando de Viatura de Rádio Patrulha (Vtr. R.P.) assumida pelo Soldado (Sd.) mais antigo etc. Essa situação ocorre em várias unidades do interior, onde há carência de oficiais subalternos ou de praças graduados.

16. SILVA, Celso da. O organismo policial sob a ótica sistêmica. Unidade, Porto Alegre, n. 20, p. 54-55, maio/ago, 1994.

Na prática, a promoção da interação dos subsistemas de instrução e de execução de serviço, ambos centrados na figura do comandante, é fundamental para o crescimento global na qualidade da prestação de serviço. Ao contrário as praças, por pertencerem a escalões e linhas diversos, em nada interagem com subsistemas apontados. Esta figura de ação indireta surge do desvio de atribuições, em razão da estrutura, na expectativa de que o imprevisto faça crescer a qualidade do produto final. Ainda que algum resultado se obtenha, este ocorre em momento impróprio, quando já se está em contato com o cidadão, com sérios problemas para a imagem da corporação.

Assim, o controle administrativo deverá apontar como resultado, o crescimento das manifestações de reconhecimento por parte da sociedade e a diminuição do número de punições disciplinares, sindicâncias e inquéritos que tenham por origem erros técnicos na execução do serviço de policiamento.

2) Melhorando continuamente

A atividade dos diversos subsistemas não deve ser conduzida com a mera finalidade de ter o serviço de policiamento executado. Tal atitude constitui a origem da acomodação.

A idéia de crescimento da qualidade daquilo que a instituição produz deve habitar a mente de todos os seus integrantes, independente do nível funcional e hierárquico. Trata-se de estabelecer um compromisso coletivo. Novas técnicas devem ser estudadas tomando por base, logicamente, as leis, o interesse do cidadão e a facilidade de execução.

Todos os escalões deverão conhecer os objetivos globais da qualidade e a imagem da instituição, com base principalmente no espírito de corpo. Deve ser estimulado o engajamento individual.

Paralelamente, o gerenciamento deve buscar técnicas tendentes a reduzir o número de procedimentos e ao mesmo tempo buscar atingir a maior padronização possível. Tudo com vista a simplificar a tarefa ou serviço a ser executado.

O exemplo que se tem atualmente mostra que a composição de partes numa ocorrência policial, além de não ser produtos de procedimentos padronizados, constitui-se em grande fatores de insegurança ao executante e origem dos desvios técnicos. O resultado atinge diretamente a qualidade dos serviços prestados, com graves seqüelas internas e externas.

3) Entendendo o cidadão

O ponto de partida da atuação da polícia é naturalmente o ordenamento jurídico do país. E por estar nesse mesmo ordenamento, a manifestação do cidadão sobre aquilo que ele pensa e quer deve ser considerada nos objetivos da corporação.

O cidadão deve ser estimulado a melhor especificar a sua necessidade para que o serviço a ele oferecido atenda-o plenamente e com custos reduzidos à administração.

O ponto fundamental é entender e responder as necessidades de segurança do cidadão, desenvolvendo confiança através de relações abertas com o ambiente externo, elemento passivo da prestação de serviços. Segundo o Capitão (Cap.) da Brigada Militar do Rio Grande do Sul (BMRS) Celso da Silva “Abordar o problema da Segurança Pública num município qualquer requer uma ação responsável tendente a estabelecer a confiança para com o cidadão local”.

Assim, concluímos que a responsabilidade para com o cidadão obtém-se a partir da postura de bom ouvinte e da aproximação da execução dos serviços e das peculiaridades que são trazidas à corporação. A

ação deve ser estendida às rotinas sociais com o objetivo de conhecer as necessidades potenciais a fim de registrar a capacidade de atender às necessidades de segurança do cidadão, como marca de qualidade daquilo que a corporação faz.

A confiança deve ser trabalhada a partir do comprometimento a longo prazo. A parceria em projetos deve surgir para cuidar das questões presentes e futuras. Sob este comportamento, as relações resultantes conduzirão a um estado de credibilidade recíproca entre a corporação e a comunidade.

Assim, a maneira mais indicada para promover a confiança é, dentro de um projeto específico, adotar procedimentos e manobras previamente planejados e discutidos com o cidadão e garantir-lhe o acesso às informações sobre os resultados obtidos. Em síntese, guardadas as devidas proporções, diz-se que “não deve haver segredos” nas reuniões de trabalho com as associações comunitárias.

3.2 INTEGRANDO FORNECEDOR-CLIENTE-FORNECEDOR

Já se tem presente a idéia de que a comunidade detém a maior capacidade de produzir informações destinadas ao consumo na execução do serviço de policiamento, bastando que se inicie a coleta e, em situações muito específicas, as buscas.

Na medida em que se aceita a sociedade como fonte de matéria-prima para a execução do serviço, *a informação operacional*, dá-se os primeiros passos na integração horizontal, agregando ao cidadão a qualidade de informações para a instituição.

Nesta condição se está estabelecendo dois sistemas cuja interação deve ser estimulada e otimizada. Desta feita o cidadão é o

fornecedor e a corporação é o cliente. Ocorre aí uma inversão setorizada de papéis.

Esta concepção, embora de difícil aceitação, deriva da noção de que na atividade da corporação, ampliação do complexo funcional está na razão do movimento evolutivo da sociedade, que traz consigo a idéia do aumento da participação na solução dos problemas coletivos. Exemplo disso é o aumento do número dos setores organizados da sociedade em busca de soluções das suas necessidades.

Uma vez aceita a idéia, é preciso tratar-se de estabelecer boas relações com o cidadão fornecedor de informações que é tão importante quanto a plena interação dos subsistemas internos.

3.3 ATUANDO SOBRE O SISTEMA EXTERNO

A organização policial observada sob prisma sistêmico é destinada à solução da necessidade coletiva de segurança. Constitui-se num organismo vivo capaz de interagir com o meio onde se encontra instalado, bem como com os seus órgãos internos. Estes, representados pela maneira de ser, pensar e agir dos indivíduos dentro do ordenamento jurídico no país, pontos de contato com a polícia.

Dessa forma, a organização policial interage com a sociedade exatamente em tais pontos, estabelecendo uma relação dinâmica de acordo com o tempo social em que ambos estão envolvidos. Em certos momentos, determinadas técnicas policiais, embora necessárias, não são bem aceitas pela sociedade.

Nestes casos, a corporação deve detectar os óbices presentes e futuros, adotando mecanismos sobre o sistema externo e objetivando otimizar a interação dificultada.

Estado do Ceará
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Como exemplos, podemos citar o serviço de policiamento ostensivo de fiscalização e busca em pessoas e veículos (operações tipo barreiras) que, em regra, são acionadas sem a conveniente preparação social, gerando um mal estar que, não raras vezes, vira manchetes em jornais, desvirtuando a imagem da polícia e a sensação objetivada.

Assim, sabe-se que a informação constitui a matéria-prima da polícia e que sem ela a qualidade dos serviços prestados torna-se questionável. Entretanto reina na sociedade um silêncio entre o cidadão, delinqüente e a polícia. Este comportamento social deve ser mudado através de um projeto, a longo prazo, com educação social específica, para que se possa prestar um serviço com melhor qualidade e menor custo.

As melhores relações públicas são os bons serviços prestados.¹⁷

Mas como se presta um bom serviço?

A resposta passa, necessariamente, por mudanças nos conceitos até então vigentes. Não existe mais condições para se conceber a instituição funcionando isoladamente do meio e da sociedade que se insere. Ao contrário, a idéia de interação é tal que se faz imperativa no processo de relação com o público externo, a revisão do funcionamento das partes constituintes da corporação, que juntas resultam no serviço de policiamento ostensivo¹⁸.

Porém, somente o processo revisionista não basta. O zelo pela qualidade em todos os estágios deve ser constante, visando assegurar a qualidade do produto final. Todos os pontos eleitos ao longo do

17 . Idem.

18. Idem.

desenvolvimento da atividade são estratégicos, cabendo elevada importância à responsabilidade pela instrução e execução no serviço, pela sua natureza ligada à melhoria dos serviços prestados à comunidade.

Também se faz um bom serviço aceitando a sociedade como melhor especificadora de suas necessidades. Se a comunidade não sabe se expressar, a polícia deve ensinar, ou, se ela é manifesta, a instituição deve aprofundar-se nas peculiaridades do problema trazido, aplicar as técnicas disponíveis ou estudar e desenvolver novos procedimentos.

A unidade de objetivos traz consigo a atitude de parceria na busca de soluções, onde cada uma das partes, sociedade e Polícia Militar, assumem compromissos mútuos gerando a confiança recíproca.

CONCLUSÃO

A melhoria da performance do policial militar é, antes de mais nada, uma questão administrativa, de gerenciamento dos recursos humanos. Ao abordarmos, no início deste trabalho, a eficiência dos organismos vivos procuramos estabelecer uma comparação dos sistemas de qualidade daqueles com a instituição policial militar.

Concluí-se aí que havendo sincronia e padronização no *modus operandi* do público interno, seus componentes, agindo como sensores e atuadores, chegarão ao primeiro degrau do principal objetivo, que é a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Tais serviços oferecidos pela PMGO vêm sendo acompanhados de vícios que acarretam uma má aceitação por parte da sociedade e ainda da falta de confiabilidade na instituição.

Alguma dessas causas são: a falta de motivação no atendimento das ocorrências, falta de boas maneiras na lida com o público, profissional agressivo e irritadiço, ausência de discernimento e cultura profissional, bem como alguns casos de corrupção, inclusive à omissão na frente de serviço.

A falta de motivação decorre de vários fatores no âmbito da instituição, tais como: o ambiente e as condições de trabalho, as relações interpessoais entre os mais diferentes níveis hierárquicos, falta de expectativa

de melhoria salarial, deficiências sócio-econômico e culturais, falta de reconhecimento por parte da sociedade, extenuantes jornadas de trabalho, ausência de uma política motivacional, entre outros.

O primeiro passo para melhoria desse perfil consiste em duas questões ambivalentes que é a motivação do público interno da Polícia Militar e o recrutamento e seleção de pessoal a ser incluído na instituição.

Para motivar o público interno é necessária a atuação profícua, por parte do alto escalão da Polícia Militar no sentido de neutralizar o conservadorismo advindo de nossa própria formação profissional e ainda o compromisso por parte de todos com os resultados almejados. Estabelecer ambiente de trabalho favorável ao relacionamento interpessoal, definir objetivos e metas a serem alcançadas, inserir metodologia visando atingir os objetivos propostos e, acima de tudo estimular a produtividade como fonte engrandecimento pessoal e profissional.

No tocante à inclusão de novos policiais, faz-se mister que os candidatos recrutados sejam “garimpados” numa fonte de mão de obra abundante em pessoas dotadas de predicados como bom desenvolvimento intelectual, boa índole, ajustamento emocional, boa formação escolar e familiar, além da vocação para as atividades inerentes à profissão. Conjunto de requisitos que serão a base a nortear os passos da Corporação neste limiar do século XXI.

No que se refere à gerência participativa, esta proporciona a criação, a manutenção e o desenvolvimento de um clima aberto, estimulando a participação de todos na prossecução dos objetivos propostos.

O centro do problema está na necessidade de correção das deficiências administrativas e gerenciais das atividades exercidas pela instituição.

Constatamos que a valorização do homem, o equilíbrio entre as aspirações individuais e as necessidades da organização, a formação, o adestramento, a instrução, a exploração das potencialidades do efetivo da instituição resultarão no aperfeiçoamento desta e no seu sucesso.

É preciso, portanto, destacar a capacidade e o esforço de cada integrante da corporação na persecução dos nossos objetivos maiores, traduzidos na efetividade, da qualidade total, e na objetividade; e externar absoluta convicção de que os mesmos só podem ser coroados de êxitos enquanto perdurar, em cada um de nós, a cabal obediência aos ditames da disciplina, da metodologia e do compromisso com os resultados, como suporte de nossas ações.

É importante lembrar que este trabalho tem a finalidade, dentre outras, de criar uma expectativa de reflexão que venha futuramente gerar resultados práticos e eficazes, como consequência da implantação de uma política administrativa de recursos humanos capaz de melhorar a performance do policial militar de Goiás.

SUGESTÕES

Face à presente situação contextual enfrentada, onde impera a ineficácia administrativa e a necessidade de dinamização no processo de gerenciamento funcional da Polícia Militar, sugerimos a adoção das medidas abaixo como forma de estimular a melhoria da performance do PM:

a. Estratégias Motivacionais: linhas gerais de ação:

1) **Definição clara e ampla de objetivos e metas.** uma vez definidos pelos níveis estratégicos e táticos da organização, devem ser redigidos de modo simples e preciso e imediatamente comunicados a todos os policiais militares.

2) **Escolha do método mais eficaz em função do objetivo.** Sabendo-se aonde se pretende chegar, passa-se a ter um valor altamente motivacional a possibilidade de se participar na definição do método de trabalho. Recomenda-se a adoção da "gestão participativa" que contempla a possibilidade de, ao mesmo tempo, valorizar a opinião de cada membro do grupo e de captar o sentimento de responsabilidade pelos resultados.

3) **Avaliação congruente dos resultados em função das metas fixadas.** A ação das lideranças deve ser, de modo global, coerente com as metas anunciadas, porém um cuidado todo especial deve ser dado à tarefa de avaliação, incluindo as tarefas diárias de fiscalização e orientação. Não

existe força maior do que o exemplo da chefia quando se pretende mudança comportamental.

4) **Comunicação ampla e imediata dos resultados Positivos.** É natural ao ser humano aproximar-se das pessoas e dos grupos que registram histórico de sucesso. O sentimento de pertencer a um grupo bem sucedido reforça a auto-estima do indivíduo, além de motivá-lo a agir em maior conformidade com as normas do grupo, pois sente que através dele pode alcançar de modo mais eficaz seus próprios objetivos.

5) **Destaque individual dos colaboradores.** Quando for possível correlacionar o alcance de metas com a atuação de determinado componente do grupo. Ser considerado importante dentro de uma agregação social é via segura para a melhoria da auto-estima.

6) **Criação de um clima saudável de competição entre unidades.** Os desafios, quando bem trabalhados, são capazes de gerar nova motivação em cada componente, além de aumentar o valor do trabalho em grupo, a responsabilização espontânea pelos resultados e o compartilhamento de sucessos e eventuais fracassos, com a valorização mútua de cada indivíduo, em ambos os casos.

7) **Valorização da família do policial militar e do seu papel dentro da família.** Boa parte do que faz um trabalhador é justificada pela necessidade de prover sua família das melhores condições de vida. Se os seus papéis no interior do núcleo familiar são valorizados pela Instituição, existe uma tendência natural da própria família de influenciá-lo positivamente no seu desempenho profissional.

8) **Valorização do sentimento de amizade entre colegas.** Quando os componentes de um grupo se conhecem, além dos limites de seu exercício profissional, tendem a se respeitar e a se compreender num nível mais elevado, pois conseguem perceber uns aos outros como semelhantes, sobretudo na condição que lhes é mais essencial a humanidade.

9) Estímulo ao sentimento de responsabilidade pela área policiada. Os policiais que atuam em determinado setor podem e devem contribuir com

b. Sugestões dentro do processo participativo.

1) Ferramentas motivacionais:

– Formas práticas e relativamente simples de se aplicar as estratégias descritas anteriormente.

2) Definição clara e ampla de objetivos e metas:

– Criar quadro de metas, a ser afixado em lugar de amplo acesso à equipe de colaboradores e público em geral, contendo;

– Slogan da Corporação, em vigor no período, representando os valores máximos da organização;

– Metas a serem alcançadas pela equipe no período fixado para avaliação de resultados. Devem ser escritas em redação bem simples e deixando bem claro o aspecto quantitativo.

3) Avaliação congruente dos resultados em função das metas fixadas:

– Partindo do exemplo acima, os líderes de equipe concentrariam seus esforços na consecução das metas, estimulando e orientando seus colaboradores neste sentido.

– O desvio de energia para metas não delineadas só seria admissível em dois casos: emergência ou consecução antecipada dos resultados pretendidos.

– O processo de avaliação de desempenho deve desconsiderar tudo o que não disser respeito às metas.

4) Comunicação ampla e imediata dos resultados positivos:

Usando todos os meios de comunicação disponíveis, os resultados positivos, ainda que parciais, devem ser divulgados para a

comunidade, para toda a Polícia Militar e sobretudo para todos os policiais militares da Companhia.

Pode-se utilizar quadros semelhantes aos das metas, por exemplo:

Acompanhe nossos resultados até 23/05/98

64º BPM - 1ª COMPANHIA

Neste semestre já colaboramos com a proteção de nossa comunidade: - reduzindo os furtos de automóvel em 9%

- Reduzindo os roubos a pessoas a pé em 41% apreendendo 102 armas de fogo;

- Visitando 498 famílias da região, dentro do projeto comunitário;

- Preparando a reunião semestral com nossos familiares que será realizada no dia 30/06/98 no clube regional.

5) Destaque individual dos colaboradores:

– Lembrar a data de aniversário de cada componente da equipe. Se possível, premiá-lo com dispensa do serviço ou outro tipo de recompensa. Mandar cartão personalizado e de preferência manuscrito (evitar textos padronizados e impessoais) de parabéns para o parente mais próximo, destacando as qualidades do homenageado;

– Criar quadro do " Policial do Mês" ou " PM Revelação" ou " O Destaque da Nossa Equipe", a ser renovado periodicamente com a foto e uma frase do homenageado, escolhido pela eleição dos colegas e por indicação dos moradores da comunidade.

Exemplo:

O destaque da nossa equipe no mês de maio/1998

64º BPM/M - 1ª Companhia

Conheça o seu modo de pensar:

"ser policial militar é, para mim, muito mais que usar uma farda e prender bandido...é, antes de tudo, trabalhar pela vida e pela felicidade

das outras pessoas..." SD PM Marco Antônio.

6) Criação de um clima saudável de competição entre unidades:

- Pode-se pensar na criação de uma olimpíada policial militar, baseada na capacidade das Companhias situadas em regiões semelhantes de superar, em determinados níveis, as metas estabelecidas;
- Durante a competição os resultados destacados seriam objeto de todas as modalidades de recompensas morais disponíveis na PM;
- As equipes com melhor colocação poderiam ser privilegiadas quando houvesse a oportunidade de se experimentar recursos tecnológicos ou metodológicos inovadores, funcionando como um laboratório de qualidade.

7) Valorização da família do policial militar e do seu papel dentro da família:

- Os comandantes em nível executivo poderiam estabelecer um roteiro de visitas familiares a fim de se aproximar e conhecer as pessoas que são importantes para os membros de sua equipe.
- Também seria importante abrir um canal de comunicação com os familiares, agregando-os à comunidade policial militar, informando através de carta das atividades mais importantes da Companhia.
- Mandar cartões de felicitação nas datas importantes como no dia dos pais, dia das mães, dia das crianças e festas de fim de ano, destacando sempre o valor da equipe de trabalho e da família no estímulo e apoio a cada policial.

Estado do Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
RIBEIRÃO

8) Valorização do sentimento de amizade entre colegas:

- Permitir e estimular as atividades que favorecem os encontros sociais como: churrascos e competições esportivas;
- Estimular a união no sentido de auxiliar companheiros em situações difíceis como: luto; doença em família ou dificuldades financeiras graves;
- Identificar as lideranças sociais e colaborar para que sua atuação seja canalizada para a agregação do grupo.

10) Estímulo ao sentimento de responsabilidade pela área policiada:

- Através da aplicação da técnica de trabalho com Grupos Operativos buscando discutir em reuniões próprias, exclusivamente problemas operacionais, com estímulo à participação coletiva na procura de soluções e gerando, com isso, participação mais ativa no trabalho e criação de uma pressão positiva do grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. Revoluções nos serviços. Tradução por Antônio Zaratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 3. ed. 1992.
- BARÇANTE, Luiz Cezar; CASTRO, Guilherme Caldas. Ouvindo a voz do cliente interno. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal/Centro Gráfico, 1988, 292 p.
- CHIAVINATTO, Idalberto. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1982.
- COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. Serviços ao cliente. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.
- COSTA, Gleno Ervandil Farias da. A Polícia Militar: uma visão empresarial. Brasília: APMDF, CAO, 1992, 141 p.
- DENTON, D. Keith. Qualidade em serviços. Tradução por Flávio Deny Esteffeen. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1991.
- DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro. 4. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1994.

- FILHO, Osmário Dellaretti; DRUMONT, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Belo Horizonte: Ativa Comunicação Integrada, 1994.
- FLEURI, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas S/A, 1989.
- HESKET, J. H. Costa. Satisfação no trabalho. Rio de Janeiro: ABP. 1980, p. 44
- HOROVITZ, Jaques. Qualidade de serviço. Tradução por Eduardo Brandão. São Paulo: Nobel, 1993.
- MALUF, Sahid. Teoria Geral do Estado. Rev. e atual. pelo Professor Miguel M. Neto. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
- MARANHÃO, Mauriti, Organismo eficiente. São Paulo: Confederação Nacional da Indústria, ISO 9000, p. 15-16.
- PEIXOTO, Luiz Carlos de Oliveira. Implantação da Qualidade Total na PMGO. Goiânia: APMGO/CAO, 1996.
- PEREIRA, Maria José L. B. Mudanças nas instituições. São Paulo: Nobel, 1988.
- PIRES, Ivone Amaral Gomes. Aspectos humanos da qualidade/ humanizar para desenvolver o futuro. São Paulo: Confederação Nacional da Indústria, ISO 9000. São Paulo, s. d., p. 25-26.
- CHIAVINATTO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- TORRES, Ofélia de Lanna Sette. O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1992.

- SERSON, José. Curso básico de administração de pessoal. 9. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990.
- SOUZA, Carlos Roberto de. O apoio social do policial militar de Goiás. APMGO/CAO, 1996.
- SILVA, Celso da. O organismo policial sob a ótica sistêmica. Unidade, Porto Alegre, n. 20, maio/ago, 1994, p. 54-55.
- VALLE, Francisco Antônio Mandadori. A segurança pública sob a ótica da modernidade. Unidade, Porto Alegre, a. 15, n. 30, p. 71-78, abril/jun. 1997.
- VIEIRA, Balbina Ottoni. Serviço social: processos e técnicas. Rio de Janeiro : Editora Agir, 1969.
- WERTER, Jr. Willian; DAVIS, Keith. Administração de pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1993, p. 36.
- WEIL, Pierre G. Relações humanas na família e no trabalho. 47. ed. Petrópolis: Vozes, 1971.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

MARQUE COM UM X A NOTA QUE V. S^a,
CONSIDERAR MAIS PRÓXIMA DA REALIDADE DA CORPORAÇÃO
COM RELAÇÃO A CADA REQUISITO.

- A nota 1 corresponde a afirmativa da esquerda.
- A nota 5 corresponde a afirmativa da direita
- As notas 2, 3 e 4 correspondem as posições intermediárias.

1. TOTAL SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE

A comunidade deve se adaptar aos
procedimentos e rotinas da
Corporação, sem atrapalhar o
serviço. A Corporação não
costuma ouvir a comunidade, isso
não é importante para o seu
sucesso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A comunidade é a razão de
existir da Corporação. Os
Policiais Militares sempre
buscam atender plenamente suas
necessidades e até superá-las. A
Corporação utiliza instrumentos
para avaliar o grau de satisfação
da comunidade.

2. GERÊNCIA PARTICIPATIVA

A maneira de agir das chefias não estimula o trabalho em equipe. Solução de problemas, tomada de decisões e planejamento do trabalho são tarefas exclusivas das chefias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A Corporação trabalha em clima de cooperação e de incentivo à participação. Os problemas são discutidos em equipe e as decisões tomadas em conjunto.

3. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos não são valorizados pela Corporação. Não há preocupação com a satisfação de suas necessidade, nem oportunidade para manifestação de idéias e opiniões.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Na Corporação, as pessoas são consideradas o maior patrimônio. Programas de incentivo, motivação e treinamento são amplamente utilizados. Os Policiais Militares sentem orgulho da Corporação e satisfação com o trabalho.

4. CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

A Corporação é como um barco à deriva, que muda de rumo ao sabor dos ventos. Falta de objetivos claros e metas bem definidas resultam em dispersão de esforços e descontinuidade das ações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Princípios e diretrizes da Corporação são definidos e atualizados com base em processo permanente de planejamento estratégico. Os policiais militares compartilham desta visão e orientam suas ações em direção aos rumos traçados para a Corporação.

5. APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

A Corporação é acomodada, pouco exigente e contra inovações. São comuns comentários tais como: “está bom assim”, “pode deixar passar”, “sempre fomos assim e deu certo”.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A Corporação aperfeiçoa continuamente os serviços prestados, acompanhando as mudanças das necessidades e dos valores da comunidade. O objetivo é superar as expectativas da comunidade.

6. GERÊNCIA DE PROCESSOS

Na Corporação, cada selar alua isolado dos demais e as relações são baseadas na hierarquia e controle. A preocupação é, atender e satisfazer o nosso chefe.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A Corporação é vista como um processo onde cada um busca atender às necessidades dos que recebem os serviços prestados. São usados métodos e instrumentos para gerenciar cada processo.

7. DELEGAÇÃO

Na corporação, o poder de decisões é Totalmente centralizado. Falta de autonomia, principalmente do pessoal que mantém contato com a comunidade, afeta a qualidade do serviço e a imagem da Corporação.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A Corporação é ágil e flexível. O poder de decisão é sempre delegado para o Responsável pela ação. Para assumir com competência essa responsabilidade, os policiais militares são informados sobre os princípios que orientam sua atuação..

8. DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Informações sobre a Corporação, não são Disseminadas internamente, gerando boatos e distorções de fatos. Cada um conhece apenas o seu trabalho, ignorando o quanto ele é importante para os objetivos da Corporação como um todo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A missão, os objetivos e os piques da Corporação são amplamente divulgados e conhecidos por todos. Os integrantes do nível de execução da Corporação. Participam da sua formulação e se sentem comprometidos com eles.

9. GARANTIA DE QUALIDADE

Os processos não estão padronizados, nela documentados. Não há orientações claras e precisas sobre como fazer as coisas, ocasionando um serviço sem qualidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Todos os processos são formalizados e documentados. Em consequência disso, (5 a Corporação e a comunidade tem total confiança quanto à qualidade serviços prestados.

10. NÃO-ACEITAÇÃO

os erros são descobertos depois que o serviço foi executado e, na maioria das vezes, o que é grave, pela comunidade.

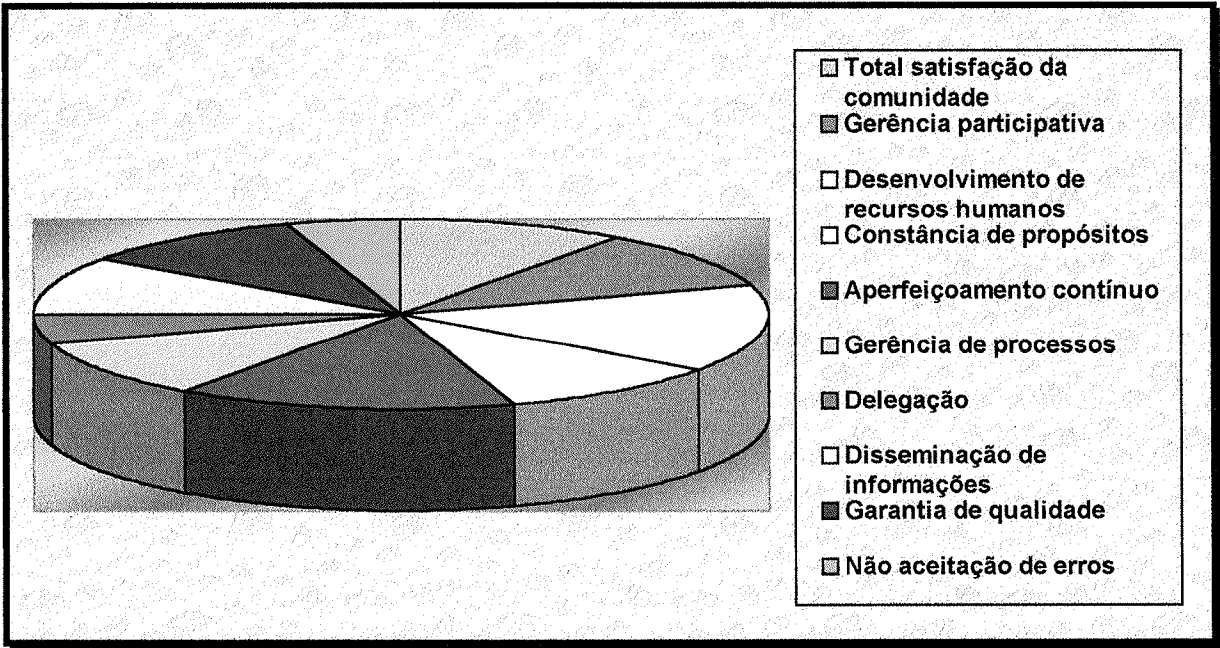
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Na Corporação, ninguém se conforma com erros. Todos sabem o que é certo e adulam medidas para evitar erros.

TABELA REFERENTE QUESTIONÁRIO APLICADO EM SALA DE AULA

QUESTÃO	NOTA
Total satisfação da comunidade	2
Gerência participativa	2
Desenvolvimento de recursos humanos	3
Constância de propósitos	2
Aperfeiçoamento contínuo	3
Gerência de processos	2
Delegação	1
Disseminação de informações	2
Garantia de qualidade	2
Não aceitação de erros	1

GRÁFICO REFERENTE QUESTIONÁRIO APLICADO EM SALA DE AULA



Fonte: Pesquisa realizada junto aos Oficiais Alunos do CAO/98.