

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIVISÃO DE ENSINO

A Influência dos Problemas
Sociais do PM na Sua
Atuação Operacional

Oficial - Aluno: José Casares de Oliveira

MONOGRAFIA CAC-93

Goiânia, Go / 1993

CAP, PM JOSE TAVARES DE OLIVEIRA - PMTO

A INFLUÊNCIA DOS PROBLEMAS SOCIAIS DO PM NA SUA ATUAÇÃO OPERACIONAL

**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
GOIÂNIA - 1993**

CAP. PM JOSÉ TAVARES DE OLIVEIRA - PMTO

A INFLUÊNCIA DOS PROBLEMAS SOCIAIS DO PM NA SUA ATUAÇÃO OPERACIONAL

Trabalho Técnico Profissional apresen
tado como exigência do Curso de Aper-
feiçoamento de Oficiais(CAO), pela
Academia de Polícia Militar do Estado
de Goiás sob a orientação do Ten.Cel.
PM ERNIA NE BUENO DOS SANTOS-PMTO.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
GOIÂNIA - 1993

Dedico a
Minha esposa,
meus filhos, companheiros
da mesma luta e
esperança.

P E N S A M E N T O S

"Nem sempre se pode classificar um homem com justiça; pelo que faz. Este pode observar as leis e ser desprezível. Pode, ao contrário, desobedecer as leis e ser magnífico. Pode ser mau, sem nunca ter feito nada de mau, como também pode cometer um crime contra a sociedade e alcançar, mediante esse delito, sua verdadeira perfeição".

(Oscar Wilde)

" As palavras podem ferir mais que punhais;
e o tom, mais que as palavras".

(Frederico da Prússia - em carta a Voltaire)

S U M Á R I O

- INTRODUÇÃO.....	05
I - FUNDAMENTAÇÃO HISTÓRICA.....	09
II - PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	13
1. Recrutamento de Pessoal.....	15
2. Seleção de Pessoal.....	17
3. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....	19
III - PROBLEMAS SOCIAIS QUE INFLUENCIAM O PM NO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES.....-	23
1. Aspectos Sócio-econômicos.....-	24
2. Aspectos Profissionais.....	24
IV - A IMPORTANCIA DO COMPORTAMENTO DENTRO DA CORPORAÇÃO.....	28
V - O FATOR CRUCIAL DO PROBLEMA.....	31
VI - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMGO:REFLEXOS.....	35
VII - SUGESTÕES: MECANISMOS DE CONTROLE.....	38
- CONCLUSÃO.....	40
- BIBLIOGRAFIA.....	43

I N T R O D U Ç Ã O

As pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosa e complexa se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos -lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos-, as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento.

O presente trabalho foi desenvolvido com dois objetivos principais: o primeiro diz respeito à identificação dos fatores influenciadores da vida profissional do Policial e está calcado em mecanismos de motivação para o desempenho das tarefas; o segundo refere-se ao grau de influência do recrutamento, da seleção e do treinamento como fatores determinantes da vida profissional do Policial Militar. Estes mecanismos foram escolhidos como objeto de

estudo devido às suas características de aplicação generalizados , nas empresas públicas ou privadas.

Neles são tratados e apontados diversos assuntos pertinentes ao tema como as necessidades: de segurança social, estima e de auto-realização, sem falar das necessidades básicas que advêm substancialmente da fonte geradora de bem que o profissional possui. A questão em pauta levantada é a de se dar a atenção mencionada ao Policial Militar como principal recurso para o desenvolvimento eficaz das missões de Corporação. Para que isto seja conseguido não se poderia esquecer três fatores iniciadores da vida profissional daqueles que ingressam na Corporação. Então, pode-se afirmar que a soma dos quatro aspectos: motivação para as tarefas, recrutamento, seleção e treinamento recaem na atividade da Administração de Recursos Humanos.

A administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. A administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos.

A tarefa da administração é basicamente integrar e coordenar recursos organizacionais-muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos- tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço, em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível.

E a Polícia Militar, pela grande importância do seu serviço que presta à sociedade não pode prescindir de tais princípios, de modo que, visualiza-o a necessidade de ajudar os seus funcionários de menor grau, visando a lhes proporcionar uma condição verdadeiramente estimuladora para a sua satisfação e crescimento na Corporação, com qualidade para serem considerados e respeitados como bons profissionais.

Sabe-se que aos oficiais superiores cabem decidir os destinos, a política e os caminhos nos quais devem trilhar a Polícia Mi-

Estado do Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

litar de Goiás. Neste sentido, o esforço de capacitar estes oficiais tem se evidenciado através dos inúmeros cursos dos quais participa o oficialato, tornando clara a preocupação do escalão superior com os destinos da Corporação. Esta preocupação demonstra o caráter da seriedade com a missão da Polícia Militar e, conseqüentemente, a seriedade com que a própria sociedade é tratada, por ser esta sociedade, a principal usuária da atividade policial. No entanto, é fácil observar que em termos quantitativos, os escalões mais inferiores, superam em muito o número de oficiais. Porém, apesar desse número ser grande, a PM ainda não possui um efetivo suficiente para atender a demanda da sociedade, fazendo com que soldados e oficiais se desdobrem trabalhando, muitas vezes, além da faixa de horas considerada normal ao cidadão comum. Soldados e Oficiais têm que interagir continuamente com sua unidade operacional para o bom desempenho de suas atividades. Os Oficiais e Soldados, são também seres humanos que necessitam de trabalho, salário, família, amigos, realização enfim, de tudo aquilo que qualquer outro profissional necessita para sobreviver dentro ou fora da organização na qual está inserida.

As Polícias Militares são sistemas sociais. Caso alguém queira trabalhar nelas ou administrá-las, necessita compreender como funcionam. As organizações combinam ciência e pessoas-tecnologia e humanismo. A tecnologia é suficientemente difícil em si mesma, mas quando se junta pessoas chega-se a um sistema social, imensamente complexo cuja compreensão é realmente desafiante. No entanto, a sociedade deve compreender as organizações e fazer delas um uso adequado porque são necessários para que se atinja os benefícios da civilização. Elas são necessárias para a paz mundial, para o sucesso do sistema de ensino, bem como para outros objetivos benéficos que as pessoas perseguem. O progresso da nossa sociedade depende de organizações eficazes.

O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores. Tudo o que se pode

ser feito é aumentar o nosso conhecimento e habilidades de tal forma que os relacionamentos no trabalho possam ser melhor avaliados. Os objetivos são desafiadores e valem a pena.

I. FUNDAMENTAÇÃO HISTÓRICA

Embora as relações humanas tenham existido desde o início dos tempos, a arte e a ciência de se tentar lidar com elas em organizações complexas são relativamente novas. No começo as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas. Popularmente assumiu-se que sob essas condições as pessoas trabalhavam numa realização e felicidade utópicas mas essa forma de pensar é amplamente uma nostálgica reinterpretação da história. As condições reais eram brutas e dolorosas. As pessoas trabalhavam da madrugada até o anoitecer sob as condições intoleráveis de doença, sujeira, perigo e escassez de recursos. Também elas tinham que trabalhar dessa forma para sobreviverem e muito pouco esforço foi devotado no sentido da satisfação no trabalho para essas pessoas.

Surgiu então a revolução industrial. Logo no começo, as condições humanas não melhoravam, mas pelo menos a semente de uma potencial melhora foi plantada. A indústria expandiu o surgimento de bens e conhecimentos que eventualmente tenha dado aos trabalhadores salários mais elevados, menos horas trabalhadas e mais satisfação no trabalho. Nesse novo ambiente industrial, Robert Owen, um jovem galês dono de fábricas, por volta dos anos de 1800, foi um dos primeiros a enfatizar as necessidades humanas dos empregados. Ele

recusou-se a admitir crianças. Ele ensinou a seus trabalhadores a limpeza e moderação melhorando também as condições de trabalho delas. Isso poderia, de forma consistente, ser chamado de moderno comportamento organizacional, mas era apenas um começo. Ele foi chamado o "pai real" da administração de pessoas pelos primeiros escritores. (1)

O comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional. (2)

Os elementos-chave do comportamento organizacional são pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente no qual a organização opera. Quando as pessoas se juntam numa organização para atingirem um objetivo, alguma espécie de estrutura é requerida. As pessoas também usam tecnologia para ajudar a fazer um trabalho, dessa forma existe uma interação entre as pessoas, estrutura e tecnologia. Além disso, esses elementos são influenciados pelo ambiente externo, e eles o influenciam também. Cada um desses quatro elementos do comportamento organizacional será resumidamente considerado.

PESSOAS. As pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas consistem de indivíduos e grupos, tanto grupos grandes como os pequenos. Existem os grupos não oficiais ou informais. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam, mudam e se dissolvem. A organização humana hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo.

(1) Lee K. Frankel e Alexander Flisher. The Human Factor in Industry. Nova York. The Mac Millan Company, 1920, p.8; e Frank Padmore. Robert Owen. Nova York: Augustus M. Kelly, 1968.

que trabalham na organização para atingirem o seu objetivo. As organizações existem para servir as pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações.

ESTRUTURAS. A estrutura define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações. Diferentes cargos são necessários para se realizar todas as atividades de uma organização. Existem administradores e empregados, contadores e operadores de linha de produção. Essas pessoas devem estar relacionadas através de alguma estrutura para que o seu trabalho seja efetivamente coordenado. Esses relacionamentos criam problemas complexos de cooperação, negociação e processo decisório.

TECNOLOGIA. A tecnologia oferece recursos com os quais as pessoas trabalham e afetam as tarefas que elas desempenham. Elas não podem realizar muito com suas mãos vazias, assim precisam construir prédios, desenhar máquinas, criar procedimentos de trabalho e reunir recursos. A tecnologia utilizada tem significativa influência nos relacionamentos de trabalho. Uma linha de produção não é a norma num laboratório de pesquisa e numa usina metalúrgica que não possuem as mesmas condições de trabalho como num hospital. O grande benefício da tecnologia é que ela permite às pessoas fazerem mais e melhor o trabalho, mas também restringe as pessoas de várias maneiras. Do mesmo modo que tem custos, tem também benefícios.

AMBIENTE. Todas as organizações operam dentro de um ambiente externo. Nenhuma organização existe sozinha. Ela é parte de um sistema maior que contém outros elementos, tais como governo, família e outras organizações. Todos eles se influenciam mutuamente. num sistema complexo que visa um contexto para um grupo de pessoas. As organizações individualmente, tais como uma fábrica ou uma escola, não podem escapar de ser influenciadas por esse ambiente exter-

(2) Para Discussão adicional, veja. Lummings. "Towards organization Behavior." Academy of Management Review, janeiro, 1978, pp. 90-98.

terno. Ele influencia as atitudes das pessoas, afeta as condições' de trabalho e promove competições por recursos e poder. Ele deve ser levado em conta no estudo do comportamento humano nas organizações.

II. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinados períodos de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura.

Embora nem sempre o planejamento de recursos humanos da organização seja feito pelo órgão de ARH, o problema de antecipar sua quantidade e qualidade necessária à organização é extremamente importante. Na grande maioria das empresas, o planejamento da chamada mão-de-obra é desenvolvido em nível operacional e a curto e médio prazo pelo órgão responsável por planejamento e controle de produção.

Descendo de uma macroabordagem ao nível ambiental (mercado) para uma microabordagem ao nível organizacional (organização), torna-se importante ressaltar outros aspectos da intensa interação organização-ambiente. Um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional é a rotação de recursos humanos ou turnoves.

O termo rotação de recursos humanos é usado para definir o a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou, outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem.

da organização. Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotação é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação de saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensado através de novas admissões, para se manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

Todavia, quando as perdas de recursos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, localizar os motivos que estão provocando a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume de expurgos indesejáveis, torna-se o problema básico.

A experiência profissional adquirida no transcurso de várias décadas, serve para diagnosticar o que ocorre com a PMGO no tocante a área de pessoal.

O recursos humanos, há alguns anos atrás, constituíam o exemplo típico de recursos fáceis e abundantes. Era muito comum encontrar-se na sociedade, um contingente enorme de assíduos candidatos que aguardavam penosamente a oportunidade de empregar-se. Em uma situação de oferta abundante de pessoal, a Corporação podia despreocupar-se quanto a desenvolver planejamento sofisticado na área de recursos humanos. Os Diretores e Chefes de Pessoal, eram solicitados apenas para cuidarem de problemas de curta perspectiva temporal e de complexidade elementar relacionadas com a simples manutenção vegetativa e com o controle austero e rígido dos recursos disponíveis -

veis.

Com o rápido surto de industrialização provocado nos centros urbanos, ao longo de um esforço de obtenção de capital e tecnologia estrangeiras e de um programa intenso de erradicação do analfabetismo, a situação sofreu uma reviravolta. Subitamente, o mercado de trabalho foi tornando-se sofisticado, ao mesmo tempo que se colocou em situação de imensa oferta. Paralelamente a este quadro, passou a verificar-se nos relatórios estatísticos da PMGO, uma predominância acentuada de policiais militares, especialmente soldados que se evadem da Corporação ou solicitam autorização para prestar concursos em outras organizações públicas e da iniciativa privada. Como se não bastasse, acentua-se sobremaneira, o envolvimento de policiais militares com a criminalidade; os devios de conduta graves; o exercício da profissão de forma aética, que não chega a constituir crime ou contravenção, mas enquadra-se como incompatível à atividade policial militar. Deste quadro, surgiram ataques constantes dos órgãos de comunicação de massa ao desempenho das atividades policiais; o empreguismo por parte daqueles que procuram ingressar na Corporação sem vocação profissional; os interesses menores, porém perniciosos à comunidade policial militar e a sociedade como um todo e, a manipulação política.

Resumindo, pode-se dizer que através de um racional planejamento de Recursos Humanos chega-se a minimização de vários problemas que afligem a Corporação.

1. Recrutamento de Pessoal

Os indivíduos e as organizações estão engajados em um contínuo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para deci-

dir sobre o interesse de admiti-los ou não. Do ponto de vista da organização, o processo de atração e escolha é simples.

Recrutamento é um processo de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de empregos que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

"O recrutamento consiste- a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização - nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à organização para a consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização." (3)

A Polícia Militar, devido a sua missão constitucional não pode descuidar-se deste contínuo processo de atração de candidatos. Para tanto, o processo atrativo de pessoas a ingressar na Corporação tem que ser de forma positiva, objetivando aumentar as razões das atividades de seleção.

Recrutar na significa apenas divulgação de concurso e inscrição do público interessado a ingressar numa organização, é atividade de maior profundidade constituída em um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

(3) .CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 2a.ed., Atlas S.A, São Paulo, 1993, p.173.

Daí surge o seguinte questionamento: será, que a PMGO vem recrutando candidatos a soldados, cabos e sargentos PM conforme preconiza a ensinamentos da Administração de recursos humanos, ao molde do que ocorre na empresa moderna?

" O recrutamento nem sempre procura envolver o mercado de recursos humanos, em sua totalidade dando tiros de espingarda de chumbo miúdo. O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento, pois passam a representar os alvos específicos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento." (4)

O questionamento continua: Porque a PMGO utiliza como principal, senão exclusiva, a técnica de atrair candidatos mediante anúncios em jornal? Será que outras técnicas não proporcionariam, a Corporação, atuais candidatos soldados, cabos, sargentos potencialmente mais qualificado para desenvolver as múltiplas atividades inerentes ao Policial Militar?

2. Seleção de Pessoal

O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstantiva, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

(4) .CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. op cit..p.174.

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajuste ao cargo e à organização.

Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de uma matéria-prima básica: os candidatos.

Desta feita, a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização.

Daí, o entendimento de que, a seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem ao cargo.

Entretanto, não fica somente aí a responsabilidade da seleção. Cabe ressaltar que ela sinaliza os procedimentos que serão adotados na etapa de treinamento, mesmo porque os indivíduos não são iguais e não reúnem as mesmas condições para aprender o trabalho.

Ocorrendo uma enorme gama de diferenças individuais, tanto físicas (estrutura, peso, sexo, complicação física, força, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga...) como psicológica (temperamento, caráter, aptidões, inteligência,...), levando as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de formas diferentes, a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas ocupações da organização cabe a seleção, detectar estas diferenças (físicas e psicológicas) de modo a facilitar a dinamização das etapas seguintes do processo interativo-treinamento e execução

Sob esta ótica, o processo deve fornecer um diagnóstico a respeito das variáveis físicas e psicológicas do candidato, sem os quais as fases de treinamento e execução tornar-se-ão insipientes.

3. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

"A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento' como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro de car- gos particulares." (5). "Outros interpretam mais amplamente, conside- rando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e esten- dendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educa- ção geral." (6) "Outros autores referem-se a uma área genérica cha- mada desenvolvimento, a qual dividem em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, quanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente ' dentro ou fora do seu trabalho." (7)

Treinamento é o processo educacional de curto prazo apli- cado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pes- soas aprendem conhecimento, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamen- to envolve a transmissão de conhecimento específicos relativo ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Para Flippo, dentro de uma concepção mais limitada, "treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho." (8) Megehee salienta que "o treina- mento significa anteriormente educação especializada. Na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição'

(5). YODER, Dale. Personnel Management and industrial relation. En - glewood Cliffs: Prentice-Hall, 1956, cap. 9.

(6) .WAITE, William W. Personnel Administration. New York: Ronaldo Press, 1952, p. 219-240.

(7) .WHITEHILL Jr. Arthur M. Personnel relations, New York; McGraw - Hill, 1955, p. 121-151.

de habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais." (9). E Hoyler considera o treinamento como um "investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa." (10)

O "produto-PM", responsável pela imagem de ponta da Corporação e engajado no corpo-a-corpo com os diversos segmentos da sociedade, diuturnamente, requer formação e desenvolvimento profissional que visam a sua preparação para o ambiente interno e externo à Corporação.

Devidamente recrutado e selecionado os candidatos À Praças PM passam por um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual aprendeu conhecimentos, atitudes e habilidades indispensáveis à sua formação profissional, o que fica identificado na Corporação como sendo treinamento.

Por ser um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, o órgão responsável pelas atividades de treinamento, tem que ser constantemente abastecido de informações pelos órgãos de execução de forma a ter condições de avaliação de procedimentos e resultados de treinamento.

Como na Corporação não ocorre esta troca de informações entre o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CEAP) e as Unidades Policiais Militares (UPM), o primeiro torna-se insuficiente

(8). FLIPPO, Edwin B. Princípios de Administração de Pessoal. São Paulo, Atlas, 1970, p. 236.

(9) MEGEHEE, THAYER, P.W. Training in business and industry. New York: Wiley, Interscience, 1961.

(10) HOYLIR, S. Manual de Relações Industriais. São Paulo, Pioneira, 1970.

para desenvolver o ciclo de treinamento.

A falta de retroalimentação para avaliar procedimentos e resultados do treinamento, decorrentes da falta de interação entre o órgão de treinamento (CFAP), e os órgãos de execução, UPM na Corporação, prejudica, sobremaneira os objetivos da etapa de treinamento, já que os principais objetivos de treinamento são:

1. Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;

2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;

3. Mudar atitudes da pessoa, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Assim sendo, a essa falta de interação formal ou informal que deveria existir entre o órgão de treinamento e os de execução demanda muita dificuldade em nível organizacional, não só na identificação das necessidades de treinamento, como também na definição dos objetivos de treinamento. Partindo-se de conhecimento, habilidade ou atitudes, o sucesso de seu programa dependerá sempre da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente. Como um sistema aberto, o sistema de treinamento não se mantém isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos da Corporação que lhe define a direção. Assim os objetivos de treinamento devem estar ligados aos anseios da Polícia Militar. Surge então, premência do treinamento, interagir profundamente com a cultura da Corporação, pois à medida que esta cresce, mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender essas novas necessidades. Assim, a prática de treinamento precisa ser periodicamente levantada, determinadas, pesquisadas, para a partir delas, estabelecer-se os programas adequados a satisfazê-los convenientemente.

Dentre deversos meios utilizados para o levantamento da necessidade de treinamento, cita-se, a entrevista de saída do policial militar por licenciamento pedido. Quando o policial militar, especificamente, o soldado PM está deixando a Corporação, ocorre o momento mais apropriado para conhecer não apenas sua opinião sincera sobre a instituição, mas também as razões que motivaram sua saída. Então é possível que várias deficiências da Corporação, possíveis de correção, venham a superfície. A não utilização deste meio de levantamento de necessidade de treinamento, por parte das Unidades Operacionais, resulta em prejuízo, tanto para o CFAP, como também para os demais órgãos que integram o sistema.

III. PROBLEMAS SOCIAIS QUE INFLUENCIAM O PM NO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES

A Polícia Militar tem estado sobrecarregada com as atividades inerentes à sua função. Isto tem impedido a Corporação de se dedicar à pesquisa dos fatores da vida profissional do PM, o que prejudica a Instituição, como um todo, porque os fatores que influenciam a atividade humana, em qualquer profissão, são o alicerce em que se apoia toda a estrutura organizacional para a consecução dos seus objetivos básicos. Nas empresas ou órgãos prestadores de serviço, isto se torna ainda mais importante, uma vez que o produto final é obtido através do contato com o público. Sem esse enfoque torna-se difícil desenvolver qualquer atividade mesmo que sejam em diferentes áreas de atuação.

Como pode ser constatado através de pesquisas existentes, o problema ora abordado exerce papel preponderante nas organizações. Neste sentido, a organização PM não difere das demais. É importante levantar quais fatores influenciam a produtividade do policial militar.

Entre os fatores influenciados ligados à origem, a renda do país, o local de origem, o grau de instrução e a religião são considerados sócio-econômicos. O tipo de trabalho, o grau de satisfação, a realização, a ascensão funcional e a remuneração estão en

tre os aspectos profissionais.

Com relação aos fatores influenciadores ligados a situação atual, que também podem ser diferenciados como os anteriores, encontram-se:

1. Aspectos Sócio-econômicos

- Renda;
- Bens;
- Família;
- Educação;
- Ambiente social; e
- Moradia.

2. Aspectos Profissionais

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento e formação;
- Condicionamento físico;
- local de trabalho;
- relação interpessoal;
- satisfação;
- Execução de tarefas;
- Jornada de Trabalho;
- Recursos Materiais , e
- Salário.

Analisando estes aspectos, é possível verificar que, provavelmente, eles influem diretamente no processo de seleção e/ou recrutamento, que antes da inscrição, durante o processo seletivo, e/ou após, com inclusão do selecionado.

Nos aspectos econômicos é possível que influencie:

1. Renda- a procura da Instituição Polícia Militar, se deve em princípio, pela falta de oferta de trabalho no mercado, forçando o interessado a conseguir um emprego ou a melhorar seus ganhos, aspecto este, que provavelmente o candidato perseguirá em toda sua carreira;

2. Bens - a princípio, o interessado ao ingresso na Polícia Militar, não possui carro, casa, televisão, telefone, e o candidato, visa com a nova profissão, adquirir uma casa, mobiliá-la e melhorar seu padrão de vida;

3. Família - a família do interessado na polícia militar apresenta os problemas pelos quais passa a nação: baixa renda, fraca formação moral e muitos problemas de ajuste social, que com certeza serão trazidos para a corporação resolver;

4. Educação- O caos econômico do país, ao baixa renda familiar, família com grande número de filhos, leva ao baixo nível do grau escolar dos adolescentes, influenciando em todos os aspectos, principalmente cultural e falta de especialização para o mercado de trabalho;

5. Ambiente Social- dado aos problemas de ordem econômica, o ambiente social dos que procuram a polícia militar para trabalhar, não são os melhores, forçando-os a estarem em constante com a pobreza, com viciados e traficantes;

6. Moradia - grande problema dos brasileiros e não poderia ser diferente com os que procuram a Polícia Militar para trabalharem, não possuem moradia própria, e este, é um dos fatores que afetam o orçamento familiar, e quem não o tem, vê-se forçado a alugar uma;

Aspectos Profissionais

1- Recrutamento/Seleção- é nesta fase que os problemas devem, ser detectados, e após analisados pelos membros da Comissão de Seleção (Psicólogos, Assistentes Sociais e Instrutores Vocacionais

Verificar a possibilidade de aproveitar a mão-de-obra que está se oferecendo, ou não, pois, este passo, definirá o destino do candidato e até mesmo da Corporação, porque não dizer da própria sociedade.

2- Treinamento/Formação- esta fase é muito importante. É aqui que serão treinados e formados os novos profissionais, para 'executarem mais uma tarefa de sacerdócio do que de profissão propriamente dita, preparando-nos realmente para enfrentarem o perigo' para salvar a sociedade com o sacrifício da própria vida, se a situação assim o exigir;

3 - Condicionamento Físico - Talvez, muito desprezado pela Corporação, mas que é de grande valor para o profissional, e para a instituição, razão pela qual é considerada até como um fator motivador, se realizado diante dos padrões científicos;

4 - Local de Trabalho - a princípio, o recrutamento espera estar em um local de trabalho em que se sinta bem; cada homem em seu lugar, estando ele insatisfeito quanto ao local de trabalho, a Corporação talvez, será altamente prejudicada.

5 - Organizações - São as pessoas e a dimensão sociolôgica de uma instituição se dá no subsistema social que é um processo de seleção interpessoal, e na Polícia Militar, provavelmente, as relações interpessoais, têm sido pouco desenvolvidas, o que compromete a cultura e a troca de informações;

6- Satisfação - Aferir o grau de satisfação, é conceder ao Policial Militar os seus direitos, proporcionando tranquilidade a ele e a sua família, isto feito, será possível comprovar tal sensação;

7 - Motivação - Pode ser subjetiva para alguns, mais a Corporação deve sempre procurar motivar seus subordinados fazendo um ciclo permanente de alternativas e para alcançar a linha de ação mais adequada em manter o Policial Militar, motivado ao longo de toda a carreira.

8 - Execução da Tarefa - O Policial Militar, deve ter sua

tarefa definida, inúmeras missões sobrecarregando o homem, poderá ' contribuir para baixa moral;

9 - Jornada de Trabalho - A exemplo da Constituição Federal, o Policial Militar, deve ter uma jornada de trabalho regrada, caso contrário, a sua insatisfação para o trabalho comprometerá a execução do serviço, não há horas extras remuneradas e constantemente ' o Policial Militar ultrapassa as 40 horas semanais de trabalho, previstas na Carta Magna;

10. Recursos Materiais - É um dos fatores mais importantes para o trabalho com o coturno velho, poucas roupas para troca, falta de equipamento adequado, armamento velho, mal manuterrido, talvez des motive o homem para o trabalho;

11. Salário - ponto principal do ingresso do profissional ' na Policia Militar, todos desejam e merecem um salário condigno, este fator acompanhará o profissional ao longo de toda sua carreira, haja vista, as constantes reivindicações das diversas categorias ' da nossa sociedade, e o Policial Militar é um homem como os demais ' cidadãos.

IV. A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO DENTRO DA CORPORAÇÃO

O problema ora abordado neste trabalho é de suma importância, tendo em vista sua abrangência, pois estudiosos têm demonstrado que o comportamento dos indivíduos é o alicerce para atingir uma organização. Não obstante tal assertiva, de qualquer organismo surge com bastante clareza a matéria a ser considerada neste trabalho.

As causas e efeitos do comportamento dos indivíduos em organização não são prontamente identificados ou facilmente interpretadas. Seria mais fácil compreender os organismos corporativos se não houvesse o aspecto "pessoas", pois cada indivíduo agrupa em seu interior uma série de fatores que os diferem em algum ponto dos outros. Se as pessoas que fazem parte das organizações se comportassem apenas em reação as ordens emanadas de seus superiores seria mais simples tal compreensão.

Constantemente, a explicação dada a um determinado tipo de comportamento é presumida de que o indivíduo age daquela maneira porque assim o desejo, ou seja, vêem o comportamento como um meio de satisfazer seus desejos. Os seres humanos tomam atitudes para satisfazer suas vontades, necessidades, ou anseios, porém isto não é tudo.

Para analisar o comportamento do homem não basta considerá-lo isoladamente, o que também não interessaria, tendo em vista que

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

o problema abordado diz respeito a ele como componente, parte integrante de um sistema corporativo. A razão disto é que o comportamento do homem está intimamente ligado ao ambiente em que se situa e do qual participam outros indivíduos. Suas ações são reações a estímulos externos provenientes da ambiência. Positivistas ou negatistas, as respostas estarão correlacionadas a elas.

Para uma organização, tal assunto é dos mais relevantes, pois permite compreender seus componentes. Com melhor entendimento, os organismos conseguirão administrar melhor seu pessoal aperfeiçoando seu desempenho.

Talvez, não haja nada mais importante para a Corporação de que o auto conhecimento de seus integrantes, o que levará a PM a estágios organizacionais mais avançados. O amadurecimento do próprio homem, devido à sua conscientização profissional muito poderá contribuir para a auto-realização deste, o que normalmente redundará em melhor desempenho.

A administração de recursos humanos em uma Corporação Militar não deve afastar-se muito do conhecimento já desenvolvido e sedimentado nas grandes empresas particulares, e, nem tampouco, afastar-se das concepções teóricas e das técnicas descritas pelos cientistas organizacionais. Desse modo, também, embora as atividades desempenhadas pelos homens sejam "sui generis" em riscos principalmente eles próprios como pessoas, mantêm suas características comuns a qualquer ser humano. Por isso os experimentos científicos organizacionais são perfeitamente adequados aos policiais militares quanto ao aspecto das reações naturais a todos os grupos humanos. Exemplo disso são os estudos relacionados com motivação, que não são exclusivos desse ou daquele grupo organizacional, mas, aplicáveis a todos indistintamente. Aliás esse trabalho complexo deveria ser constante na PMGO, pois a missão policial, por seus riscos e dificuldades, impõe ao homem um dispêndio de energia física e psicológica muito grande que carece de ser compensado com uma resposta da organização do seu importante papel.

Com relação ao aspecto da motivação, são importantes as medidas no sentido da valorização do homem, da importância que se deve ao seu trabalho, da transparência entre o que se deseja dele e do que se oferece em resposta ao trabalho árduo, tenso, e perigoso, executado em qualquer horário, nas madrugadas, ao domingos, feriados e dias santos, em horários rígidos, debaixo das disciplina militar, da justiça militar e também do comum, em obediência as escalas ordinárias e extraordinárias, sem remuneração adicional, com proibição de exercer' outra atividade, devendo cumprir suas obrigações a tempo e a hora , com dedicação exclusiva.

V. O FATOR CRUCIAL DO PROBLEMA

Em primeiro lugar é necessário esclarecer que a PM é uma organização que tem como produto final a prestação de serviços à comunidade. A partir deste conceito ~~conceito~~ fica evidenciada a importância de se tratar os fatores influenciadores da vida profissional do SD/PM, pois é ele que mantém um contato mais direto com a população. Os processos pelos quais são recrutados, selecionados e treinados podem ser decisivos na determinação deste profissional e os fatores - positivos e negativos - de seu relacionamento e atividades diárias poderão determinar a qualidade do serviço prestado à sociedade.

A Polícia Militar, por se caracterizar como uma prestadora' de serviço, deve envidar esforços na compreensão e melhora da capacidade de seus integrantes, uma vez que a Corporação será identificada através da postura de cada indivíduo, postura esta determinada por estes fatores positivos e negativos de influência.

A Corporação ora estudada enquadra-se muito bem na concepção Weberiana de estruturas hierarquizadas de poder, onde predomina a impessoalidade das ações. É basicamente, neste ponto que se inicia o problema, uma vez que a PM não busca o convívio mais aproximado dos seus componentes, às vezes até provocando o afastamento destes. Esta falta de integração ocasiona a formação de grupos infor-

mais dentro da Instituição, que ao invés de promoverem sua unificação estabelecem os esforços do todo na busca de seus objetivos finalísticos.

Não raro observa-se que certas pessoas, no exercício de certas atividades apresentam um desempenho muito aquém do que se pode esperar delas. As razões desse fracasso podem ter múltiplas origens, desde as causas físicas, até as psíquicas ou mais simplesmente, de motivação. Exemplos podem ser dados por estudantes que, mesmo dotados de capacidade de se colocarem à frente da classe, obtêm notas medíocres, ou nos esportes e no teatro, onde é possível ver muitos indivíduos que parecem possuir grande capacidade e habilidade e, no entanto, desapontam o público com atuações pouco satisfatórias. Nesses casos, o que lhes falta não é a capacidade em sua para obterem melhores resultados; mas, sim motivação suficiente para um melhor desempenho nessas atividades. Daí o questionamento: o que leva certas pessoas a mostrarem mais empenho nas tarefas quando, aparentemente, possuem as mesmas características de vitalidade e capacidade geral?

As pessoas ainda que superficialmente, coletam informações' sobre as organizações a fim de que possam selecionar a melhor opção de trabalho para a satisfação de suas necessidades. Aquela que apresentar o maior elenco de ofertas positivas, será, certamente, a escolhida para a tentativa de emprego. Por outro lado, as organizações, também, procuram as melhores opções de mão-de-obra no mercado' de trabalho, para preenchimento das vagas em seus quadros. Ambas as partes têm algo em comum nessa procura: a busca do melhor. Normalmente, as empresas podem exigir mais, as pessoas nem sempre o fazem dentro do que lhes é possível escolher, pois suas necessidades' podem conduzi-las a aceitar o que aparecer em primeiro lugar, em termos de ocupação, somente com vistas a satisfazê-las, quando para ' isso dela dependem. Além do mais, as pessoas selecionam as organizações por se sentirem seguras da escolha e da confiança que lhes inspiram, com vistas a um futuro melhor. Isso é bem próprio da natu

reza humana.

Na verdade, tanto as organizações, como as pessoas, estão orientadas para objetivos próprios, voltados para a satisfação de suas necessidades e, ambas, são capazes de grandes doses de esforços para alcançá-los.

O comportamento das pessoas, em uma organização, depende de fatores influenciadores internos, decorrentes de suas características, dentre os quais inclui-se a motivação: e fatores decorrentes das características organizacionais, como os sistemas de recompensas, as influências dos colegas de trabalho e as demandas e pressões das famílias.

É preciso que haja uma perfeita interação entre a organização e os indivíduos que a compõem, para benefício de ambas as partes, pois a organização deve proporcionar meios de realização dos objetivos individuais de seus integrantes bem como estes devem esforçar-se ao máximo de sua capacidade, a fim de que os objetivos im-
personais da organização sejam atingidos. Desse modo, estará completo o ciclo dos objetivos.

A busca da eficiência e da eficácia tem sido a tônica das organizações modernas. Entretanto, boa parte delas, se não todas, dependem do elemento humano para o atingimento das metas traçadas. Assim, pode-se até afirmar que os objetivos das organizações passam antes de alguma maneira, pela qualidade e quantidade do desempenho de seus integrantes na execução das tarefas que lhes são atribuídas. Antecede-se a isso, obviamente, o treinamento que é baixo para a consecução dos objetivos da organização.

Embora as organizações tenham seus objetivos e as metas necessárias para a sua consecução, isto, normalmente, não ocorre dentro do delineado por influência de diversos fatores. Dentre esses fatores destaca-se o elemento humano como condição indispensável para que estes objetivos sejam alcançados.

Algumas organizações dedicam maior preocupação ao resultados que são o fim, sem se preocupar que o homem, no momento isto se

parece bastante real, em se tratando de PMGO.

Depois de as pessoas terem sido recrutadas, selecionadas, treinados e destinadas às suas funções, a organização deve concentrar-se na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante longo período de tempo, e também permitam a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas de nossas necessidades mais importantes.

Estas condições para se obter um alto nível de rendimento das pessoas, poderão ser de natureza diversas e dependerão sempre da conscientização da organização, principalmente, no reconhecimento de que elas possuem objetivos pessoais, as quais esperam ver concretizadas, especialmente, aqueles relacionados à ascensão profissional. É de se esperar que além de um trabalho interessante, a maioria dos indivíduos desejam a oportunidade de progredir. Isto é natural e até desejável, do ponto de vista de que sua busca os impele a executarem melhor suas tarefas, pelo oferecimento de um esforço adicional, traduzido pela perseguição de um desempenho mais próximo da eficácia.

Da psicologia faz uso do referencial de comportamento dos indivíduos e da administração utiliza todo o referencial, teórico de estímulo e motivação para o trabalho. Também são utilizados os aspectos destes contudo ligados a desempenho numa tentativa de aplicação dentro do contexto da Polícia Militar.

VI. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMGO: REFLEXOS

Pelo teor dos aspectos abordados no presente trabalho, entende-se que a Polícia Militar do Estado de Goiás, se constitui num sistema social com duas finalidades principais: Produzir serviços e distribuir satisfação entre os seus integrantes, função social que busca equilíbrio interno da organização.

Da relação da organização com seus membros ocorreu dois subsistemas interligados e independentes: a organização formal e a organização informal.

A colaboração é um fenômeno estritamente social. Não lógico, alicerçado inteiramente em códigos sociais, convenções e tradições, não é questão de lógica mas de psicologia e caracteriza a organização informal.

A organização formal é representada pelos objetivos, pelos valores da instituição, envolvendo os aspectos planejados da organização, caracterizando pelo esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e tarefas a executar.

A distribuição que geralmente se faz entre um subsistema formal e o informal é que, enquanto o primeiro é planejado, o segundo se constitui da interação espontânea dos membros da organização: o impacto da personalidade do Policial Militar sobre os pa

péis que lhes foram destinados.

A permanência do homem em determinada instituição é função do grau de equilíbrio que esta possui e conseguir gerenciar estes dois subsistemas.

A Polícia Militar procura motivar os seus integrantes através de premiações, elogios, realização de cursos que possibilitam a ascensão a graduações superiores, entre outros, mas que alcançam apenas aqueles que mais se destacam.

Embora saiba-se que a motivação não é produzida exclusivamente pelo meio, cabe à Corporação o papel de orientá-la no sentido que o policial militar tende naturalmente a seguir.

Entretanto o que se observa é o desencontro dos subsistemas formal e informal, onde os objetivos não se compatibilizam.

Por um lado a Polícia Militar procura cumprir a sua detinação constitucional de preservação da ordem pública e, por outro lado, o Policial Militar, através da profissão, luta pela satisfação de suas necessidades individuais, necessidades que nem sempre são do conhecimento da corporação, dado o afastamento existente entre os dois subsistemas.

O mais comum é o Policial Militar verificar que suas atividades profissionais oferecem poucas oportunidades de satisfazer suas necessidades mais íntimas, constituindo-se motivo para procurarem em outras atividades não relacionadas com a instituição, um desicrativo para o seu entusiasmo e algo em que aplicar seus maiores esforços.

A incapacidade para motivar as pessoas na Polícia Militar decorre ainda da natureza de sua própria estrutura. A rigidez em que a Corporação está estruturada dificulta a comunicação entre Superiores e Subordinados. Esse fator impede que a instituição conheça as necessidades de Policial Militar, principalmente do Soldado que se sente tímido em manifestar para a instituição. Dessa forma o não atendimento ou compensação dessas necessidades poderá in

fluenciá-lo na busca de novas alternativas que possam supri-las , ou mesmo influenciar diretamente a sua estrutura comportamental , praticando atitudes diversas dos desejados pela corporação. Por ou tro lado também, sabendo-se que atualmente, as necessidades do Poli cial Militar não são inteiramente atendidas ou supridas pelo es - forço da corporação, às vezes nem mesmo as necessidades psicológi- cas ou primárias, é de se esperar que esteja havendo influências ' diretamente no sistema operacional da organização, por provocar de sequilíbrio comportamental no indivíduo, das mais variadas formas, refletindo enormemente na qualidade dos serviços prestados pela corpo da tropa

VII. SUGESTÕES : - MECANISMOS DE CONTROLE

Baseando-se nas conclusões anteriores, pode-se constatar a necessidade de mudar o enfoque, dado problema, por parte da polícia Militar do Estado de Goiás, ou seja, procurar adaptar a Corporação a uma mentalidade experimental, tendo como foco principal, o policial menos graduado, passando a considerá-lo como pessoa mais importante do processo na ascensão dos objetivos. Para isto é preciso dotá-lo de informações profissionais, segurança nas atividades e investimento em mecanismos motivacionais, bem como, modernizar os aparelhos de administração da Corporação, principalmente no setor de pessoal, visando implantar modernas técnicas de Administração de Pessoal, da correta utilização e emprego do homem, dentro dos processos e normas preconizadas por este ramo de administração que visa, única e exclusivamente, a melhoria do desempenho profissional, voltado para o objetivo final da Corporação, que é a promoção da paz social.

A mudança de alguns conceitos provenientes do longo período de subordinação às forças armadas, se faz necessário, a fim de enfocar a Corporação como um organismo de sistema aberto, visando produzir profissional bem informados e adaptados aos novos processos políticos e culturais, tendo em vista as mudanças que se instalam no campo sócio-econômico nacional.

É de suma importância a criação de uma Seção de Recursos Humanos ligada ao órgão de pessoal da Corporação, a fim de não só incentivar e motivar os policiais militares, bem como influenciá-los positivamente no desempenho de suas atividades e na execução de suas tarefas, na busca da eficiente participação em sua profissão, como também orientá-los na seleção dos problemas que possam afetar o seu desempenho. No que concerne ao aspecto da satisfação das necessidades básicas (moradia, saúde, educação, remuneração digna), convém que esse ponto seja abordado com rigor, pois são fundamentais para que os policiais possam desempenhar bem as suas funções.

Procurar despertar nos policiais o real sentimento pela nobre missão, é outro fator importante a ser enfatizado, encará-lo como profissional que deve produzir e um ser que pensa, é fator preponderante para atingir este objetivo, visando um bom relacionamento entre superiores e subordinados e que este pode ser informal quando necessário, sem que se perca o objetivo, ou venha a ferir os princípios basilares da instituição, hierarquia e disciplina.

C O N C L U S ã O

A assimilação do saber já elaborado certamente não pode ser feita de maneira passiva ou receptiva.

Motivado pela curiosidade de saber e munido de instrumental metodológico adequado, deve o estudioso, com esforço pessoal reelaborar o saber de maneira original e própria.

O móvel de todo o trabalho intelectual é aquela forma interior, aquela atitude ou disposição subjetiva do pesquisador chamado "Espírito Científico" que busca soluções adequadas, imparciais, objetivas e racionais no exame dos problemas que se apresentam.

E o objetivo deste trabalho de pesquisa sobre os fatores influenciadores da vida profissional do policial militar, exigiu uma exploração literária muito forte com a finalidade de encontrar, subsídios teóricos no campo do comportamento humano e de administração de recursos humanos, bem como, uma busca de informações, visando fundir subsídios teóricos à prática da atividade policial. Esta relação permitiu fazer importantes descobertas, que contribuirão para melhorar a prestação de serviço da Corporação.

Chegou-se à conclusão de o nível organizacional ocorre muita dificuldade não só na identificação das necessidades de treinamento como também na definição dos objetivos de treinamento. Partindo-se da premissa de que o treinamento é uma resposta estruturada a

uma necessidade de conhecimentos, habilidades ou atitudes, o sucesso de seu programa dependerá sempre da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente.

O treinamento é, portanto, feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento dentro da Corporação precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para a partir delas, estabelecer-se os programas adequados a satisfazê-los convenientemente.

Por isso, é incontestável que o estudo psicológico do momento, afeta o desempenho profissional, e por isto, a Polícia Militar não pode deixar de lado o estudo do comportamento humano no trabalho, haja visto a sua natureza de empresa prestadora de serviço à comunidade. O seu produto final que é a Segurança Pública, por intermédio de um profissional bem preparado, através de um perfeito processo de treinamento, colhidos no cerne da sociedade, para a qual voltarão sob a forma de guardiões da segurança pública. Para isto, há de que se melhorar o método de Recrutamento e seleção, onde foram observadas falhas de informações aos candidatos, permitindo que estes ingressem na organização sem que estejam preparados com algum conhecimento do que é a vida Policial Militar, o que provoca um choque entre o imaginado e o existente, acarretando insatisfação com a carreira. Para que isso não ocorra, o candidato deve ser informado sobre o que é a vida profissional PM, desde à sua incursão para prestar o concurso, visando ter somente aqueles que realmente coordenam com a filosofia castrense.

Deve-se estender que as teorias contingenciais e os objetivos que buscam organizações mais humanas coexistem lado a lado como idéias conjugados. Uma não anula a outra. Ambas, tanto as organizações estáveis como as em mudança, por exemplo, necessitam de um ambiente mais humano para as pessoas e na próxima geração ambos o terão. Todavia, mesmo assim, as idéias contingenciais provêm diferen-

ças na prática entre organizações estáveis ou em mudança.

Pelo que foi observado durante a pesquisa, o índice de desmotivação é muito alto. Viu-se também, que o policial militar sempre precisa de apoio, orientação, amparo e carência de relacionamento, para bem executar suas tarefas, um falar na satisfação de suas necessidades básicas, tais como: lazer, prática de esportes e treinamento físico, para isto, mister se faz, que o problema seja visto como um obstáculo a ser ultrapassado.

Ficou patente que o processo de seleção não é um fator de determinação do perfil do policial militar, mas isto ocorre pela falta do fornecimento antecipado de informações sobre a instituição ao postulante. Nesse aspecto esse fator é prejudicado em sua totalidade. Como não se presta esclarecimento a respeito do funcionamento da organização, não pode o candidato comparar os seus anseios, aos almejados pela instituição, e, esta também não estabelece um perfil definido, para que possa ser medido pelos candidatos e pelos responsáveis pela seleção.

B I B L I O G R A F I A

1. ARGYRIS,Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo , Atlas,1975.
2. BECKHARD,Richard. Desenvolvimento Organizacional:estratégia e Modelo.São Paulo:Edgard Blücher,1972.
3. BERGAMINI,Cecília Whitaker. Avaliação do desempenho humano na empresa.São Paulo,Atlas,1971.
4. CHIAVENATO,Idalberto. Recursos Humanos. 2a.ed.,Ed.Atlas,São Paulo,1993.
5. FLIPPO,Edwin B. Princípios de Administração de Pessoal. São Paulo;Atlas,1970,2v.
6. DAVIS,Keith. Comportamento Humano no trabalho/Keith Davis,John' W. Newstrom;trodução de Cecília Whitaker Bergamini,Roberto Co da. São Paulo:Pioneira,1992,1 v.
7. HERSEY,P. Psicologia para Administradores de Empresa. A Utilização de Recursos Humanos,2a.ed,Ed.EPU,São Paulo,1987.
8. IPES- Instituto de Planejamento Econômico e Social. Planejamento de Recursos Humans,Projeto do Governo Brasileiro. Em cooperação com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Brasília,1973.
9. JUCIUS,Michael. Administração de Pessoal. São Paulo,Saraiva , 1977.
- 10.KATZ,D e KAHN,R.L. Psicologia Social das Organizações,São Paulo 1970.
- 11.MOLLER,Claus. O todo Humano da Qualidade. Tradução de Nivaldo ' Montingelli. São Paulo:Pioneira,1992.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

12. PERROW, Charles. Análise Organizacional: um enfoque sociológico .
São Paulo: Atlas, 1972.
13. SANTOS, Oswaldo Barros. Psicologia Aplicada à Orientação e Sele -
ção Profissional. São Paulo: Pioneira, 1973.
14. RUDIO, Franz Victor. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica
Petrópolis, Vozes, 1978.
15. SALVADOR, Angelo Domingos. Metódos e Técnicas de Pesquisa Biblio-
gráfica: elaboração de trabalho Científico. 8.ed., Porto Alegre ,
Sulina, 1980.
16. THOMPSON, James D. Dinâmica Organizacional: fundamentos Sociológi-
cos da Teoria Administrativa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil ,
1970.
17. SIQUEIRA, James D. Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológi-
cos da Teoria Administrativa. São José dos Campos: ITA, 1969, (mi-
niaturado e microfilmado.)