

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

A PMGO e a Modernização Administrativa

Oficial Aluno : José Celestino A. Pimentel

MONOGRAFIA CAO - 92

Goiânia - Go 1992

JOSÉ CELESTINO AFONSO PIMENTEL - CAP PMRO

A PMGO E A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Trabalho técnico-profissional apresentado como exigência para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - C.A.O./92, pela Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás sob orientação do Professor Marcos de Freitas Pintaud da Universidade Católica de Goiás

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

GOIÂNIA - 1992

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, José Afonso e Nelita Pi
mentel, que significam a razão de meu alen
to e de minha caminhada.

A minha querida Patrícia, parentes e
amigos, que no anonimato, foram os respon
sáveis pelo ânimo, incentivo e dedicação pa
ra a realização deste trabalho e de minha
vida profissional.

DÍSTICO

"Não deixo todavia de experimentar uma ex
trema satisfação com o progresso que penso
já haver feito na indagação da verdade e
de conceber tais esperanças para o futuro
que, se entre as ocupações dos homens, pu
ramente humanas, algumas existe solidamen
te boa e importante, ousou crer que foi a
que escolhi."

Descartes

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar-me nesta nova escalada.

Ao meu orientador, Professor Marcos de Freitas Pintaud da UCG/Go, a gratidão pela precisa e sabia orientação.

Ao mestre Francisco José Pires, da APM/Go, agradeço por contribuir sabiamente para o enriquecimento e sistematização deste trabalho.

Ao professor Osório José da Silva agradeço pela valiosa colaboração em direcionar tecnicamente, os aditivos indispensáveis à performance deste trabalho.

Meus agradecimentos em especial aos Oficiais da PMRO, Ten Cel Pm Abimael Araújo dos Santos, Maj PM Miguel Jorge da Conceição Maltez e Maj PM Manuel das Chagas Moreira, pelo apoio moral e em subsídios materiais que me proporcionaram para a elaboração deste trabalho.

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO.....	04
I - ANÁLISE INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL.....	08
1.1 - Síntese Histórica.....	08
1.2 - Aspecto Legal e Objetivos da PM.....	09
1.3 - Estrutura Organizacional Atual e Prevista..	16
1.4 - A PMGO no Contexto de Relações Humanas.....	17
1.5 - A Motivação no Trabalho como Produto de <u>Fa</u> tores Individuais e Conjunturais.....	19
II - A INSTITUIÇÃO VISTA COMO UM SISTEMA.....	29
2.1 - A PMGO Enquanto um Sistema Aberto.....	29
2.2 - A Eficácia de uma Organização.....	30
2.3 - Administração por Objetivos.....	34
2.4 - O Marketing da Organização.....	37
III - PROCESSO DE MUDANÇA.....	43
3.1 - Rigidez Organizacional.....	43
3.2 - Uma Concepção de Mudança.....	45
3.2.1 - Fontes Externas de Mudanças.....	46
3.2.2 - Fontes Internas de Mudanças.....	46
3.2.3 - Tipos de Mudanças.....	47

3.3	- A Crise e o Comportamento da Corporação Face às Mudanças.....	47
IV	- DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	54
4.1	- Análise da cultura Organizacional.....	56
4.2	- Desenvolvimento Interpessoal.....	58
4.3	- Desenvolvimento Gerencial.....	60
4.4	- Doenças Gerenciais.....	64
4.5	- Deterioração e Disfunções Organizacionais..	68
4.6	- As Metas em Desenvolvimento Organizacional.	75
4.7	- As Pré-Condições para o D.O. na Corporação.	77
V	- A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO SISTEMA PMGO...	79
5.1	- Premissa da Modernização Administrativa....	79
5.1.1	- Racionalidade Administrativa.....	80
5.1.2	- Desburocratização Administrativa...	81
5.2	- Fatores Dificultadores da Modernização Administrativa Organizacional.....	83
5.2.1	- Falta de Informações sobre a Comunidade.....	83
5.2.2	- Falta de Comprometimento com a Missão Organizacional.....	83
5.2.3	- A Busca da Eficiência ao Invés de Eficácia.....	84
5.2.4	- Conformismo.....	84
5.2.5	- Falta de Autocrítica.....	85
5.3	- Resultado da Pesquisa Interna.....	85
5.3.1	- Amostra e Instrumentos.....	86
5.3.2	- Fatores Preocupantes e Aspirações..	86
5.3.3	- Análise da Pesquisa.....	95

5.4 - Nova Estrutura Organizacional.....	98
5.4.1 - Assessoria de O.S. & M e Informáti- ca.....	98
5.4.2 - Setor de Marketing e RP.....	101
VI - PROPOSTAS.....	106
CONCLUSÃO.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	115
A N E X O S	119

I N T R O D U Ç Ã O

Cada vez mais consolida-se o conceito que a Administração é a capacidade de se obterem os resultados desejados, através de utilização eficaz dos recursos disponíveis na Organização, e que, o sucesso de qualquer atividade organizada com pretensões modernizantes, depende, em grande parte, da habilidade gerencial de seus líderes.

A Modernização Administrativa vem atualmente assu-
mindo perante os estudiosos da área : os empresários e os administradores públicos ou privados, uma posição de "desafio", forçando o Sistema Organizacional a uma evolução constante.

Grandes organizações com certo grau de complexidade, como é o caso da Polícia Militar de Goiás, muitas vezes, têm dispendido rigorosa parcela de seus recursos orçamentários no crescimento físico da Organização, promovendo, entre outros aspectos, o aumento do efetivo, a ampliação de instalações, a compra de materiais e equipamentos, etc. Entretanto poucas, principalmente no serviço público, têm procurado investir no desenvolvimento organizacional baseado em uma metodologia sistêmica e racional de trabalho e, em especial, na cultura organizacional de seus recursos humanos, sendo estes recursos se não esquecidos, relegados a plano inferior.

Hoje, com o clima de crise econômica que permeia as Organizações, é importante estar claro para os administradores que a metodização científica do processo decisório e a utilização eficaz do pessoal podem superar as deficiências ou disfunções existentes no Sistema. Ao contrário, a não-sistematização e a utilização deficiente do emprego funcional, invariavelmente, irão negar eficácia a toda a Organização mesmo que os outros recursos funcionem satisfatoriamente.

Assim, o que se pretende com este trabalho é diagnosticar as situações preocupantes relativas às doenças estruturais da Organização, bem como dos recursos humanos.

Pretende-se, ainda, fornecer subsídios aos oficiais da Corporação para uma reflexão crítica, no sentido de ampliar horizontes no que diz respeito à eficácia das Teorias Administrativas e no trato com o elemento humano, de forma a melhor adaptá-lo à função e à conseqüente satisfação para o bom desempenho da missão, resultando em verdadeiro reconhecimento social.

Desta forma, procura-se, a partir do Capítulo I, analisar a Instituição, a iniciar por um breve momento histórico, mencionando o seu aspecto legal e os objetivos da PMGO, considerando as atuais disfunções existentes na Organização de modo que se destaquem os objetivos e metas do Comando da Corporação.

No mesmo capítulo, é feita a descrição de sua atual estrutura e a apresentação de um diagnóstico geral de seus recursos humanos e dos mecanismos administrativos para a sua

modernização, visando elevar o nível de serviços prestados à sociedade.

Faz-se, ainda, uma abordagem crítica dos pressupostos das Teorias Administrativas no âmbito da Corporação, procurando posicioná-las a partir de diversas observações levantadas em relação à PMGO, identificando fatores de resistência à mudança organizacional e os diversos comportamentos arraigados à sua cultura. São descritas, também, as teorias básicas da motivação no trabalho, destacando as teorias de Maslow.

O Capítulo II mostra a complexidade das Organizações, vistas como um Sistema Aberto, analisando o Sistema PMGO e os conceitos de eficiência e eficácia das pessoas e das Organizações. *TENSALHA-C*

Neste Capítulo, ainda é feita a exposição da viabilidade de uma Administração por Objetivos na Corporação, evidenciando os critérios de Lodi. Enfoca-se a possibilidade, de se ter em qualquer Organização um Setor de Marketing, a fim de desenvolver um trabalho de publicidade do seu produto, através do planejamento técnico e desenvolvimento pessoal, junto à comunidade.

No Capítulo III, é apresentada, a questão da relação do trabalho pautado na hierarquia e sua inviabilidade com o tempo, verificando-se a mudança da Organização, destacando a crise e as reações comportamentais, bem como a resistência às mudanças na Corporação.

O Capítulo IV descreve a importância do Desenvolvimento Organizacional (D.O) para os integrantes do "Staff" e

a base da Corporação. Este capítulo aborda, também, o valor da Cultura Organizacional, o Desenvolvimento Interpessoal e Gerencial, visando à Modernização Administrativa.

Ao expor as doenças gerenciais e as disfunções que conduzem a Organização à deterioração, sua profilaxia e combate, são enfocadas, as metas e as pré-condições para que a Corporação estabeleça um programa de D.O.

Procura-se, no Capítulo V, versar sobre os obstáculos que interferem na Modernização Administrativa e a forma de eliminá-los. Os fatores dificultadores que parecem conviver com a Organização serão apresentados detalhadamente no resultado desta pesquisa interna, feita através de questionários e entrevistas, em que serão enfocados os principais fatores preocupantes, as aspirações, os desajustes e conflitos, e cuja fundamentação se formula nesta proposta.

Ainda neste Capítulo, sequenciando uma análise da nova estrutura organizacional, explica-se o funcionamento de certos órgãos considerados vitais na manutenção do processo decisório da Organização, quais seja : assessorias de O.S. & M e de Informática, e setor de Marketing.

No tocante ao Capítulo VI, são tecidas algumas considerações gerais com a apresentação de algumas propostas que poderão servir como subsídio ao Comando da Corporação na formulação de suas políticas de comando, pois tem-se a convicção de que o Desenvolvimento Organizacional, aliado aos mecanismos ou órgãos que sistematizam o processo decisório da Corporação, serão sem sombras de dúvida, o sustentáculo da estrutura organizacional, rumo à Modernização Administrativa.

I - ANÁLISE INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL

1.1 - Síntese Histórica

A Polícia Militar do Estado de Goiás recebeu em seu processo evolutivo várias denominações, surgindo com a Resolução nº 13 de 28 de julho de 1858, que criou a FORÇA POLICIAL, uma companhia constituída de Comando (01 tenente e 02 alferes) e Auxiliares (02 sargentos, 01 furriel e 41 praças), destinada a auxiliar as autoridades policiais na manutenção da ordem e segurança pública na capital e, fora dela. A força policial era subordinada diretamente ao Governo Federal. Porém, para efeitos de cumprimento de ordens, devia obediência ao Presidente da Província, existindo, já naquela época, choque pela dupla centralização de poderes.

Numa segunda fase, através da lei nº 5 de 12 de julho de 1892, foi criado o CORPO DE POLÍCIA, com 01 Ten Cel comandante, 01 Major Fiscal e 04 companhias de infataria.

Em 1926, contava o Corpo de Polícia com 39 oficiais e 659 praças, inclusive um piquete de capturas. No ano de 1930,

passou a chamar-se **FORÇA PÚBLICA**, pelo Decreto nº 395 de 19 de dezembro, vigorando por 05 anos.

Com o Decreto nº 139, de 1º de junho de 1935, já incorporada ao Exército Nacional, passou a receber um caráter militar, sendo denominada **POLÍCIA MILITAR**. Entretanto, tal denominação veio a ser substituída pela primitiva, ou seja, **FORÇA PÚBLICA**, através do Decreto-lei nº 3.035, de 29 de março de 1940.

A 18 de novembro de 1946, com a promulgação da Constituição Federal daquele ano, voltou a chamar-se **POLÍCIA MILITAR**, sendo tal denominação ratificada pelas Constituições Estaduais de 1947 e 1967, perdurando até os dias atuais.

Em 14 de novembro de 1967, a lei nº 6.814 fixa o efetivo da Polícia Militar em 4.577 homens e em 16 de julho de 1990, a lei nº 11.295 fixa o atual efetivo previsto de 20.027 homens.

1.2 - Aspecto Legal e Objetivos da PMGO

Os Aspectos Legais referentes à Polícia Militar e seus integrantes estão regulados, particularmente, nos Artigos 42 e 144 da Constituição Federal e nos Artigos 100 e 124 da Constituição Estadual de Goiás, como abaixo transcreveremos :

Constituição Federal :

"Art. 42 - São servidores militares federais os integrantes das Forças Armadas e servidores militares dos Estados, Territórios e Distrito Federal os integrantes de suas polícias militares e de seus corpos de bombeiros militares.

Art. 144 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos :

I - polícia federal;

- II - polícia rodoviária federal;
 - III- polícia ferroviária federal;
 - IV - polícias civis;
 - V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.
- § 5º - As polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil."¹

Constituição Estadual :

"Art. 100 - Os integrantes da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar são servidores militares estaduais, regidos por estatutos próprios.

Art. 124 - A Polícia Militar é instituição permanente, organizada com base na disciplina e na hierarquia, competindo-lhe, entre outras, as seguintes atividades :

- I - o policiamento ostensivo de segurança;
- II - a preservação da ordem pública;
- III - a polícia judiciária militar, nos termos da lei federal;
- IV - a orientação e instrução da Guarda Municipal, quando solicitadas pelo Poder Executivo municipal;
- V - a garantia do exercício do poder de polícia dos poderes e órgãos públicos estaduais, especialmente os das áreas fazendária, sanitária, de uso e ocupação do solo e do patrimônio cultural."²

As Polícias Militares, pelo peso de sua estrutura organizacional, são consideradas Organizações extremamente complexas. De suas características mais evidentes podemos destacar:

- a) Possuem várias especialidades e atuam em várias regiões;
- b) Possuem um patrimônio e efetivo elevados;
- c) Possuem a estrutura hierarquizada;
- d) Mobilizam grande quantidade de recursos; e
- e) Possuem objetivos e metas diversificadas em função de sua realidade.

Dentro destes padrões característicos, encontra-se a Polícia Militar de Goiás, composta por um efetivo real em torno de 11.000 homens, distribuídos em sua maioria na atividade-fim, ou seja, na Polícia Ostensiva e de Preservação da Ordem

1 - Constituição da República Federativa do Brasil - Brasília, 1988 p. 41,99,100
 2 - Constituição do Estado de Goiás - Goiânia, 1989 p. 56 - 72.

Pública e, na atividade-meio, ou seja, na Administração Interna em geral, em todo o Estado. Assim, num esforço concentrado, a través do trabalho de Estado-Maior, convergente para posturas criativas, vem procurando dentro dos planos propostos, projetar racionalmente as proporções devidas a cada atividade, de acordo com as diretrizes emanadas da IGPM, onde o efetivo empregado na atividade-meio, não poderá exceder a 20% do efetivo total.

Tal preocupação é uma constante, uma vez que desconsiderada, implicará num possível estágio de deterioração da Corporação, mormente pelo empecilho ao processo decisório e a consequente ineficácia operacional, refletindo um total negativismo aos anseios da sociedade, concorrendo para o desequilíbrio da Ordem Pública.

Além das possíveis disfunções relacionadas ao emprego ou distribuição do efetivo, existe outro que afeta incisivamente o Sistema da Organização, como as descentralizações que deviam significar racionalidade administrativa e, no entanto, têm um significado distorcido, representando elevação de custos e ineficiácia estrutural e, também as que se relacionam com o crescimento desproporcional da Corporação, em razão da distribuição do efetivo existente por círculos, estar em desacordo com os percentuais reais, pois com o novo QO, aprovado em função da Lei de Fixação de Efetivo nº 11.295, de 16 de julho de 1990, que passa para 20.027 homens, o efetivo de Oficiais está praticamente preenchido, ao passo que o de cabos e soldados PM, não chega a 50%, conforme quadro nº 1

O sistema PMGO em sua estrutura, informalmente vem in

serindo novos mecanismos na busca da modernidade, inspirando-se por vezes em sistemas já implantados em outras Corporações, como a recente criação de uma Corregedoria com vistas a solucionar problemas afetos ao seu público interno, propiciando assegurar uma maior disciplina e facilidade nas apurações de infrações penais, além da fiscalização dos integrantes da PM, a fim de garantir a eficiência de suas atribuições.

Verifica-se que esta inovação vem corroborar para um modelo de administração, em que os resultados começam a ser evidenciados, já pressupondo a Organização como um sistema aberto.

Atualmente a PMGO dispõe de uma estrutura equiparada a empresas de grande porte e está comporta por diretorias que assumem papel de destaque, e estabelecem políticas no planejamento das ações. No que tange à disciplina de planejamento, salienta-se existir um questionamento frequente acerca das atribuições de certas seções de Estado-Maior, como a PM-1, à frente das Diretorias de Pessoal e PM-4, e de Apoio Logístico. Há que se pensar neste caso, em uma redefinição com vistas ao processo decisório.

Completam-se, ainda, em sua estrutura de maneira informal, órgãos gestores, quais sejam : o FREPOM, fundo de reserva da PM, administra parte dos recursos destinados à etapa de alimentação, como forma de manter os seus serviços essenciais; a Caixa Beneficente, funcionando com um agente financeiro contribuindo com empréstimos para cobrir despesas extras

dos policiais militares e, o Fundo de Assistência Social, direcionado para a área de saúde de seus associados.

Face ao atual quadro preocupante na Corporação e, apesar das tentativas em se modernizar, o Comando da PMGO tem procurado analisar todo o processo de transformação social e cultural por que passa e, refletido sobre o papel fundamental das organizações e suas influências no comportamento sociopolítico e econômico do homem sob a ótica de que, as organizações se constroem em função das pessoas que delas participam, estabelecendo novos objetivos e metas que podem ser citadas a seguir:

- incremento de campanhas visando aumentar o efetivo, principalmente na capital e algumas regiões no interior, a exemplo de Jataí e região do Entorno de Brasília;

- revisão da Legislação já em estudo, principalmente o Código de Vencimentos e o Estatuto;

- conclusão de algumas obras físicas para instalação de Unidades Operacionais, a exemplo da Companhia de Polícia Feminina, 9ª BPM, em Itumbiara e outras;

- conclusão de pelo menos parte do hospital da PM, já em fase adiantada, objetivando ativá-lo no todo ou em parte até o início do ano de 1993;

- acompanhamento de projetos junto ao Fundo Nacional do Meio Ambiente, visando à busca de recursos para operacionalizar o Batalhão Florestal em Goiás;

- acompanhar projetos junto ao Governo do Distrito Federal, visando ao apoio do CGD às OPM do Entorno;

- iniciar obras de ampliação do CFAP, visando à construção de salas de aula para a unidade escola;

- ampliação dos serviços de Assistência Social, Jurídica e Religiosa, visando dar ao PMe à seus dependentes, mais apoio em suas dificuldades pessoais;

- ampliação do serviço Médico-Odontológico, através da Policlínica, até a ativação do Hospital da PM;

- melhoria urgente das condições salariais dos compo nentes da Corporação; e

- criação de mais um Batalhão em Anápolis.

Entendemos que toda essa complexidade que, às vezes parece ultrapassar a compreensão humana, necessite para que se objetivem sistemática e racionalmente as mudanças pretendidas, de mecanismos propiciando a compreensão dos fenômenos organiza cionais, a fim de se obter o diagnóstico preciso à sua solução.

Quadro nº 1 - Demonstrativo dos Efetivos

POSTO/ GRADUAÇÃO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	EXCEDENTES
Coronel	18	19	-	01
Tenente-Coronel	41	43	-	02
Major	77	70	07	-
Capitão	184	126	58	-
1º Tenente	244	77	167	-
2º Tenente	301	159	142	-
Aspirante-Oficial	-	24	-	-
Subtenente	224	155	69	-
1º Sargento	433	153	280	-
2º Sargento	665	382	283	-
3º Sargento	1.729	889	840	-
Cabo	3.026	1.325	1.701	-
Soldado	13.085	6.229	6.856	-
Sub Total	20.027	9.651	10.403	03
Agre/Alunos	-	1.413	-	-
TOTAL	20.027	11.437	10.403	03

Obs: : O efetivo excedente a 20.027, é considerado como flutuante ante o qual é composto pelos aspirantes e os diversos alunos.

1.3 - Estrutura Organizacional Atual e Prevista

A Polícia Militar de Goiás está estruturada linearmente em órgãos de direção (Comando Geral, compreendendo além do Comandante Geral, o Estado-Maior, Diretorias, Ajudância Geral, Comissões e Assessorias) de apoio (Comandos Intermediários, Unidade de Ensino, Serviços) e execução (Unidades Operacionais).

É um órgão autônomo, subordinado ao Governador do Estado, sujeito a um regulamento militar rígido, à lei penal e processual penal e militar, o que distingue do servidor civil e, tem missão básica de manter a ordem pública, utilizando, com exclusividade, o Policiamento Ostensivo, fardado, subdividindo-se em :

a) Social e Pública : destinada a assegurar os direitos individuais e a paz comunitária.

b) Institucional : a garantir o cumprimento da lei e o exercício dos poderes constituídos.

Nos processos de mudança sofridos ao longo dos tempos, vem a PMGO procurando imprimir uma maior dinâmica no nível de formação de seus Oficiais e Praças, na definição de uma Estrutura Organizacional compatível e no processo de produção ou de prestação de serviços. Contudo, assim como ocorre em mais da metade das empresas públicas e privadas, não tem sido suficiente a atenção dispensada, normalmente inconsciente, ao cliente, razão de ser da empresa ou para com a sociedade, que é objetivo final da Corporação.

Com efeito, entendendo-se ser um órgão especialmente

devotado à preservação da ordem pública, através de ações e operações de proteção e socorro à comunidade, urge que se criem mecanismos capazes de atingir os objetivos previstos, através de uma eficaz modernização visando à sociedade, ou seja, a garantia dos meios e condições com os quais o ordenamento social munuiu a Organização para o desempenho de seus fins.

1.4 - A PMGO no Contexto de Relações Humanas

Ao abordarmos as questões de relações humanas nas Organizações, estamos nos referindo aos recursos humanos ou o elemento humano, capaz de atingir a eficácia no trabalho, através de técnicas empresariais no sentido de motivá-lo.

A administração de Recursos Humanos na Polícia Militar é uma tarefa complexa, não apenas pelas características especiais de seu pessoal, mas também pela singularidade da sua organização. Por isso, as características de que se revestem as suas atividades no âmbito organizacional, fazem com que certas regras sejam necessariamente ajustadas a algumas realidades peculiares da Instituição.

Essas peculiaridades estão basicamente reguladas por dispositivos legais, que vão desde a Constituição Federal, Constituição Estadual, Leis Federais e Estaduais, Decretos, Regulamentos, Regimentos Internos, Portarias, Instruções, Ordens de Serviço, etc.

Normalmente, na empresa privada, as relações patrões e empregados são reguladas pela Consolidação das Leis do Trabalho. Para os servidores Públicos Cívicos da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, pela atual Constitui

ção são regidos pelo Regime Jurídico Único, enquanto que na Polícia Militar, essas relações são dispostas em um conjunto bem mais complexo de leis, sendo a lei maior, o Estatuto da Polícia Militar.

As atividades do pessoal da Polícia Militar de Goiás são de competência da primeira seção do Estado-Maior-Geral (PM-1), responsável pelo assessoramento ao Comandante Geral, no estudo e planejamento da progressão do efetivo e legislação e, pela Diretoria de Pessoal que executa a política de pessoal estabelecida pelo Comandante Geral, através da PM-1 e em conformidade com o Regimento Interno da Diretoria de Pessoal (DP) de 09 de novembro de 1977.

Atualmente a Corporação conta com um efetivo real acima de 11.000 homens, o que representa uma massa de recursos humanos equivalente às grandes empresas nacionais e, apesar disso, constata-se que a PMGO não evoluiu administrativamente o suficiente em termos de pessoal. Continua a lançar mão de métodos empíricos, e antigas "fórmulas militares" arraigadas na cultura da Corporação.

Na verdade, já não se pode ficar alheio ao processo da evolução tecnológica que ocorre no mundo atual, sob pena de sermos atropelados pelo progresso da ciência. Como parte de um sistema, precisamos interagir com o ambiente externo, na busca de fórmulas eficientes, não baseadas apenas em conhecimentos de técnicas e tecnologias, mas sim, compreender o mais simples e mais importante aspecto de qualquer Organização : o aspecto humano.

Entretanto, há de se convir que as mudanças em orga

nizações policiais militares são raras e se processam lentamente. O tradicionalismo arcaico, e modelos importados prevalecem como valores extremamente preservados e quase que invioláveis.

Contudo, não se pretende, aqui, pregar o esquecimento às tradições históricas da Corporação, estas, sim, têm que ser preservadas e cultivadas. O que se pretende traduzir, é que toda mudança encontra resistência pela maioria das pessoas, que vêem-na como proposições assustadoras. Encaram-na como sinônimo de instabilidade.

Tais resistências decorrem, quase sempre, da falta de informações e de uma comunicação clara e, quando ocorre alguma mudança na Corporação, é feita mediante "pacote", de cima para baixo, sem qualquer preocupação com o elemento humano que está envolvido no processo.

1.5 - A Motivação no Trabalho Como Produto de Fatores Individuais e Conjunturais

O Comportamento humano nas Organizações está orientado para um fim, um objetivo e se caracteriza pela natureza organizada do homem, altamente motivado e orientado para esse fim. O homem dedica-se a uma tarefa e suas atividades são denominadas por ela. Ele é dirigido pela racionalidade e as idéias criativas e importantes surgem espontaneamente, sem esforço ou tensão. As emoções que o acompanham são agradáveis. Há um mínimo de ansiedade e uma alta tolerância ao esforço ou à fadiga. Mas esta atividade pode ser interrompida por interferência de objetivos secundários, como os de segurança, riqueza, condição

social e poder.

Desde que um funcionário entra numa Organização, passa a vigorar uma espécie de contrato informal entre as duas partes. Em pouco tempo o funcionário percebe o que a Organização espera dele. Se a empresa não valoriza muito o seu trabalho ele descobrirá logo qual o limite mínimo de rendimento que poderá apresentar sem criar problemas. Neste caso, o empregado poderá deixar de exercer sua criatividade na empresa e canalizar a parte não aproveitada de suas energias para atividades alheias à Organização.

A preocupação com a motivação funcional teve início a partir dos estudos de ELTON MAYO entre 1927 e 1932, com as experiências na fábrica Hawthorne, de Western Electric Company, Chicago, Estados Unidos, o que não invalida a suposição de que experiências anteriores tenham sido realizadas. A preocupação com a motivação é antiga.

De suas experiências, chegou-se a uma conclusão : os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. Nos grupos informais, conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

O ponto de partida de Mayo e sua equipe foi analisar as condições adversas de trabalho, provocadas pela organização científica, preconizada pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século. Os postulados dessa Escola assentavam-se em concepções errôneas. Para eles os operários eram dóceis, aceitavam pacificamente as normas disciplinares

nares e podiam suportar todos os aborrecimentos e as exigências desde que fossem remunerados.

Essa concepção gerou uma cultura de trabalho. Os operários eram conduzidos em um regime autocrático, e a fábrica transformava-se apenas em um local em que se trabalhava e produzia e não se tinha nenhum direito. Essa situação gerou nos operários uma reação. Com os sentimentos bloqueados, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem externar o outro lado da personalidade - o lado humano. Daí sua motivação para congregar-se em grupos informais, formados espontaneamente, sem disciplina rígida e em que se sentiam aceitos.

As conclusões de Mayo são válidas para a compreensão e para a motivação do trabalhador brasileiro. Nosso operário é bastante sensível e emotivo. Valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresas, de sentir-se apoiado, chegando a renunciar a uma série de vantagens para usufruir da convivência protetora dos pequenos grupos.

Outra linha de pesquisa foram os estudos da equipe de Frederick Herzberg, que classificou os estímulos para o trabalho em duas categorias : os fatores higiênicos e os de motivação.

Os fatores higiênicos são aqueles voltados para atender às necessidades básicas de natureza material e fisiológica da mão-de-obra. São os estímulos corriqueiros.

Os fatores motivacionais encontram-se no alto da escala de Maslow, quando o indivíduo superou suas necessidades bá

sicas e está à procura de outros incentivos como : participação, realização profissional e progresso pessoal.

É oportuno que se comente ainda, da importância de um dos estudos significativos sobre a motivação no trabalho levado a efeito por Chris Argyris, da Universidade de Harvard, que pesquisou os efeitos da organização na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, como o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos. Segundo este autor, há um conflito entre a personalidade do indivíduo e a Organização. O empregado, quando ingressa na empresa, leva consigo potencialidade e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

A Organização, que deveria funcionar como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, transforma-se em uma fonte de bloqueio para sua capacidade de realização. É comum a empresa contratar uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque a maior parte da potencialidade é bloqueada pelo ambiente de trabalho.

Argyris identificou três fatores que levam a Organização a frustrar os empregados e a dificultar a plena realização de suas potencialidades : a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

Para ele, a estrutura da Organização concentra o po-

der nas mãos de um pequeno número de pessoas, provocando apatia e falta de flexibilidade dos subordinados. Na liderança impositiva ou autocrática, os chefes tomam as decisões e exigem dos subordinados apenas o cumprimento das tarefas restritas ao cargo. E os controles administrativos estabelecem restrições que sepultam as iniciativas, mesmo que a natureza do trabalho exija liberdade de ação e autonomia. São situações geradoras de insatisfação no trabalho.

Entende-se que, para a atualidade, os estudos de Chris Argyris são de indiscutível aplicação para as empresas do nosso país. A empresa nacional é centralizadora e tem uma estrutura que bloqueia a capacidade inovadora do trabalhador, por sinal, um dos mais criativos do mundo.

Outro fator de motivação no trabalho é a filosofia da empresa em relação ao trabalho, ou seja, a postura da direção em relação ao trabalhador. Quando a direção tem uma imagem negativa do quadro de pessoal, as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a imagem é positiva, com o homem acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se, as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

Quem despertou para a necessidade de a empresa adotar uma filosofia positiva junto aos empregados foi um americano chamado Douglas McGregor, que classificou a ideologia administrativa em dois grupos : a teoria X e a teoria Y. São convenções que retratam posições filosóficas sobre os trabalhadores e o ser humano de maneira geral.

Por teoria X, classificou as concepções deformadas a respeito da natureza do trabalhador, isto é, de que ele é preguiçoso, indolente e que só trabalha sob supervisão cerrada.

E por teoria Y, o lado positivo da natureza humana, com elevada dose de crença em seu valor. Com esta concepção, as chefias têm condições de ajudar os subordinados a alcançarem os objetivos do trabalho, porque o relacionamento chefe-subordinado evolui para uma maior maturidade.

A motivação no trabalho não implica apenas as influências da Organização. O homem é, também, individualmente responsável por sua produtividade no trabalho. Devemos evitar o modo de colocar na estrutura somente os fatores de desempenho. A história dos grandes homens atesta esta afirmativa. Quando o indivíduo está fortemente motivado consegue superar qualquer obstáculo, apesar de concordarmos com o filósofo, quando diz que "eu sou eu e as circunstâncias."

A motivação do trabalhador não é apenas produto das circunstâncias individuais e da Organização, mas é resultado, também, da conjuntura sócio-econômica em que se localiza a empresa.

Outro aspecto a considerar, diz respeito ao perfil do trabalhador, às suas aspirações, às suas reivindicações, e às suas condições concretas de vida.

O estudo da motivação no trabalho deve ser realizado tendo em vista o ambiente em que a empresa está situada. É fundamental o conhecimento do perfil do trabalhador e das condições concretas de vida, sob as quais vive.

Dentre todos os estudos e conceitos acerca da motivação humana, pode-se destacar que uma das maiores contribuições sobre a matéria deve-se a Abraham Maslow, psicólogo americano, que fundamentou sua teoria a partir das necessidades do ser humano de uma forma hierarquizada. Para Maslow³ à medida que o homem satisfaz uma necessidade, logo a seguir outras necessidades mais importantes vão determinar o comportamento do homem. Assim, tais necessidades foram esquematizadas piramidalmente, como segue :



Para Maslow a sua teoria está revestida dos seguintes aspectos (principais) :

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

. O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades

3 - Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos. São Paulo, Apud, Abraham Maslow, 1990, p. 48.

fisiológicas, que são inatas e, seu comportamento inicial é voltado para satisfazer essas necessidades.

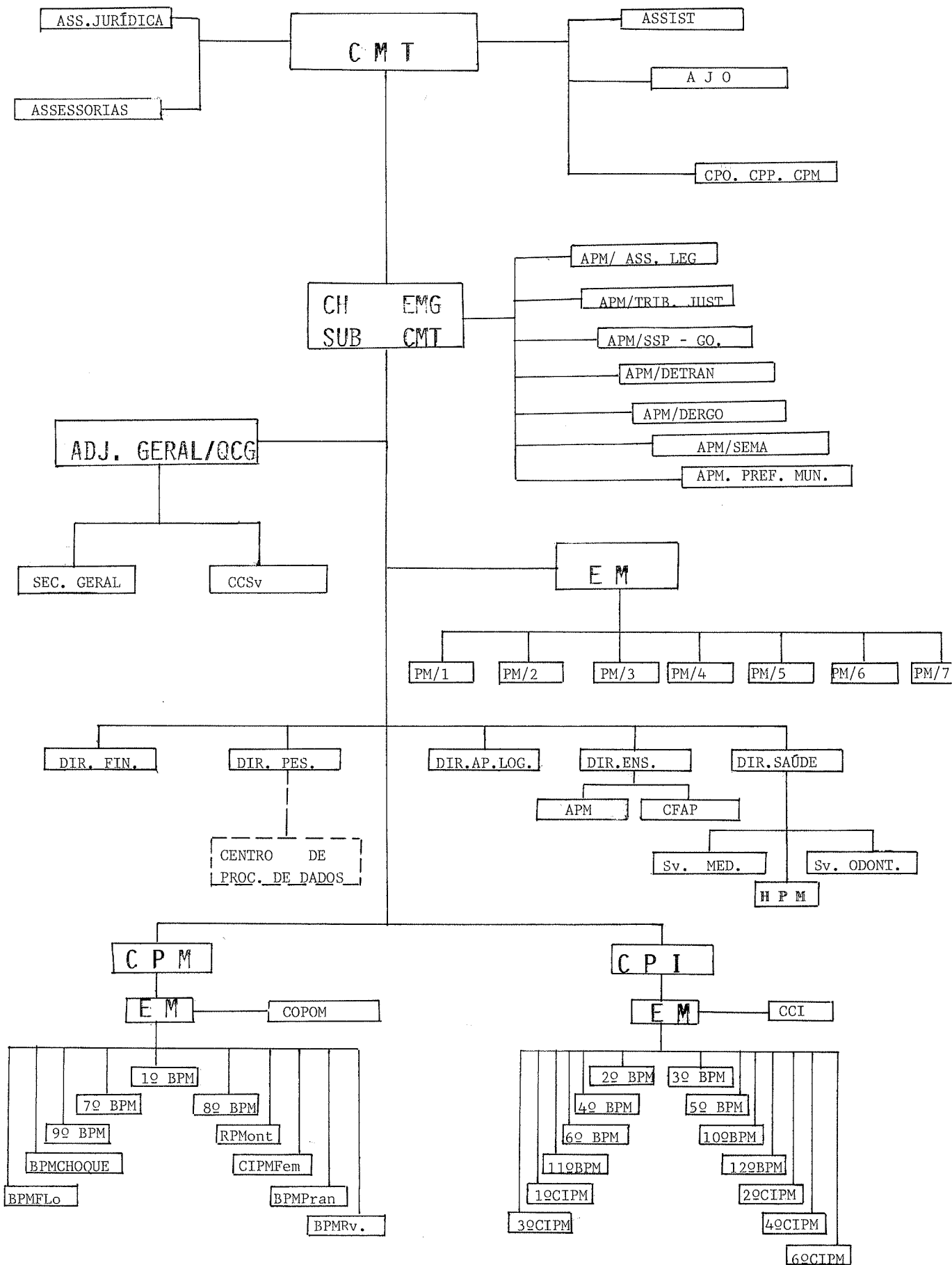
. A partir da satisfação das necessidades básicas o indivíduo inicia uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidade.

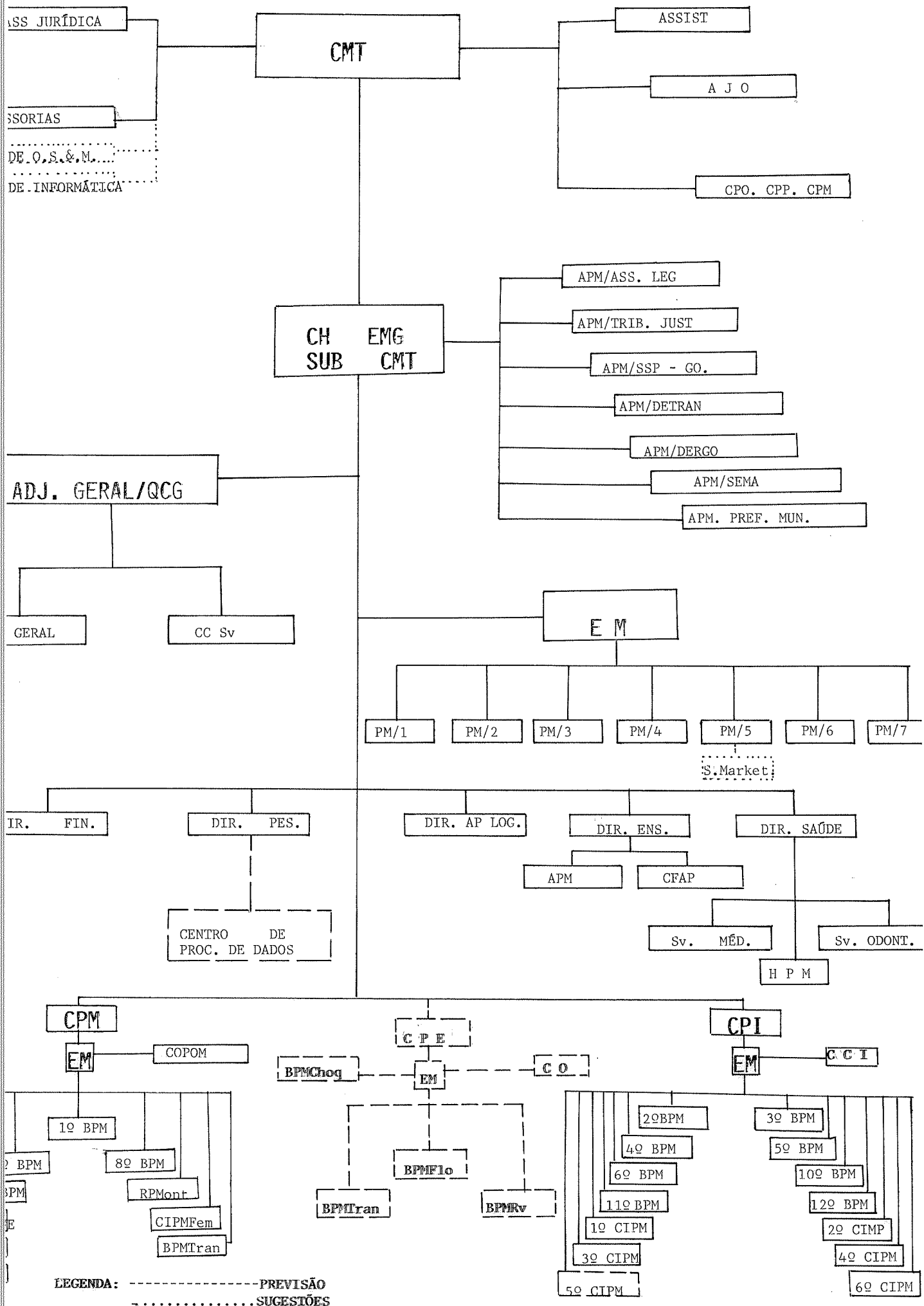
Isso quer dizer que, à medida que o indivíduo satisfaz uma necessidade, logo outra mais importante se apresenta, mesmo que o ciclo seja mais longo e umas vão complementando as outras, até chegar ao topo da pirâmide, que é a necessidade de auto-realização.

Por outro lado, afirma ainda Maslow, que se uma necessidade básica ficar muito tempo sem ser satisfeita, logo o indivíduo abandona a necessidade mais elevada e busca esforçadamente a satisfação da necessidade mais baixa.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMGO

a. Organograma Atual





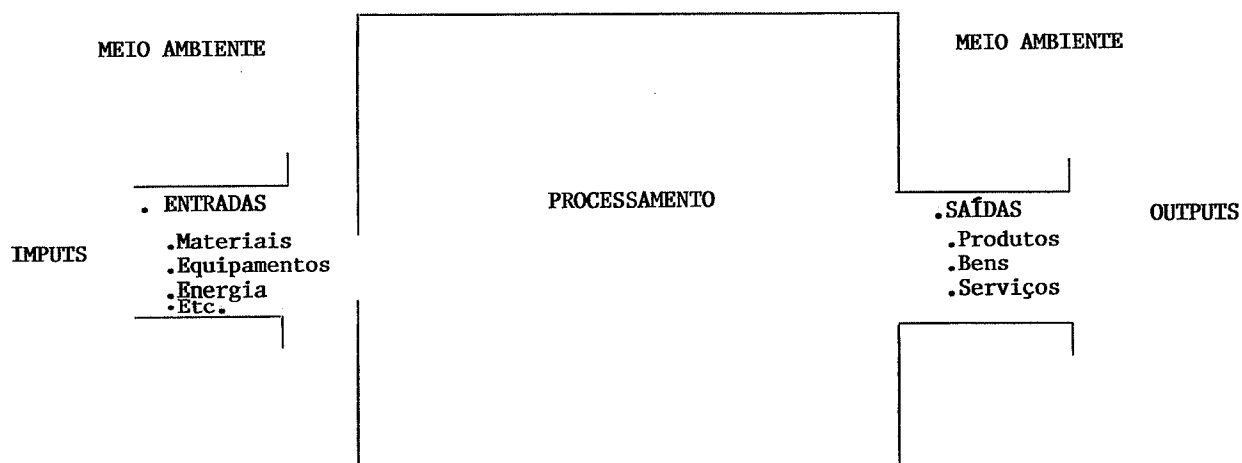
Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

II - A INSTITUIÇÃO VISTA COMO UM SISTEMA

2.1 - A PMGO Enquanto um Sistema Aberto

Ao encararmos a Corporação como um Sistema, leva-nos a trilhar por caminhos menos complexos, tornando-os acessíveis em razão da aplicabilidade mais racional dos meios, rumo aos objetivos e à modernização.

No contexto da teoria dos sistemas, a Organização é vista como um elemento pertencente a um conjunto de elementos que se comportam de maneira interdependente. O fluxo de inputs e outputs é o ponto de partida básico na descrição da Organização. Em termo mais simples, a Organização tira recursos (seus inputs) dos sistema maior (seu ambiente), processa esses recursos e devolve-os transformados (seus outputs). Assim, temos uma visão da empresa como um sistema aberto, podendo ser aplicado no Sistema PMGO.



Miller e Rice definiram que :

Toda empresa pode ser vista como um sistema aberto, o qual apresenta características em comum com um organismo biológico. Um sistema aberto existe, e somente pode existir, pelo intercâmbio de materiais com seu ambiente. Ele importa materiais, transforma-os por meio de processos de conversão, consome parte dos produtos da conversão para sua manutenção interna, e exporta o restante. Direta ou indiretamente, ele intercambia seus resultados para obter novos insumos, incluindo recursos adicionais para manter-se. Esses processos de importação-conversão-exportação constituem o trabalho que a empresa tem de fazer para viver. ⁴

Verifica-se que a Organização para sobreviver, inter-relaciona-se com o ambiente interno e externo, importando coisas e exportando outras, nos mais variados produtos, etc. E, nesse ciclo de conversação está, como baluarte principal - o ser humano.

2.2 - A Eficácia de Uma Organização

A vida das Organizações está ligada a um objetivo ou aos resultados a serem obtidos, ou seja, a eficácia da organização.

Muita coisa foi escrita a respeito desse termo, eficácia

⁴ - Miller E.J. e Rice A.K. Systems of Organization. The Control of Task and Boundaries (London, Tavistock, 1967) p. 3.

cia. Várias correntes já defenderam como sendo lucros, vendas, retorno do investimento, etc.

Hoje parece não se ter mais dúvidas de que a eficácia está ligada a objetivos globais, ao resultado do melhor método empregado na organização. E, o resultado da ação administrativa traduzido em eficácia, tem em seu bojo as determinantes positivas da qualidade da "organização humana", a motivação a comunicação interna, o nível de decisões participativas que irão promover o clima e o moral da Organização.

Como definimos no item anterior, a eficácia é o resultado das ações da Organização, ou a qualidade de produzir um efeito, e não se confunde com a eficiência, pois eficiência é definida como : a capacidade para produzir um efeito, diz respeito ao método. Dentro desse enfoque, eficiente é, pois, a pessoa que possui as qualidades essenciais para produzir um efeito; e a pessoa eficaz é a que, por meio dessas qualidades, produz o efeito desejado.

Peter F. Drucker,⁵ professor de Administração de Empresas na Universidade de Nova York, considera que há pouca relação entre a eficácia de uma pessoa e a sua inteligência, imaginação ou conhecimento. Acredita que "pessoas muito inteligentes podem ser notadamente ineficazes" e que somente a eficácia pode converter tais qualidades em resultados. Justifica afirmando que,

"Para o trabalho manual precisamos apenas de eficiência, isto é, capacidade de fazer certo as coisas, em vez de capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas." ⁵

5 - Peter Drucker F., Prática de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 1970 p. 36.

Conclui ainda Drucker, que "A eficácia, em outras palavras, é um hábito, isto é, um complexo de normas práticas. E normas práticas podem ser aprendidas."

Como princípios de eficácia podem ser citados os seguintes :

1º) Ser eficaz é função do gerente

2º) Eficácia deve ser definida em termos de produtos e não de insumos

3º) Somente a eficácia pode converter as qualidades essenciais em resultados.

4º) Eficácia é fazer que as coisas certas sejam feitas e não fazer certo as coisas.

5º) A eficácia pode ser aprendida.

6º) A eficácia não envolve traços de personalidade. É simplesmente uma função do que o gerente alcança. A escola em que compreende os objetivos de sua posição. Se falha em entender os objetivos que lhe são fixados, será ineficaz, não importando quão eficiente possa ter sido.

7º) Eficácia é um hábito - que se pode adquirir e perder - isto é, um complexo de normas práticas.

8º) Não se deve confundir eficácia com ruído de trabalho. O trabalho eficaz é administrado tranquilamente.

Vários autores convergiram para a definição dos seguintes princípios básicos de distinção entre eficiência e eficácia-

cia.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Fazer certo as coisas Resolver problemas Economizar recursos Cumprir o dever, reduzir <u>cus</u> <u>tos</u>	Fazer as coisas certas Produzir alternativas Maximizar a utilização dos <u>re</u> <u>ursos</u> Obter resultados Aumentar lucros

Estes conceitos e definições, apesar de frios e deterministas, nos dão uma idéia precisa da eficácia das pessoas e é um processo que pode ser desenvolvido pelo aprendizado.

Existem métodos e fórmulas preconizadas por correntes de administradores pelos quais se pode chegar à eficácia das pessoas. Um dos métodos é um programa adequado de treinamento e desenvolvimento, antes que ocorra a probabilidade ascendente das pessoas. Esse treinamento pode frequentemente incluir, antes da transferência, a delegação de certa responsabilidade de forma que a pessoa tenha uma oportunidade para a experiência real que se aproxima da nova posição. Outra parte da solução é a escolha cuidadosa de pessoa cuja personalidade e cujas expectativas sejam adequadas para o novo cargo, em vez de fazer com que a mobilidade ascendente dependa apenas de boa execução no nível anterior.

Toda empresa que adota um programa de treinamento e desenvolvimento, tem o seu processo de recrutamento e seleção simplificado para o ajuste do funcionário ao novo cargo a ocupar, pois será possível uma melhor avaliação através de carac

terísticas profissiográficas. Com isso, a eficácia se dará impedindo que ocorra o "TURN-OVER", ou seja, a dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma Organização e, assim, diminuindo os custos financeiros com novas admissões e desligamentos, que são facilmente mensuráveis e outros custos de difícil mensuração, como o custo com a Integração e Treinamento dos novos funcionários e reflexo na atitude do pessoal que fica na empresa.

2.3 - Administração por Objetivos

Com a finalidade de se atingir a eficácia administrativa, já a partir da Teoria Neoclássica, ou seja, a teoria que deu ênfase às práticas administrativas, teve início ao processo relacionado mais as atividades fins (porque ou para que) administrar, do que para as atividades meios (como) administrar, visando com isso, através de uma dinâmica maior, implantar resultados organizacionais mediante o desenvolvimento pessoal de cada executivo. Processo denominado administração por objetivos.

Definição, segundo Drucker⁶

"Administração por Objetivos (APO) é um método de planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atíngir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio esta atuando e aonde pretende chegar. É um processo pelo qual os gerentes, superiores e subordinados de uma organização identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam essas medidas como guias para a operação dos negócios. O desempenho esperado de um gerente deve ser o reflexo do que se espera quanto à realização dos objetivos da empresa; seus resultados devem ser medidos pela contribuição que dêem para o êxito do negócio. O administrador tem de saber e entender o que as metas da empresa esperam dele em termos de desempenho e o seu superior deve sãber que contribuição pode exigir e esperar dele e deve julgá-lo de conformidade com a mesma."

6 - Idalberto Chiavenato. Teoria Geral de Administração - São Paulo, Mc GrawHill, Apud, Peter F. Drucker, 1979, p. 379.

A Administração por Objetivos ou por Projetos, como era considerada na década de 60, vem atualmente ganhando espaço, mormente nas sofisticadas Organizações que detêm uma estrutura melhor definida. Tal fato deve-se ao programa definido, proporcionar a participação tanto do superior, executivo, como dos funcionários de níveis subordinados, no processo de estabelecimento e fixação de metas e objetivos da empresa.

Cada programa dentro dos objetivos previstos, passa a ter uma vida própria integrada nas atividades da empresa. Para cada cliente ou serviço é delineado o plano de um objetivo que deve ser executado dentro de um prazo determinado com recursos humanos e materiais alocados.

Com efeito, a preocupação pela hierarquia, que caracteriza o enfoque administrativo tradicional, é hoje substituída pela preocupação por funções e objetivos. Não é que se tenha eliminado o conceito de hierarquia como elemento de coesão e integração, mas sim, que se transferiu o centro das discussões para outros novos componentes da administração, recentemente incorporados como resultado de pesquisas diversas, no campo da psicologia, das relações humanas, da sociologia e, principalmente da teoria de sistemas. A figura do antigo chefe se transformou na do coordenador, ativador, incentivador, etc., desconsiderando a coação, substituindo-a pela cooperação espontânea, entusiasta e participante do elemento humano. Na administração convencional, um certo número de princípios administrativos servia de ponto de partida para a formulação de uma es

estrutura formal, com pouca ou nenhuma preocupação com os objetivos. Dentro dessa estrutura formal, a linha hierárquica servia para integrar unidades funcionais separadas e relativamente autônomas, através de uma relação de superiores e subordinados.

Os modernos enfoques da Administração por Objetivos, têm modificado completamente aquela concepção. Todo esforço organizacional é formulado a partir da consideração dos objetivos e das metas, ou da missão a realizar. Nas modernas Organizações, há uma variedade de missões a executar, exigindo cada uma delas, atitudes, experiências, conhecimentos, recursos, tempo e facilidades diferentes. Em vez de coordenar todas essas atividades através de um só comando, estruturado, como na Organização convencional, sobre a base da linha de hierarquia, a Gerência por Objetivos cria unidades gerenciais, atribuindo-lhes os recursos de tempo, materiais, humanos, financeiros, tecnológicos e administrativos para o cumprimento da missão específica, dos objetivos ou das metas. A administração assim concebida está comprometida com os objetivos, e se definem suas estruturas formais para responder a esse compromisso.

Com o propósito de facilitar a escolha dos objetivos prioritários da empresa, Lodi enumerou os seguintes⁷ :

- "a. procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados,
- b. o objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos: o que, quanto, quando. Os resultados esperados devem ser enunciados em termos mensuráveis e bastante claros,
- c. focalizar objetivos no trabalho e não no homem,
- d. detalhar cada objetivo em metas subsidiárias,
- e. usar linguagem compreensível para os gerentes,
- f. manter-se dentro dos princípios de administração. Concentrar-se nos alvos vitais do negócio e não se dispersar em atividades secundárias,
- g. o objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos, mas não deve limitar a liberdade de escolha dos métodos. Indicar o quanto,

7 - Idalberto, Chiavenato. Op. Cit., p. 325 - APUD, João Bosco Lodi.

mas não o como,
 h. o objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo um esforço especial, mas não a ponto de ser impossível,
 i. o objetivo deve apresentar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa,
 j. o objetivo deve ter alguma ligação remota com o plano de lucros da empresa, que é geralmente o objetivo último.
 Para as áreas não operativas (como a área legal ou de pessoal), Lodi propõe .
 1. só preparar seus objetivos quando os das gerências operativas já estão definidos.
 2. fazê-los tomar cabal conhecimento dos objetivos das gerências operativas,
 3. fazer com que seus objetivos secundem a ação das gerências operativas,
 4. preparar objetivos para as tarefas comuns entre as áreas operativas e não operativas."

Com os critérios estabelecidos, a APO implicará em técnica sistemática de gerência, evidenciando-se o planejamento estratégico e controle, permitindo aos dirigentes a tomarem decisões com maior conhecimento das suas futuras implicações, ou seja, permite uma melhor compreensão do impacto futuro causado pelas ações adotadas hoje.

2.4 - O Marketing da Organização

Nas Organizações de um modo em geral, os industriais e comerciantes, ao desenvolver suas atividades, buscam frequentes respostas do mercado, a perguntas do tipo : "Quais são as necessidades dos consumidores?". "Que produtos oferecer-lhes?" "Como reagirão os clientes potenciais?" "Nossa oferta tem sido bem aceita?". Tais perguntas são os sinais da preocupação dos gerentes com a clientela da empresa e do desejo do melhor servir sua comunidade.

Muito homens de empresa ainda presumem que a atividade empresarial vise ao bem-estar e à lucratividade. Não assimilaram a consciência precisa de natureza dos serviços prestados. Entretanto, como não há lucros sem vendas e não há vendas sem a satisfação dos consumidores, torna claro que o atendimento

to das necessidades e desejos dos clientes, com a oferta de bens ou serviços, constitui a missão essencial da empresa.

A fim de se diagnosticar situações que envolvam o de equilíbrio da tríade : produto, empresa e consumidor, é que vem se adotando a função "Marketing" nas empresas do país.

Apesar de ser utilizado em quase a totalidade das em presas norte americanas, no Brasil o marketing encontra-se em processo de evolução e ainda assim, vem apresentando um papel vital na forma como a empresa age para obter vendas e lucros, bem como no processo decisório da Organização.

Como função administrativa da Organização, o Marketing para realizar seus resultados depende da combinação de trabalho dos elementos citados a seguir por :

Curtis h. Gager.⁸

" Os objetivos da empresa.
 Seus princípios e suas políticas.
 A organização dos talentos e a atribuição das responsabilidades.
 A seleção de pessoas e a divisão do trabalho.
 A identificação dos problemas e das oportunidades.
 A fixação dos objetivos primordiais.
 A formulação de planos detalhados para atingir os objetivos.
 O ajustamento dos planos à capacidade financeira e ao grau de riscos.
 O exame, o acompanhamento e o controle dos planos.
 A análise dos resultados."

É interessante ressaltar que na aplicação da política de Marketing, deve haver um equilíbrio também no atendimento dos interesses do consumidor, do funcionário e distribuidor e do diretor da empresa, pois representa a função central de um

8 - Curtis H. Gager. Modernas Técnicas de Administração Empresarial - Salvador, EDEP, Apud, 1983, p. 4.

negócio ou de um plano de metas e objetivos, com a qual todas as outras estão coordenadas. Desta forma, qualquer plano de Marketing a longo prazo, sendo bem desenvolvido para qualquer eventualidade, fará com que a política da empresa não sofra so lução de continuidade em suas atividades, mantendo uma administração sadia, inovadora e auto-suficiente, como bem ilustra Curtis H. Gager.⁹

"Ao desenvolver planos de Marketing podemos perfeitamente mirar-nos no exemplo do Estado-Maior Alemão, o qual havia analisado tão completamente todas as eventualidades que, quando acordaram Von Moltke, certa noite em 1914 para avisá-lo de que a guerra havia estourado, ele indicou ao seu informante o arquivo apropriado, e foi outra vez dormir."

Conceito de Marketing, segundo Richard D. Crisp.¹⁰

"Marketing é o termo que se emprega para descrever todas as atividades de negócios requeridas para a movimentação das mercadorias ou dos serviços, dos fabricantes ou produtores até o consumidor final."

Observa-se que, se a política da empresa destinar-se apenas à produção e não em Marketing, ela tenderá a estagnação, não acompanhando a evolução do processo tecnológico, pois de nada adiante o crescimento da empresa, se o seu produto não corresponde aos anseios da clientela pela falta de tecnologia e inovações.

A empresa tem que reconhecer que as necessidades do mercado são absolutamente essenciais, caso contrário a longo prazo, ela tenderá ao fracasso, pois o processo decisório só é mantido à medida que as decisões presentes sirvam de base para o futuro, mantendo sua sobrevivência.

9 - Curtis H. Gager. Modernas Técnicas de Administração Empresarial. Salvador, EDEP, 1983, p.4.

10- Idem, Ibidem, apud Ricard D. Crisp - p. 143.

Para que a empresa mantenha a missão de sobrevivência, devem ser consideradas três variáveis, quais sejam : a inovação, o crescimento e a diversificação. A inovação decorreu do risco da obsolescência : mudanças no produto ou linhas de produto, melhora ou substituição dos instrumentos de produção, reestrutura da Organização, criação de novos processos operacionais e mudança nos conceitos de administração. Solicitada pelo mercado e induzida pela concorrência, a prática empresarial, compreendeu, também, que a sobrevivência passará a depender da ampliação continuada de suas atividades com a melhora dos meios de promoção e distribuição e com o aumento das vendas. A política de crescimento ficou então definida. Finalmente a empresa foi levada a estabelecer a última de suas políticas, a diversificação, ou seja, a mudança das atividades empresariais, passando de sua linha tradicional de produtos para um outra, de produtos ou serviços distintos, em qualquer mercado.

Nas relações da empresa com o público, uma vez reestruturada, deve ser realizada com previsão futurista e honesta, a fim de ter o retorno acrescido de credibilidade e integração. A honestidade deve revelar a capacidade daqueles que se comprometem em levar um bom produto, sem, jamais desconsiderar sua fidelidade e capacidade. Pois isso, levaria ao descrédito da Organização. Mesmo que fossem detectadas na Organização pessoas não dignas e conhecidas pelo consumidor, tal informação deveria ser levada ao público, objetivando não destruir o plano de Marketing, mas sim, de forma trabalhada mantendo sua confiabilidade, ou seja, ativando o próprio Marketing da Organização, pois caso contrário, iniciaria o processo de deterioração empresarial, face à opinião pública distorcida.

No sistema PMGO, o Marketing representa o nível de saturação das Relações Públicas, visto ser compatível com o modelo ou o grau de eficiência e eficácia, verificado para as mudanças na consciência ou atitude do público em geral.

Levando-se em conta os fatores que se relacionam com a implantação do plano de Marketing, quais sejam : econômicos, lay out, processo de informatização, etc., mesmo que o modelo adotado seja de caráter temporário, mas que esteja em sintonia com os fatores ambientais que elevam o grau de adaptabilidade da Organização, será compensativo e suficiente para a sua sobrevivência no futuro.

Em toda estrutura linear, onde prevalece a Unidade de Comando e a rapidez operacional das ações, apesar da carga burocrática e da inflexibilidade de acesso às comunicações, vem contribuir sobremaneira para um plano de Marketing que deve fluir rapidamente dentro de um ambiente dinâmico e preciso, procurando tão somente definir racionalmente as descentralizações para que a delegação de autoridade não venha a caracterizar-se um controle autocrático.

Uma vez implantado o plano de Marketing, deve-se observar o comportamento "persona" da sociedade, ou seja, se as atitudes do público correspondem à política estabelecida pelo Comando.

Entende-se atualmente que a sociedade não é considerada como outrora, um sistema de alta sinergia, face às situações conflitantes atuais, acerca da instabilidade econômica, política e social, tornando-a não interdependente e descrente.

Com efeito, cabe ao Marketing disciplinar e direcionar, através de suas técnicas, os propósitos específicos da Corporação rumo à sociedade.

Inúmeras empresas adotam programas de "Mídia", objetivando a venda de propaganda através dos meios de comunicação de massa (rádio, televisão, impressos), vinculados às metas de Marketing. Também, na Polícia Militar, uma vez que é desnecessário definir qual o segmento específico do mercado a atingir, em razão de pretendermos sua totalidade, não se torna difícil lançar através da mídia o plano de Marketing.

O ideal seria lançar o produto através de um sistema direto, como é realizado em 80% dos casos na Polícia Militar de São Paulo, que é detentora de um canal de televisão. Porém, de forma indireta, a PMGO em seus planos poderá propor "slogans" nas rádios, TVs, bem como o emprego de "Merchandising" nas televisões e espetáculos, imprimindo indiretamente um maior nível de apelos promocionais (mensagens) que dependendo de seu modelo, serão tão eficazes quanto os de mensagem direta.

Verifica-se que as variáveis apresentadas, são instrumentos necessários em todo e qualquer plano de marketing, propiciando uma correspondência aos anseios populares, face à evolução a que estamos vivenciando. Ao oficial relações-públicas, como planejador e implantador de planos, cabe dirigir às pessoas as quais está ligado, criando meios de atingir a consciência da sociedade.

III - PROCESSO DE MUDANÇA

3.1 - Rigidez Organizacional

Nos últimos tempos, tem sido quase que uma constante, em todos os discursos, quer sejam no meio organizacional da área privada, quer sejam na área pública, a ênfase nas palavras "mudança", "modernidade" e "participação". No entanto, ainda se percebe claramente que, na prática, no âmbito das Organizações, o caminho para a concretização de tais discursos ainda está muito distante de ser encontrado.

O que tem sido constatado, mormente no serviço público, é que as Organizações ainda tendem grandemente para a personalização, numa predominância nítida da dimensão política, onde o uso e a conquista do poder pelos seus participantes tem diluído as palavras do discurso inicial de posse durante o exercício da atividade gerencial na Organização.

Talvez não tenhamos a experiência suficiente para sustentar tal argumento em relação à área privada, já que toda a nossa vida profissional foi pautada dentro de estruturas orga

nizacionais públicas, onde há alguns anos, militamos e percebemos que somente através daqueles que detêm o poder de decisão será possível introduzir uma nova mentalidade e uma nova roupa na organização pública, despersonalística e voltada para o desenvolvimento da organização formal e humana, com ênfase ao fator humano — que é a base onde se acenta quaisquer estruturas organizacionais.

Essa tendência nos leva a admitir que o primeiro passo a ser dado no rumo de se tentar introduzir um ambiente motivador à mudança organizacional, passa inicialmente por um trabalho de transformação de "rigidez organizacional", na flexibilização e interação organizacionais. Passa também pelo entendimento de que poder é comandar ou mandar com, um processo de interação entre comandantes e subordinados, identificados com os objetivos da Organização e com a perspectiva de que suas aspirações também serão atendidas dentro da Organização.

Ainda com relação às organizações públicas, constatamos que as estruturas não evoluíram em função dos novos objetivos exigidos pelo novo tempo em que vivemos, onde o padrão de eficácia está relacionado com a qualidade, surgindo conflitos entre as novas intenções e realidades, que demandem renovação no procedimento, e a estrutura das instituições, que permanecem estáticas.

Esse conflito, entre o funcionamento e a estrutura das instituições, foi denominado pelos estudiosos de rigidez estrutural, que começou a criar problemas ao funcionamento das instituições e a administração pública que, ao invés de eliminar as causas, procurou conviver com seus efeitos, o que gerou

uma excessiva burocratização emperrando a estrutura e surgindo, ainda que latente, uma reação a Organização formal.

O resultado disso é que, reconhecendo que um plano tem apenas valor intelectual, e que a Organização encarregada de executá-lo não dispõe do dinamismo necessário. Algumas coordenadoras ou financiadoras de programas no setor público, passaram a alocar objetivos e recursos a indivíduos, em face das dificuldades encontradas para a realização de seus objetivos através de certas Organizações e, como consequência, aumentou-se enormemente a luta e a personalização do poder dentro das Organizações, que têm sido o traço marcante da cultura organizacional pública.

3.2 - Uma Concepção de Mudança

Proposta é sugestão de mudança. Mudança é movimento, e todo organismo vivo necessita estar em constante movimento para se ajustar às suas modificações orgânicas ou às mudanças ambientais que o afetam. A imobilidade ou o movimento inadequado pode debilitar o organismo, reduzir severamente sua autonomia e até destruí-lo. Os dinossauros têm sido usados como exemplos dessa imagem : eram dos maiores e mais poderosos organismos sobre a Terra, mas desapareceram por não se adaptarem às mudanças ambientais.

A Organização é um organismo vivo em intercâmbio com seu ambiente, mas é um organismo supostamente irracional e, como tal, tem reduzido potencial de reações, reflexos e instintivas, embora estas ocorram em certas ações imediatistas e descontroladas. As Organizações desenvolvem seu sistema de reações "reflexas" e

instintivas", definindo e controlando, através de normas e su pervisão, as reações autônomas de seus elementos internos e pe riféricos.

3.2.1 - Fontes Externas de Mudanças

- Alterações no ambiente físico : aumento da popula-
ção, aumento do número de veículos, etc.
- Competitividade, ampliação ou redução dos mercados.
- Alteração no processo de transação da Organização
com o ambiente.
- Processo político-governamental : alterações cons
titucionais, novas leis econômico-sociais, político - econômica
do governo, etc.

3.2.2 - Fontes Internas de Mudanças

- Competição entre diferentes subsistemas da Organiza-
ção para obtenção de recursos e privilégios, no nível horizon-
tal do sistema.
- Falta de sintonia e rivalidade entre os órgãos de
direção e os órgãos de execução.
- Supremacia de alguns órgãos sobre os outros, forçan
do o ritmo dos demais ou seu antagonismo.
- Conflito entre os níveis hierárquicos, dada à gran
de discrepância de poder, privilégios e satisfação profissio
nal entre as posições verticais.

É notável observar que os fatores externos afetam os

fatores internos, criando ou ampliando as tensões existentes. Daí a importância em se dar a devida relevância às condições internas ao se projetar mudanças, para fazer face aos fatores ambientais. Não só para a Organização assimilar as pressões externas, mas também para alterá-las.

Como diz Peter Drucker¹¹:

"O problema fundamental, é a realidade que cerca o gerente. Salvo se ele conseguir mudá-la através de ação deliberada, o fluxo dos acontecimentos determinará o que lhe dirá respeito e o que fará."

3.2.3 - Tipos de Mudança

Blake e Mouton examinam três tipos de mudança nas organizações¹²:

"Mudança evolucionária - é lenta, gradativa, com ligeiras alterações no objeto da mudança, e de sorte a não contrariar as expectativas daqueles que são afetados, evitando-se o atrito de sua resistência."

"Mudança revolucionária - é rápida, intensa, contradiz inteiramente a situação anterior, agride as expectativas existentes, causando grande impacto e provocando elevada resistência do pessoal afetado e, não raro, "as guerrilhas antirevolucionárias."

Mudança sistematizada - diferentemente das anteriores, nessa modalidade a direção superior da organização assume deliberadamente a intenção de mudar a partir de um modelo formulado com ampla participação das idéias e experiências que serão afetados. A implementação do modelo é feita da forma programada, mas rigorosa, e de sorte a contar com ampla compreensão, aceitação e apoio dos integrantes da organização."

3.3 - A Crise e o Comportamento da Corporação Face às Mudanças

A Polícia Militar como instituição está sujeita às mesmas vicissitudes que os demais organismos políticos e sociais, pois, participando efetivamente da vida societária influencia e é influenciada pela comunidade na qual está inserida.

¹¹ - Peter Drucker, F. O Gerente Eficaz. Zandar - Rio de Janeiro, 1978. p. 19.

¹² - Idalberto Chiavenato. Introdução à Teoria Geral da Administração - São Paulo, Apud; Blake e Mouton, 1983, p. 419.

Assim sendo, o estabelecimento das crises afetam diretamente as estruturas da Corporação, uma vez que esta necessita se ajustar às novas nuances apresentadas, mas, nem tudo em tempo de crise vivida pela Corporação, se lhe apresenta apenas com conotações maléficas, pois normalmente nesses momentos, em razão das pressões, se descortina todo um leque de oportunidades para a elaboração de soluções construtivas.

Nesse aspecto, o que se observa na Corporação é a adoção de linhas de ações diferentes no tempo e no espaço, diferenças essas diretamente proporcionais, dependendo da capacidade e macrovisão deste ou daquele comando. Os de menos visão estratégica, comumente adotam ações imediatistas, que quase sempre a médio e longo prazo, melhor seria que jamais fossem concebidas.

Não há dúvidas de que hoje a Polícia Militar tem conhecimento e consciência dos fatos que ocorrem ao seu redor, não vivendo de forma alienada, e tem buscado embora timidamente, desenvolver mecanismos de acompanhamento do desenvolvimento social e cultural por que passa a sociedade. É inegável, porém, que esse acompanhamento está ocorrendo de uma forma geral e em particular na PMGO, muito lenta, o que a está colocando em descompasso com as transformações sociais rumo à modernização. Isso ocorre tanto em razão das mutações vertiginosas por que passa a sociedade moderna, onde a palavra de ordem é "sophistication", quanto pelas dificuldades econômicas para que passa o Estado e consequentemente os órgãos de administração pública e, ainda, em razão do saudosismo de alguns setores da própria Instituição, resistentes às mudanças, pois vêm na queda de al

guns dogmas retrógrados e ineficazes, o caminho mais curto para a perda de todos os valores éticos, morais e profissionais, en fim, a própria sucumbência da Corporação.

De uma maneira geral, o ambiente em mudanças influencia a estrutura organizacional, que, em linhas gerais, assume um dos quatro tipos básicos de comportamento: resiste; acomoda-se às mudanças; ou, muda de maneira planejada.

Desconhecimento do processo de mudança e seus efeitos sobre a Organização.

Nem sempre as Organizações estão conscientes do crescente volume de mudanças sociais e tecnológicas a que estamos nos referindo e, menos ainda, das implicações de algumas dessas mudanças sobre seus próprios sistemas organizacionais.

Desconhecendo o fato de que muitos de seus problemas são reflexos de transformações que ocorreram e ocorrem no meio, fecham-se em si mesmas, concentram-se em soluções que logo se mostram deficientes, inadequadas ou problemáticas, por estarem, quase sempre, voltadas mais para o ajustamento as suas dificuldades, do que para a efetiva solução das mesmas.

Resistência à mudança.

Uma Organização pode surgir inicialmente pequena, com um clima interno quase familiar em que, desde o mais alto dirigente ao servidor de menor graduação se conhecem e falam. Desta forma se estabelece uma relação paternal entre dirigentes e dirigidos, no qual os primeiros que tudo sabem e podem, tratam de tidamente os problemas de seus subalternos, acomodando da me-

lhor maneira possível os interesses da Organização (o pai), com os interesses de alguns de seus servidores (os filhos preferidos).

Com o passar do tempo, por força das circunstâncias, ou até empurrada pelas mesmas, tal Organização cresce e torna-se gradativamente mais complexa. Novos procedimentos administrativos se fazem necessários. Os dirigentes não mais dispõem de tempo para resolver os problemas de seus funcionários. Estes, em maior número, desempenhando um crescente volume de tarefas, não encontram terreno para sustentar o antigo clima familiar. A Organização começa a tornar-se impessoal.

De fato, as transformações do meio, somadas às transformações internas acarretadas por seu crescimento, exigem de uma Organização, mudanças em todos os seus subsistemas. Esta situação pode assustar os dirigentes, levando-os a assumir uma atitude de franca resistência à adoção de quaisquer novas medidas.

Típica das Organizações altamente burocratizadas, a atitude de resistência à mudança denota uma Organização fechada e temerosa de proceder a qualquer ação que implique em mudança de seus antigos e "seguros" procedimentos. Nesse caso reinam o tradicionalismo e a voz da experiência de dirigentes que julgam não existirem outras formas de se fazerem as coisas diferentes das que até então tem sido utilizadas.

Toda a problemática de uma Organização em desenvolvimento desordenado, somada à atitude dos dirigentes de, em meio ao crescente caos, não perderem o "controle" da situação, igual

mente conduz uma Organização ao fracasso, por força do conformismo.

Acomodação ao conformismo.

Podendo representar o passo seguinte de uma Organização resistente à mudanças, esta forma de resposta caracteriza uma Organização que acompanha passivamente o processo de mudanças, até que os efeitos das mesmas atinjam seriamente a sua estrutura organizacional, tornando-a inoperante. Só então, diante da situação, é que parte para uma reorganização, com pouca probabilidade de sucesso, pois às vezes, os efeitos das mudanças sobre um sistema organizacional podem ser quase catastróficas, exigindo medidas extremas e esforços supremos, em espaço e tempo reduzido.

Planejamento da Mudança.

Este é o comportamento organizacional tido como o mais adequado. Consciente das implicações das mudanças sobre seus sistemas, não resistindo ou se acomodando, as Organizações planejam suas adequações a essas mudanças, buscando sempre maior eficiência e eficácia.

3.4 - Resistência às Mudanças na Corporação

Sobre mudança é conceito geral de resistência, ou:

"a palavra mudança evoca medo e dor na mente inconciente das pessoas. As dificuldades de ajustamento que os indivíduos têm a qualquer mudança (isto é, mudança em sua rotina, nos cargos e tarefas do trabalho) surgem porque enxergam as mudanças como um aumento das complexidades de uma situação, em vez de redução delas. Quase todos mudam mais facilmente quando sentem que eles foram os instrumentos que trouxeram a mudança ou participaram de alguma forma na decisão que a provocou."¹³

13 - Revista Exame nº 382, julho/87, p.30.

Já verificamos no ítem anterior que a mudança em qualquer situação provoca uma reação de defesa no ser humano, especialmente quando não possui informações seguras e confiáveis sobre a futura condição, e, mais ainda, quando não participa na concepção da mudança pretendida ou, nem ao menos, foi consultado a respeito. Essa reação é um fenômeno natural que ocorre com qualquer mudança. Segundo a lei da física, a toda ação iniciada, há uma correspondente reação em contrário e de intensidade equivalente. Aplica-se muito bem nessa esfera dos acontecimentos humanos.

Alguns estudiosos do assunto dizem que essa resistência às mudanças decorre da própria insegurança do indivíduo ou grupo quando diante de situações incertas, e potencialmente ameaçadoras à sua integridade ou ["]intranquilidade. Para outros, trata-se da incompetência do homem, em administrar o seu futuro. Outros, ainda, dizem que representa o comportamento típico de personalidades imaturas, ou rígidas, incapazes de tratar racionalmente questões que envolvem interesses e necessidades pessoais.

Em face do que prevêm as Constituições Federal e Estadual, a Corporação se ressentiu das mudanças. Diversos procedimentos tiveram que ser adequados à nova ordem jurídica. A PMGO teve diante de si problemas, porque as mudanças no ambiente externo exigem respostas na sua racionalidade interna. Tal comunicação deturpada pelas condições ambientais leva seus dirigentes a serem criativos e eficazes, a fim de obterem respostas programadas.

O efeito da comunicação dentro do Sistema é importante

tíssimo. Quando ela falha, há um fechamento e o consequente " tradicionalismo, com idéias voltadas para o passado e pouco inovadora, impossibilitando a circulação, ao longo do sistema, da crítica e das idéias novas, que são os verdadeiros revitalizadores do sistema corporativo. Por outro lado, quando ocorre a abertura, os fluxos de comunicação são construídos em todos os sentidos e direções, satisfazendo cada parte do corpo social em suas necessidades de participar e pertencer. O resultado dessa interação é a efervescência das idéias novas, da criatividade e da inovação permanente.

Queremos ressaltar que não se trata de como eliminar a resistência às mudanças, mas reconhecê-la como o membro complementar da intenção de mudança. Não desejamos o esfacelamento das idéias de mudanças determinando direções opostas. Enquanto as forças pró-mudanças indicam uma direção, as forças anti-mudanças indicam outros, num embate permanente. Queremos sim, adquirir maior flexibilidade, aumentando a aceitação do dissenso, como uma das forças inerentes ao processo de desenvolvimento organizacional, ao lado do consenso. Não queremos o conflito, como elemento desagregador, e nem o consenso como fator de acomodação, queremos isto sim, o desenvolvimento de nossa Corporação (PMGO), em todos os setores.

IV - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Nos dias atuais em que nos deparamos com os avanços administrativos, ligados especialmente à Psicologia Social e Organizacional da empresa, seria displicência de nossa parte não relacionarmos à modernização administrativa a premissa Desenvolvimento Organizacional, pois apesar de haver chegado no Brasil nos ídos de 60, só agora é que começa a despontar como um proliferador de teorias, métodos e programas destinados a treinamentos visando níveis comportamentais mais elevados, fazendo interagir de forma racional funcionários e gerentes.

A falta de uma compreensão mais abrangente sobre o asunto, não por parte apenas da cúpula direcional da Organização, mas por todos aqueles investidos de responsabilidade e mando dentro do processo decisório, fazem com que implantem-se programas de mudanças não dentro de uma visão sistêmica, mas em caráter especulativo, pois muitas vezes tais mudanças não coadunam com a realidade empresarial, levando a Organização ser o que ela não é e nem poderia ser.

Conceito de Bennis:¹⁴

"Desenvolvimento Organizacional (D.O.) pode ser conceituado com uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da empresa, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo vertiginoso de mudança."

Objetivando um adequado processo de aplicação do desenvolvimento organizacional, vem o analista de sistemas, organização e métodos tentando atingir um melhor nível de eficácia envolvendo questões comportamentais acerca da cultura das relações intergrupais. Contudo, poucas são as Organizações que estão funcionando eficazmente, ou pelo conservadorismo arraigado na estrutura ou pela incapacidade de seus dirigentes em lidar adequadamente com o crescente grau de complexidade do problema.

Verifica-se também que o maior problema que se enfrenta, é que persiste em muitas Organizações uma enorme distância entre a intenção de se implantar programas de mudanças e a sua concretização. Fato este que pode ser desconsiderado a partir do momento em que estabeleçam para o D.O. características básicas ao seu funcionamento, conforme destaca Djalma de P. Rebouças:¹⁵

"é uma estratégia educacional que visa uma mudança organizacional planejada, geralmente considerando a empresa como um todo;
 .as mudanças necessariamente devem estar relacionadas com as exigências ou necessidades da empresa, e não das pessoas;
 . os agentes de mudança são geralmente externos ao sistema cliente-e, neste caso, o agente de mudanças considerado é o analista de sistemas, organização e métodos;
 .é necessário alto nível de relacionamento, colaboração e respeito profissional entre o agente de mudança e os membros envolvidos pelo sistema cliente (ou sistema usuário); e
 .o agente de mudança (analista de sistemas, organização e métodos) deve ter muito clara e definida a sua filosofia de atuação para com o sistema cliente."

14 - Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. Sistemas Organização & Métodos, Uma Abordagem Gerencial - São Paulo, Apud, Warren Bennis, 1986, p. 433.

15 - Idem, Ibidem p. 434.

4.1 - Análise da Cultura Organizacional

A cultura organizacional consiste, sobretudo, em um conjunto de símbolos e cerimônias, mitos e dogmas que comunicam os valores e crenças subjacentes da Organização a seus empregados. Esses rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado. Assim, dizer aos empregados que a empresa está comprometida com um sistema de cooperação coordenada e altruística, soa bem, mas também produz ceticismo com respeito ao comprometimento dos outros e cria ambiguidade quanto à maneira exata de aplicar um princípio em situações específicas. Quando por outro lado, o valor da cooperação é manifestado holisticamente, uma tomada de decisão coletiva em que um documento passa de gerente para aprovação, então os funcionários iniciantes sentem a filosofia da cooperação de uma maneira bastante concreta.

Lentamente as preferências individuais cedem lugar ao consenso coletivo. Esse fato concreto mostra verdadeiro comprometimento para com alguma coisa que, de outra forma, poderia ser um valor abstrato e ignorado.

Desenvolve-se uma cultura organizacional quando os funcionários têm um amplo rol de experiências comuns como pedras de toque, através das quais se comunicam com grande grau de sutileza. Assim, a cultura cria um pano de fundo geral de coordenação, que facilita muito a decisão e o planejamento de estudos específicos.

A cultura organizacional pode ser comparada, a grosso

modo, ao processo de decantação de uma reação química, cujos reagentes demoram nos seus efeitos, e o precipitado, que seria o somatório dos aspectos da cultura, leva um longo tempo para sedimentar-se. Temos alguns esboços de cultura organizacional que estão sendo trabalhados na Corporação. Contudo, ainda se encontram numa fase embrionária.

No planejamento e execução da atividade operacional (fim), por exemplo, já apresenta uma dinâmica voltada para resultados. São realizadas reuniões periódicas para avaliação do desempenho operacional, traduzindo por indicadores de eficiência.

Esta sistemática já está enraizada na Corporação e envolve, de uma maneira muito grande, todo o pessoal da área operacional, com o apoio administrativo, desde os Comandantes de Comandos Intermediários, até os comandantes de pelotões e grupos. Esta consciência e este compromisso, sempre em busca de metas desafiadoras, constituem-se em fatores condicionantes à formação de uma cultura.

Devemos salientar que apesar da cultura incipiente da Corporação, revelar condições de prosperidade organizacional, não se pode esquecer que a cultura da organização pública traz para o desenvolvimento organizacional, problemas específicos, quais sejam : flexibilidade e agilidade menores, difusão de poder, perfil comportamental mais dependente e grupos de interesses contraditórios. Desta forma, deve a Instituição voltar-se para a busca incessante rumo à modernização, suplantando quaisquer barreiras. Só assim teremos uma cultura organizacional compatível com os propósitos da PMGO.

4.2 - Desenvolvimento Interpessoal

A maioria das Organizações carece de interesse por desenvolver programas de capacitação e aperfeiçoamento de Recursos Humanos que procurem despertar o coletivismo em grupo, um relacionamento interpessoal, comunicativo e sadio.

É muito notório a falta de comunicação e habilidade no trato das Relações Humanas. Não há integração nem espírito coletivo, há falta de cooperação e união de interesses, predominando o conflito e falta de confiança mútua, dificultando o convívio pessoal e como consequência, o trabalho. Neste caso, o desenvolvimento interpessoal passa a ser uma necessidade organizacional e social.

É importante o convívio humano numa Organização. As pessoas não são máquinas. É preciso a integração e a consequente interação, comunicação, motivação. Enfim, deve-se aprender a relacionar-se, ter a capacidade de comunicar-se com outras pessoas, de conviver com as nossas diferenças. Desenvolvimento interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de predominância social que permitem ter a capacidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de compreender a conduta humana, lidando com pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

É comum se defrontar numa Organização com dificuldades tais como : resistências inconscientes, sentimentos de inferioridade, ciúme e insegurança pessoal. Através de programas de desenvolvimento interpessoal procura-se resolver estes proble

mas, harmonizando o relacionamento humano, integração, a com
petência interpessoal de comunicação e interdependência.

Existem dois componentes para o desenvolvimento inter
pessoal, sumamente importante : a Percepção e a Habilidade pro
priamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado
para uma visão acurada da situação interpessoal. Isto exige co
nhecimento próprio.

É impossível conhecer outras pessoas, sem que conhe
çamos a nós mesmos, e não podemos conhecer a nós mesmos sem co
nhecemos aos outros.

Significa, pois, um longo processo de crescimento pes
soal, abrangendo autopercepção, auto-conscientização e auto
aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção
mais realísticas e objetiva dos outros e da situação interpes
soal. O treinamento da percepção é um processo demorado, minu
cioso, requer de muita dedicação, paciência e disponibilidade
psicológica do treinamento no exercício de receber "Feedback", sen
do este treinamento muitas vezes sofrido, exigindo perseveran
ça, pois lidar com emoções humanas não é fácil.

Outro ponto importante a considerar é que devemos a
tuar de forma dinâmica, diferenciada, tentar quebrar a monoto
nia que desgasta o relacionamento interpessoal, procurando sem-
pre experimentar novas condutas percebidas como alternativas de
ação. É essencial provocar mudanças profundas e duradouras, em
termos de atitudes e comportamento. Temos que desenvolver nos
sa capacidade criativa seja através de treinamento, para resol
ver problemas, seja através de soluções ou propostas mais ori

ginais, menos convencionais. Isto contribui também para auto-realização, porque o fato de ter sido criativo, torna-se gratificante para as necessidades do ego (estima), na hierarquia de Maslow, vista em capítulo anterior.

Existem outras habilidades de vital importância para o convívio interpessoal, trata-se de dar e receber Feedback, sem o qual o relacionamento humano não é autêntico. A interação social depende da comunicação.

As pessoas podem estar na presença física imediata uma das outras, mas se não mostrarem de algum modo o seu reconhecimento desse fato, não estão interagindo. Sabemos que a interação social nos seres humanos depende tanto da linguagem como de pistas fornecidas pelos movimentos corporais. É muito desagradável a interação sem fala.

Desenvolver competência interpessoal é uma tarefa importante por ser um instrumento valioso, resultante de percepção acurada e realística das situações interpessoais e habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas.

4.3 - Desenvolvimento Gerencial

Considerado no âmbito de iniciativas de Desenvolvimento Organizacional, vêm superando vários aspectos considerados críticos, contribuindo para uma auto-renovação das empresas e processos auto-sustentados de mudança.

O Desenvolvimento Gerencial resulta na aquisição, ex

pansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aprimoramento do desenvolvimento do desempenho atual, e ao mesmo tempo, preparação para posição de maior responsabilidade.

O gerente tem a grande responsabilidade de lidar com grupos humanos, os quais necessitam de sua competência para sobreviver, crescer, desenvolver seus recursos e potencialidades na consecução de seus objetivos. A Organização também depende dessa "liderança competente eficaz" para o seu crescimento, sobrevivência, e desenvolvimento pleno de recursos e potencialidades no alcance de objetivos organizacionais.

Ante esta responsabilidade ele tem um importante papel a cumprir, e a Organização se preocupa pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento de cada gerente, através de programas de treinamento. Enfim cabe ao mesmo gerente assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, já que o Desenvolvimento Gerencial é basicamente autodesenvolvimento. É acima de tudo, um processo educativo e, como tal, sujeito aos problemas e objetivos, tecnologia e recursos desejáveis e/ou disponíveis compete, pois, ao gerente iniciativa, esforço extra pessoal, para aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento e enfrentar desafios.

Mas, convém deixar claro que não basta autodidatismo, essa maneira de aperfeiçoar-se com conceitos não faz um bom gerente. A teoria, sem uma consequente ["]conduta prática, não tem sentido. Geralmente a maioria dos cursos e programas não são vinculados a situações reais de trabalho e se concentram em treinamentos relativos a conceitos e não a técnicas. Inclusive

em programas de nível universitário, os temas ou conceitos a apresentados, vagas vezes estão ligados à realidade. torna-se indispensável, então, que o programa de auto-ensino seja vincu lado a situações reais de trabalho.

É necessário que o Desenvolvimento de Gerentes seja compreendido como um processo abrangente, global, de interação entre o homem, o trabalho e o ambiente intra extra - organiza cional e não só levar em conta o somatório de cursos e seminá rios. O Desenvolvimento Gerencial é importante para a Organiza ção como um todo e não apenas para uma parte dela.

"Conseqüentemente, não se pode conceber Desenvolvimen to Gerencial, sem Desenvolvimento Interpessoal. O comportamen to gerencial eficaz inclui competência técnica e competência interpessoal, ou seja, além do gerente ser competente em sua área específica de atividade, ele precisa desenvolver sua com petência interpessoal, os dois tipos de competência são neces sários.

A competência técnica é adquirida através de cursos, seminários, leituras e experiência ou prática. A competência in terpessoal necessita treinamento especial de laboratório, já que a interação humana é complicada pelo fato das pessoas possuí rem diferentes gostos, sentimentos, atitudes, conhecimentos, opi niões, preconceitos, crenças, valores e estilo comportamental. O que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sen timentos em relação a cada situação compartilhada.

É necessário que os gerentes assumam compromissos com as mudanças, com a eficiência "Não à inércia Administrativa."

Muitas Organizações hoje em dia não compreendem ou negligenciam a importância do Desenvolvimento Gerencial, quando têm problemas de eficiência na produtividade, pensam logo em investir em tecnologia, em automação, em mudar o sistema, inclusive as entidades públicas têm a mania de melhorar a eficiência com a Burocratização excessiva do sistema, "é a Mania de Papel", mecanizando assim o comportamento do homem. " sistemas não modificam ninguém". Em geral, quando a diretoria quer modificar as pessoas, trata de lançar um novo formulário ou procedimento, na esperança de que a mudança de sistema e correspondentes controles irão produzir mudanças de comportamentos.

Entre os exemplos de sistemas orientados para "melhorar" os funcionários, incluem-se certos processos de seleção de pessoal, formulários de avaliação e programas de administração por objetivos entre outros.

Um sistema ou procedimento bem concebido pode constituir uma ajuda útil ao bom gerente, como um instrumento para realizar determinada tarefa com maior eficiência. Mas não cria capacidade, apenas maximiza a capacidade pré-existente.

Para o gerente ganhar eficiência precisa de um longo treinamento especial, já que a liderança democrática participativa, é facilmente apreendida intelectualmente, porém de difícil operacionalização prática sem treinamento especial de desenvolvimento interpessoal. É muito mais motivador trabalhar com gerentes que conheçam do grande contato humano, que saibam relacionar-se e comunicar-se com os seus subordinados.

Lembramos que o Gerente pode ser eficiente em sua â

rea, mas pode ter dificuldades em relacionar-se com seus colegas, em comunicar-se e isso dificulta o trabalho.

O que se quer é um gerente disposto a correr riscos, desafios, um gerente atualizado e comprometido com as mudanças, que esteja preparado para enfrentar qualquer situação, da maneira mais eficiente e criativa possível, e, sobretudo, que subordine seus interesses individuais aos da Organização, que acredite na união de interesses, que tenha espírito coletivo, seja dinâmico, que aceite sugestões, seja flexível, que procure o caminho da solidariedade e o diálogo. Deve ser considerado também, como investimento, de retorno seguro e incontestável a médio e longo prazo, mostrando então os acertos e desacertos de sua filosofia, planejamento e implementação.

4.4 - Doenças Gerenciais

As empresas de um modo em geral apresentam certos tipos de doenças estruturais e organizacionais que vão prejudicar sensivelmente o seu desenvolvimento. Como doenças empresariais, Djalma de P. Rebouças dá a seguinte classificação: "econômicas, financeiras, técnicas, mercadológicas, administrativas e comportamentais".

Tal classificação, voltada especificamente para atividades empresariais, não será levada a efeito em nossa análise, tendo em vista as abordagens já realizadas em capítulos anteriores, no tocante a deterioração e disfunções empresariais.

Nossa preocupação está direcionada às questões da Corporação, pelo que iremos explicitar determinadas doenças que a envolvem mais especificamente, quais sejam: falta de planeja

mento, falta de liderança adequada, indefinições organizacionais sobre responsabilidade e autoridade e desequilíbrios organizacionais.

Na falta de planejamento, os seus sintomas são as constantes improvisações e a falta de objetivo.

Uma vez que "Planejamento segundo Ackoff¹⁶ é necessário quando a consecução do estudo futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões", a sua ausência pode ser considerada sinônimo de improvisação. O planejamento existe, muitas vezes, de forma informal, na mente dos executivos principais. Eles decidem entre alternativas possíveis e fixam objetivos para os quais direcionam a empresa. Dependendo da Organização, este procedimento de planejar, seja para o dia-a-dia ou para o futuro, é válido e pode ser muito adequado.

Acontece, especialmente em Organizações em transição, quando se muda de uma Organização familiar de um membro para outro, ou de uma pessoa da família para um profissional, e em Organizações já dirigidas por profissionais, que se cria um grande espaço decisório quando não existe um processo formal de planejar.

Nestes casos, os sintomas característicos são as improvisações relacionadas com o futuro, decisões subjetivas não fundamentais, algumas vezes,

16 - Russel L. Ackoff, Planejamento Empresarial, Rio de Janeiro, LTC, 1975, p. 66.

"partindo de alternativas de resultados, e, a nosso ver, metodologicamente errado. Os resultados devem ser consequência, visto que o plano estratégico deve ser baseado em condições reais e não em desejos e sonhos dos planejadores e administradores."¹⁷

Outros sintomas de falta de planejamento são situações onde não se encontram objetivos definidos, dando a impressão de que a Organização encontra-se estagnada, sem conseguir atingir eficazmente os seus objetivos, pela falta de consistência na sua definição.

Na falta de liderança adequada, os sintomas são as várias reuniões e poucas decisões, processo decisório lento leva à perda de oportunidades.

A falta de liderança adequada se manifesta de diversas maneiras. Uma delas pode se dar pelos erros frequentes na cúpula da Organização. Todavia, a manifestação mais evidente é a sensação generalizada de que não está havendo o desempenho desejado.

A gerência fica frustrada pela falta de repostas e o processo decisório lento leva à perda de oportunidade. Na maioria dos casos, a falta de liderança adequada só é solucionada pela troca de líder. Em outros casos, pode quando a estrutura permitir, um grupo assumir a liderança e conduzir os negócios tão bem ou melhor que um homem só.

Nas indefinições organizacionais sobre responsabilidade e autoridade, os sintomas são os vários executivos tratando dos mesmos assuntos, a impossibilidade de apurar responsabili

17 - Sérgio Batista Zaccarelli. A Formulação de Alternativas Estratégicas - São Paulo, 1980 , p. 30.

dade nos erros cometidos e desorientação dos subordinados sobre com que tratar e resolver os assuntos de interesse da Organização.

As indefinições organizacionais significam campo aberto para as lutas de personalidade mais agressivas, que encontram assim, terreno fértil para rápidas carreiras profissionais.

Esta forma de organizar pode ser assim altamente estimulante, mas possui, ao mesmo tempo, o risco de criar líderes difíceis que provocam situações de dependência e se tornam insubstituíveis. Isto não significa que a existência do manual de organização, com descrição de cargos muito bem elaborado, venha resolver por si mesmo. O importante seria que cada funcionário e executivo soubesse qual o seu campo de atuação e dentro dele pudesse utilizar da melhor forma possível a sua potencialidade e capacidade de trabalho.

As indefinições organizacionais podem chegar a provocar o caos quando, por falta de entendimento, vários executivos tratam dos mesmos assuntos e os subordinados não sabem a quem obedecer. Se imaginarmos um grupo de executivos de uma Organização, que não tenha uma definição de responsabilidades, adequada pode-se antever para esse grupo muitas desavenças e perdas de tempo inúteis, tentando atribuir um ao outro responsabilidades, obrigações, autoria de fatos e autoridade.

Apesar de parecer evidente a necessidade de atribuir responsabilidade e autoridade, são encontradas muitas Organizações onde os sintomas apontam claramente para esta assim deno

minada, convencionalmente, doença.

Nos desequilíbrios organizacionais, os sintomas são relacionados à ênfase demasiada em produtividade, em detrimento de produtos e mercados, a ênfase em novos equipamentos e descuido de aspectos de pessoal, ênfase no desenvolvimento, sem diversificação, dependência maior e desequilíbrios de poder na estrutura.

De todas as doenças, talvez esta seja a menos perceptível a curto prazo. Os seus reflexos fazem-se sentir após um certo período de maturação. Todavia, seus efeitos podem ser muito prejudiciais para as Organizações.

Se imaginarmos que o critério de eficácia organizacional a longo prazo, seja necessário à sobrevivência da Organização, é importante que se estabeleça o equilíbrio, pois a falta deste apresenta sintomas, como o cuidado excessivo de uma área em detrimento de outras. Isto acarretará problemas maiores com perda de mercados ou desorganização administrativa ou ainda informações com boa produção. As necessidades de uma organização são distribuídas entre as suas áreas. O zelo é necessário em todas elas, mesmo sendo a tecnologia o fator decisivo de sucesso de uma Organização, isto não significa que o processo decisório ou ainda uma área qualquer, deva ficar relegada a segundo plano.

4.5 - Deterioração e disfunções Organizacionais

Segundo Foguel:¹⁸

18 - Sérgio Foguel e Carlos César Souza. Desenvolvimento Organizacional, São Paulo, 1989, p.22

"À medida que as organizações crescem e se expandem em todos os domínios da vida social, em contrapartida decrescem para os indivíduos as opções de vida extra-organizacional, fazendo com que os mesmos, para que possam adequadamente conviver e sobreviver, criem "mecanismos de acomodação" psíquicos, sociais e tecnológicos."

Tal assertiva leva-nos a refletir sobre uma série de variáveis já mencionadas anteriormente, concernentes ao Desenvolvimento Organizacional e Comportamental, visto que um processo de deterioração, principalmente no setor público, onde as Organizações costumam permanecer voltadas para dentro de si mesmas e não para o meio externo em direção ao seu objetivo, faz com que dispendam recursos de toda ordem a fim de que sobreviva, ocorrendo o que se denomina "Esquizofrenia Organizacional", ou seja, a perda da realidade exterior em detrimento da metodologia interna. Aumenta-se, assim, o grau de complexidade e emperramento da máquina administrativa governamental.

Nas Corporações Militares, mais do que qualquer empresa pública, essa autofagia deve ser eliminada prevalecendo uma orientação para as atividades-meio e a consequente interação de seus serviços junto a comunidade, de forma e atingir os objetivos previstos.

Em razão de tal complexidade, urge que se redefina o papel do dirigente de Organizações, voltado para uma visão futurista e dedicada ao planejamento dos recursos necessários para que se proceda essa transição, ou seja, do estágio atual para um estágio desejado no futuro.

Pelos obstáculos e situações de maior complexidade, têm as Organizações extrapolado o seu papel institucional, qual seja, o de instrumentos voltados para a satisfação de seus proprietários, clientela e contribuintes. Contudo, ultimamente,

vê-se as Organizações como Senhor e não como instrumento, manipulando pessoas, como se fosse o preço a ser pago pela sociedade para produzir Organizações mais racionais e eficientes. Não queremos dizer que os membros da Organização devam participar de tomadas de decisão em níveis de direção, mas que haja uma maior preocupação com a realização dos indivíduos, do que simplesmente com as contribuições destes.

Sob o ponto de vista da Organização, a fim de que os conflitos constantes entre os objetivos desta e dos indivíduos fossem equacionados, deveria tal relação versar como sendo um Contrato Social, como bem colocou Foguel, contribuindo para uma conduta dos funcionários voltada para os interesses da cúpula empresarial, como as discriminadas :

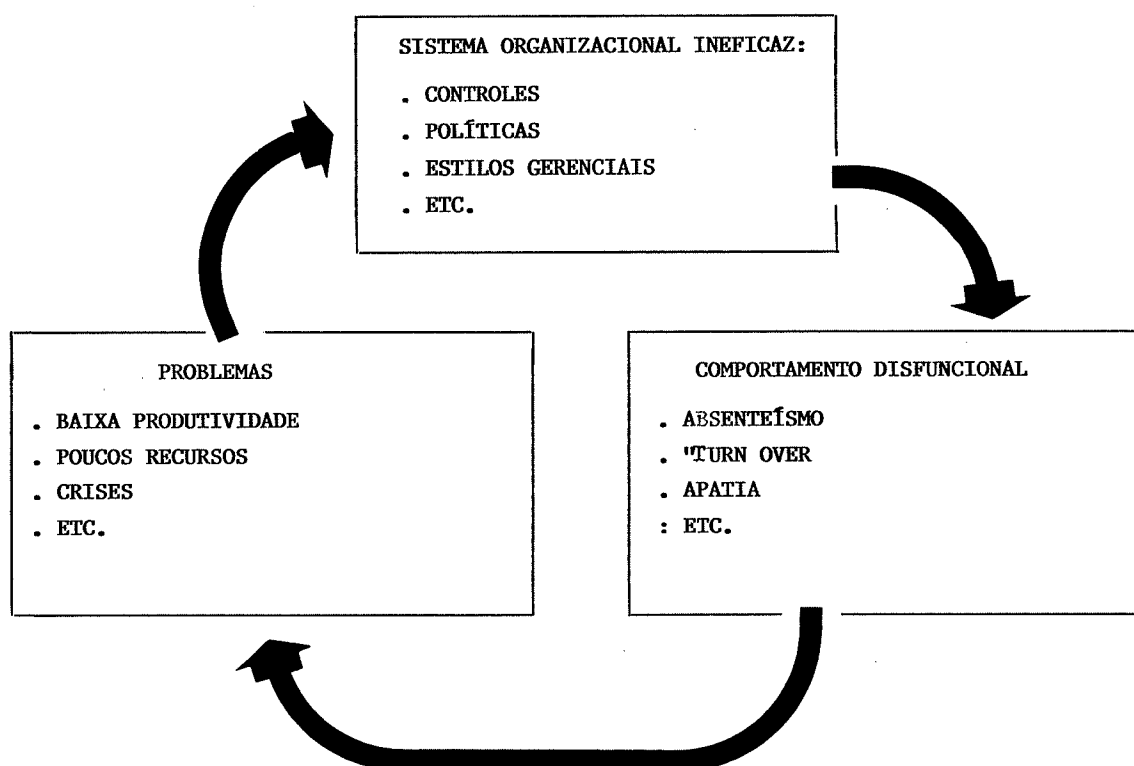
- "- lealdade cega para com as metas da organização;
- comportamento racional;
- pensamento estereotipado, que condiciona as relações pessoais e regras formais preestabelecidas;
- deferência à autoridade institucionalizada;
- adoção de critérios de eficiência."¹⁹

Sendo acatadas as supracitadas cláusulas, os funcionários teriam a garantia de que seus desejos de realização profissional seriam garantidos, proporcionando condições favoráveis de acesso a níveis hierárquicos de destaque. Em contrapartida, haveria uma correspondente preocupação humanitária no aspecto ambiental, desenvolvida na base da democracia e não do autoritarismo.

Apesar de conhecermos da dificuldade do cumprimento

19 - Sérgio Foguel e Carlos César Souza. Desenvolvimento Organizacional, São Paulo, 1989, p.22.

integral das referidas cláusulas, principalmente pela dificuldade de conciliação por parte dos indivíduos de suas necessidades afetivas, acredita-se ser possível sua eficácia, desde que os critérios de eficiência estejam de acordo com a cultura organizacional dos funcionários. Caso contrário, se tais critérios chocarem-se com variáveis comportamentais latentes dos indivíduos, tenderá sim, a uma deterioração da Organização, pois o desestímulo e a falta de criatividade funcional, implicarão em excessiva dependência, diminuindo a eficácia do processo decisório. E se ocorrerem reações contrárias as definidas no plano de eficiência, a tendência dos dirigentes é de tentar controlá-la através de processo mais repressivo, exercendo um grande controle nas atitudes comportamentais dos funcionários, corroborando para que disfunções existam e tornem-se crônicas, transformando-se num "ciclo destrutivo das Organizações", conforme diagrama a seguir :



Antes que ocorra o estabelecimento do ciclo destrutivo das Organizações, podem ser estabelecidas alternativas, no sentido de atenuá-las ou rompê-las de modo a obtermos um "equilíbrio dinâmico", ou seja, um ajuste interno capaz de obter respostas mais consistentes às disfunções que ameaçam rompê-lo, visando pelo menos retardar tal deterioração. O não retardamento das disfunções iniciais, podem gerar disfunções mais intensas, denominadas de 2º Grau, as quais uma vez instaladas, não têm mais remédio, em razão de caracterizarem-se como "crônicas".

Grande parte das disfunções de 2º grau são diretamente ou indiretamente de natureza comportamental. Apesar do esforço dos executivos, comandantes e outros dirigentes em resolver a problemática Comportamental, chegam em sua maioria ao fracasso, não só pela ingênua visão sócio-política das estruturas dentro da realidade organizacional, mas por subestimarem a significação dos fatores não racionais e dos fatores patológicos nas decisões empresariais e na ação gerencial.

A diminuição das disfunções comportamentais devem ser colocadas em questionamento, a fim de que os problemas internos ou os relacionados a falta de equilíbrio, não venham posteriormente afetar a política de prosperidade externa. Às vezes, como vimos, tais disfunções são derivadas do próprio comportamento dos dirigentes, sendo estas mais doentias, face ao relacionamento concorrente derivado do descontrole funcional.

Cabe salientar que aliado aos fatores comportamentais acima descritos, observa-se também aspectos da personalidade influenciando significativamente no comportamento dos indivíduos, quando em situações de alta tensão na tomada de decisões, afloram mecanismos psicopatológicos dos indivíduos, di

verso das disfunções corriqueiras, como paranóias, maníacos, obsessivos e quadros histéricos. Não podendo, de imediato, saber se o diagnóstico é disposicional ou não, face aos mecanismos de defesa dos indivíduos se confundirem com a patologia comportamental.

Por outro lado, quando há ausência de mecanismos de defesa (sentimentos, afetividade) redonda em psicose (doença), o que dificulta mais ainda o processo de desenvolvimento.

Como podemos observar, inúmeras são as variáveis comportamentais que podem levar a Organização a deterioração e, para que tal mal não ocorra, devem os dirigentes voltar a atenção para os fenômenos comportamentais dos indivíduos de forma direta, quando conscientes dos acontecimentos que os envolvem.

Sabemos que existem disfunções comuns em todas as Organizações que, tendem ao aperfeiçoamento, capaz de melhor compreender a dinâmica das forças de deterioração. Contudo, apesar dos avanços tecnológicos, o seu emprego por vezes é ineficaz, pois se restringem a detectar os sintomas e não as causas.

Em razão das disfunções presentes, ocorre um maior desgaste dos recursos humanos, quando procuram sair da problemática sem grandes progressos, afetando as questões motivacionais implantadas, criando motivações resistentes, causando a deteriorização da Organização, enfraquecendo os seus objetivos e metas, pois a qualidade de vida dos servidores se torna insatisfatória, não atendendo às expectativas da clientela e da sociedade como um todo.

Seguem-se alguns fatores disfuncionais de maior inci

dência :

- Alto grau de incongruência - em razão de uma falta de compromisso assumido, no que tange às políticas e objetivos que são anunciados e as que efetivamente são utilizadas. Não coadunam as políticas específicas dos órgãos com as gerais ditadas pela Organização.

- Estrutura com alto grau de ambiguidade com respeito à divisão de tarefas e à autoridade para tomada de decisões - refere-se aos setores que se encarregam de várias tarefas e, outros onde apesar de terem tarefas específicas, não as realizam, sendo absorvidas ou gerando conflitos internos.

Nestes casos, deve haver uma definição das burocracias, a fim de se evitar os conflitos interpessoais entre os integrantes das Organizações.

- Estrutura com alto grau de centralização e com "macrocefalia", normalmente ocorre em estrutura linear com tendência a um crescente fluxo de atribuições. Já na microcefalia, a centralização exagerada, aumenta a distância entre a fonte das informações necessárias para as decisões e o local onde as decisões são tomadas.

- Multiplicidade de órgãos cuidando do mesmo problema - pelas disfunções apresentadas, ocorrem inconscientemente a duplicidade de esforços, com a conseqüente pulverização de recursos, confusão de papéis, indefinição de responsabilidade, baixando o nível de eficácia e criando uma dicotomia entre as atividades técnicas, específicas e atividades políticas da administração.

4.6 - As Metas em Desenvolvimento Organizacional

Existem algumas maneiras de se determinar metas em D.O., pois todas elas convergem para um mesmo fim.

Optamos por adotar as metas idealizadas por Warren Bennis,²⁰ no processo de D.O., que são as seguintes :

"a) - Criar na Organização, todo um clima franco, favorável e voltado para a solução de problemas;

b) - Suplementar a autoridade associada à função ou "status" com a autoridade de conhecimento e competência;

c) - Localizar as responsabilidades de tomadas de decisão e de soluções de problemas tão próximas quanto possível das fontes de informações;

d) - Desenvolver confiança entre pessoas e grupos em toda a Organização;

d) - Fazer com que a concorrência se torne mais relevante para as metas de trabalho e para maximizar os esforços de colaboração;

f) - Desenvolver um sistema de remuneração que reconheça tanto a ampla concretização das metas da Organização (lucros ou serviços), quanto o desenvolvimento de pessoas;

g) - Aumentar em toda a força de trabalho o senso de propriedade dos objetivos da Organização;

h) - Ajudar os administradores a administrar, tendo em vista, objetivos relevantes, ao invés de, levarem em conta, práticas ou objetivos que não tem sentido numa área específica de responsabilidade;

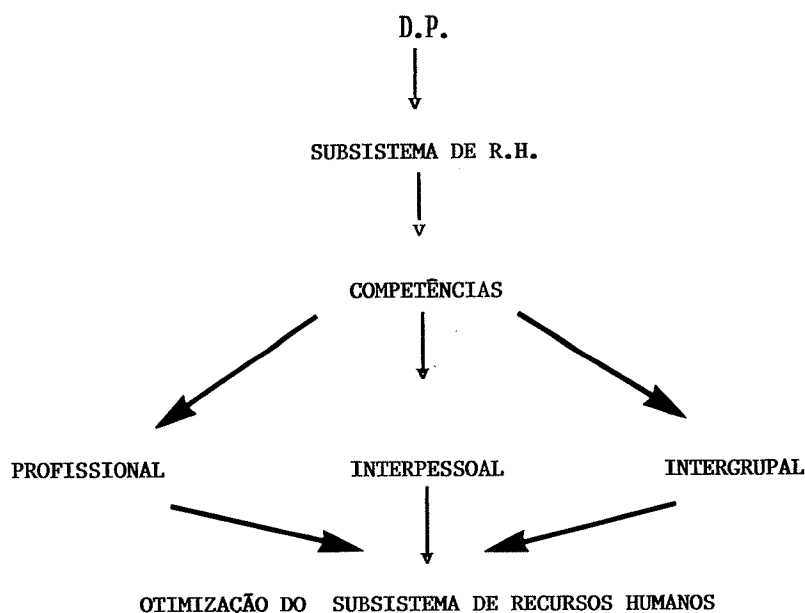
i) - Aumentar o autocontrole e a autodireção nas pessoas que se encontram dentro da Organização!"

Observamos a respeito dessas metas em D.O., conforme abordagem de Bennis, que quase todas representam, em última análise, metas de alteração comportamentais.

Atuando sobre pessoas, as técnicas de Desenvolvimento Organizacional objetivam a otimização do sistema global, do qual os componentes humanos, de fato, representam apenas uma pequena parte. Neste sentido, reside a diferença básica entre o D.O. e o Desenvolvimento de Pessoal (D.P.), que está voltado para o desenvolvimento de habilidades, capacidades, conhecimento etc..., ao nível dos recursos humanos, que por sua vez reflete o Desenvolvimento Interpessoal.

Graficamente, poderíamos assim representá-los :





A luz dessa colocação, ressaltamos que, o Desenvolvimento Organizacional, envolvendo o sistema-cliente (público) como um todo, tem seu ponto central no processo de Desenvolvimento Pessoal, representando, em seu conjunto, muito mais do que este processo considerado em separado.

4.7 - As Pré Condições para o D.O. na Corporação

Para a implementação do D.O., requer-se que algumas condições básicas estejam presentes. Alguns fatores de suma importância acham-se diretamente relacionados às respostas aos seguintes questionamentos :

- As metas de uma possível mudança estão adequadas à realidade e necessidades da Corporação ?
- A cultura da Organização é receptiva ao processo de D.O. ?
- As pessoas-chave da Corporação estão envolvidas no

programa de Desenvolvimento Organizacional, ou pelo menos in formadas do mesmo ?

- Os membros da Corporação estão adequadamente prepa rados e orientados para o Desenvolvimento Organizacional?

Sob a nossa ótica, embora achemos que um processo de D.O. Será de extrema valia para a PMGO, julgamos que a Organi^zação como um todo, ainda não está preparada para uma mudança planejada, com intervenções, utilizando-se os mecanismos do D.O. Será necessário, a fim de se evitar tensões, apreensões e confusões, que a Corporação passe por mecanismos introdutórios do D.O., como por exemplo um seminário de dois ou três dias, visando à preparação do seu staff e base, a fim de que exista o comprometimento de todos, a um processo posterior incipiente, porém efetivo e eficaz de D.O, e as conseqüentes mudanças no que tange a cultura comportamental.

V - A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO SISTEMA PMGO

5.1 - Premissa da Modernização Administrativa

A palavra modernização traduz uma sensação de positivismo, onde a rotina passa a integrar um estágio evolutivo, dinâmico e racional. Numa visão conceptual, traduz um sentido de reforma, desburocratização ou uma mudança racionalizada, visando à obtenção de melhores resultados nas atividades desempenhadas pela Organização.

A Modernização Empresarial ou Administrativa visa inserir no funcionamento da máquina administrativa e nas Organizações, particularmente em suas estruturas, mecanismos de mudança planejada, para obtenção de um maior grau de eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Dutra Júnior (1978, p. 40-41),²¹ a modernização administrativa apresenta metodologia própria, sendo possível identificar as características a seguir :

"a) permanência : como o próprio nome indica, "tornar moderno" é uma atividade sempre presente, à mesma medida que a realidade está sendo continuamente afetada e transformada por avanços científicos e tecnológicos que surpreendem a cada instante o homem contemporâneo.
b) gradualismo : sempre voltada para os objetivos da organização, a modernização não permite a geração de espaços vazios entre seus mecanismos internos e os da realidade em que se insere; desta forma, desenvolver-se natural e gradualmente, adaptando e corrigindo pas-

sos, rotinas, métodos, processo e sistemas, estruturas, competências e instrumentos legais;

c) alta capacidade inovadora : a idéia de comparação também está presente na ação de modernização, sem que isto prejudique ou limite a capacidade de inovação criativa;

Permanente e gradual, a modernização administrativa permite o desenvolvimento de melhores perspectivas para a organização conscientizada para a adaptação, em lugar de mera adoção de experiências externas, e para a plena utilização da experiência própria. Da avaliação permanente desses fatores, resulta invariavelmente a maior probabilidade de identificação de alternativas que inovam mesmo sobre a realidade externa;

d) racionalismo : acompanhando a realidade organizacional a todo momento, a modernização detecta as hipóteses de problemas organizacionais e examina a conjuntura na qual se manifesta, permitindo-se sempre a adoção de medidas de mais fácil assimilação, quer na definição de procedimento de preparação para a mudança, quer na eleição de alternativas menos traumáticas;

e) natureza preventiva : implica que a modernização deve adotar uma postura preventiva, antecipando-se aos problemas organizacionais ou as chamadas limitações institucionais à realização dos objetivos da organização."

5.1.1 - Racionalidade Administrativa

Baseia-se no emprego lógico dos melhores métodos possíveis, tendentes a dirigir as Organizações de forma a obter a eficiência, através do aproveitamento de tempo e material e do Sinergismo. Inclui todas as técnicas de fazer com que as pessoas atuem em conjunto em Organizações, no sentido de satisfazer interesse, produzir serviços e bens, economizar recursos escassos, manter ou robustecer uma Organização.

Observa-se que a racionalidade administrativa não pode operar dentro de um modelo apertado, como normalmente ocorre com a racionalidade técnica (manejo de equipamentos). Devem estabelecer pontes entre os modelos e realidade. A execução do trabalho administrativo deve tomar em consideração um esquema completo de objetivos divergentes e reciprocamente restritivos.

21 - Pedro Seixas da Silva - Maj PM - A Polícia Militar de Minas Gerais em busca da modernização administrativa - APUD, Dutra Júnio - 1991, p. 19.

De acordo com o Decreto Lei nº 200,²² temos :

"Art. 14 O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciam como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco."

Na função governamental Polícia, em especial a PMGO, deve ser evidenciado aspectos racionais, dentro de uma visão sistêmica, de modo que o organismo realiza ações sem superposições, evitando o grave desperdício de meios/recursos, contribuindo para definições precisas de suas atribuições, visando a uma integração e harmonização na conjugação de esforços direcionados aos objetivos propostos.

5.1.2 - Desburocratização Administrativa

Toda Organização, em processo constante de expansão, se depara com dificuldades estruturais ou doenças provenientes do descontrole da crescente burocracia. Dentre as mais comuns, destacamos :

- macrocefalia administrativa, que decorre do crescimento desordenado de uma estrutura organizacional, onde os custos se elevam em razão da inobservância de um processo racional de burocratização;

- microcefalia administrativa, ocorre mais comumente em Organizações em que existe um dirigente centralizador, que avoca a si próprio o máximo de atribuições, mantendo um grupo reduzido de chefes sobrecarregado de burocracia.

22 - Reforma Administrativa, Decreto-Lei nº 200 de 25.02.67, 1991, p. 16.

Com efeito, temos um entendimento distorcido de burocracia, que nos leva a pontos conflitantes, uma vez ser conhecido popularmente como sendo sinônimo de "ineficiência" ou ainda como sendo "emperramento da máquina administrativa" gerando assim, uma reação à organização formal.

Para um melhor entendimento, destacamos os fundamentos da burocracia, como sistema de organização, segundo Francisco Gomes de Matos,²³ como se vê :

- "1. Especialização :
- A tarefa sobrelêva-se ao indivíduo e o afastamento deste não prejudica a continuidade daquela.
2. Hierarquia de Autoridade :
- A organização é definida pela clara distinção entre dirigentes e dirigidos, pela qual os relacionamentos são orientados e controlados.
3. Sistema de Normas :
- Acredita-se que normas estáveis orientam e tornam eficientes as operações. A descrição da tarefa e seus meios de execução são fatores fundamentais para selecionar e treinar os ocupantes dos cargos.
4. Sistema Impessoal :
- A organização está centrada na tarefa, equidistando-se das condições de ordem pessoal, com vista a eliminar privilégios e favoritismos."

Ocorre que, com o grande crescimento organizacional surgiram deficiências estruturais, que vêm afetando os níveis de autoridade (linha e assessoria), provocando graves disfunções, pondo em risco os objetivos e resultados da Organização.

Como decorrência, surge a necessidade de desburocratização administrativa, que consiste em eliminar o excesso de formalismo, a desconfiança, a centralização das decisões e a desconsideração para com o cliente da Organização.

Atualmente, ficou mais fácil o controle da burocrati

23 - Francisco Gomes de Matos - Desburocratização, Biblioteca do Exército Editora - Rio de Janeiro, 1978, p. 24.

zação, pois como vimos em capítulos anteriores, as empresas proporcionalmente à sua capacidade administrativa, têm investido no Desenvolvimento Organizacional (D.O.), na busca racional da eficácia administrativa, que funciona na realidade como um processo de desburocratização.

5.2 - Fatores Dificultadores da Modernização Administrativa Organizacional

Além dos aspectos da resistência às mudanças na Corporação, nos cabe a análise de alguns fatores que podem contribuir para dificultar ainda mais o processo de modernização.

Sabemos que a efetivação de mudanças em qualquer Organização implica em ruptura de um equilíbrio de forças, mantido historicamente. E, a partir daí, será que é mais prudente deixar as coisas como estão e ver no que vai dar, dando tempo ao tempo ? Vejamos alguns desses fatores.

5.2.1 - Falta de Informações Sobre a Comunidade

A Organização muitas das vezes, não tem a definição clara da extensão e da natureza de sua clientela ou de sua comunidade, e com isso os programas de ação são feitos de dentro para fora, e não com respaldo em objetivos gerados de fora para dentro. Os pequenos escalões atuam mais na base do " achismo" do que do verdadeiro conhecimento da realidade social da comunidade onde atuam.

5.2.2 - Falta de Comprometimento com a Missão Organizacional

Como decorrência do fato anterior, considera-se que em muitas Organizações públicas é patente a falta de compro

misso de seus dirigentes e demais funcionários com a missão organizacional e, por extensão, com seus objetivos e metas. Aí, quando isso ocorre, os dirigentes preferem deixar a sua marca pessoal na Organização, esquecendo dos funcionários, e estes passam a gerir seus interesses pessoais, num distanciamento progressivo com enormes prejuízos para o "espírito de corpo" da Organização, tão negativo, quanto indesejável, ou seja, é a crescente perda de identidade entre os componentes da Organização, com os objetivos e metas da Corporação em detrimento dos interesses pessoais.

5.2.3 - A Busca da Eficiência ao Invés da Eficácia

O desempenho na Corporação é orientado essencialmente pelo princípio da eficiência, preocupando-se com o cumprimento de normas e regulamentos, em vez de preocupar-se com a eficácia com vistas à obtenção dos resultados almejados, e menos ainda pela efetividade, que se manifesta pela preocupação com a satisfação das expectativas e necessidades da clientela de nos sos serviços.

5.2.4 - Conformismo

É comum, dentro da exacerbada estrutura linear que a dotamos, o conformismo de seus integrantes. Todos simplesmente procuram cumprir o que foi determinado, seja através de porta ria, ordem de serviço, etc. Se está errado ou não, normalmente é considerado problema de quem manda e não de quem vai cum prir. É um permanente processo de automação de pessoas, como se elas estivessem em permanente "guerra psicológica" consciente ou inconsciente, através do mecanismo de superadaptação às nor

mas.

5.2.5 - Falta de Autocrítica

O sentido da crítica normalmente é desviado, como meio de correção de rumos e de desenvolvimento organizacional. A grande maioria confunde com "fofoca" e, nesse contexto, nega-se a participar, declarando que "está tudo bem, não há o que corrigir."

A partir desse momento, é difícil obter-se objetividade e abertura por parte de alguém que, por princípio, encontra-se prevenido, além de receoso de possíveis repercussões de declarações suas e, mais ainda descrente de que seu gesto vá valer a pena, e com isso, gera um não comprometimento para a melhoria da Corporação.

Essa ausência de autocrítica, sincera e leal, faz com que as atividades sejam realizadas ritualisticamente, pautadas, somente pela lei e pelos limites da disciplina.

5.3 - Resultado da Pesquisa Interna

Em nosso trabalho de pesquisa realizada junto à oficialidade que integram o "Staff" da Grande Unidade e Unidades da Corporação, faremos algumas considerações descritivas e exploratórias sobre o levantamento das deficiências estruturais e comportamentais que têm impossibilitado a PMGO de executar os melhores serviços de Segurança Pública junto à comunidade, bem como, identificar aspectos dos principais fatores que afligem os oficiais que participam do processo decisório da Corporação e, ao mesmo tempo levantar diagnósticos, buscando solu-

ções racionais para contrapor as disfunções existentes.

Salientamos que, pela complexidade do tema, não podemos manter estática e finalística a presente pesquisa, necessitando que a partir desta implante-se um processo dinâmico e permanente, com fins a novas indagações futuras.

5.3.1 - Amostra e Instrumentos

Em nossa pesquisa interna foram consultados 42 (quarenta e dois) oficiais da capital e do interior, dentre os quais comandantes e subcomandantes de Unidades, chefes de seção EMG e EM das Unidades, diretores e assessores. Optamos pelo questionário e pela entrevista, como forma de os pesquisados manifestarem livremente, sobre a visão que possuem do funcionamento da estrutura organizacional em que trabalham e da estrutura como um todo, suas idéias inovadoras e as dificuldades encontradas na tomada de decisão.

Também foram consultados 04 (quatro) professores pós-graduados nas áreas de O.S. & M e Administração Empresarial, da Universidade Católica de Goiás - UCG, com o propósito de oferecer ao presente trabalho, uma visão mais atual e cabível aos moldes da Corporação, face às recentes técnicas implantadas nas modernas Organizações.

Outros dados julgados úteis às conclusões chegadas, foram extraídos da legislação Federal, Estadual e da Corporação em vigor.

5.3.2 - Fatores Preocupantes e Aspirações

Para identificar os fatores preocupantes da cúpula di

recional da Corporação e suas aspirações visando à eficácia dos serviços prestados junto à comunidade e, considerando as tendências favoráveis dos percentuais de integrantes da capital e do interior do Estado, efetuamos as seguintes indagações, considerando dois tipos de perguntas :

a) Perguntas de múltipla escolha.

1. Considera que as diretrizes do Comando Geral, na forma que atualmente é elaborada e apresentada facilita o seu trabalho ?

48%	Razoavelmente
24%	Muito
16%	Não facilita
12%	Pouco

2. Considera a Estrutura da Corporação, configurada através de seu organograma, como sendo adequada e suficiente para o trabalho desenvolvido ?

64%	Razoavelmente
12%	Muito
12%	Pouco
12%	Não é adequada

* Tendência favorável para a capital

3. Através da Estrutura organizacional de sua Unidade, considera ser possível obter um diagnóstico das deficiên-

cias com precisão ?

48%	Facilmente
44%	Razoavelmente
8%	Não é Possível

4. Considera necessária a elaboração e a implantação de Normas que possam orientar a forma pela qual deve ser desenvolvido um determinado trabalho, introduzindo disciplina e método na sua realização ?

80%	Muito
12%	Razoavelmente
8%	Não Acho Necessário

5. Considera necessária a elaboração e a implantação de Rotinas que possam detalhar e orientar sobre a sequência certa do fluxo de trabalho facilitando a sua realização ?

60%	Muito
28%	Razoavelmente
12%	Não Acho Necessário

6. Considera necessária a elaboração e a implantação de um Manual de Organização capaz de sistematizar todos os procedimentos, rotinas e formulários necessários à eficácia e boa qualidade do trabalho ?

72%	Muito
-----	-------

Estado de Goiás
 ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
 BIBLIOTECA

16%	Razoavelmente
8%	Não Acho Necessário
4%	Pouco

Tendência favorável para a capital.

7. Considera necessário o treinamento e a especialização para o desenvolvimento da capacitação administrativa e operacional dos comandantes, subcomandantes, Estado-Maior, diretores e assessores integrantes da Corporação ?

68%	Muito
20%	Razoavelmente
12%	Não tenho condições de avaliar

8. Considera adequada a supervisão do seu superior sobre o seu trabalho ?

40%	Muito
24%	Razoavelmente
16%	Pouco
12%	Não é Adequada
8%	Não estou em condição de avaliar

9. Considera adequadas, claras e precisas as instruções e determinações que recebe de seus superiores ?

40%	Razoável
28%	Muito

20% Pouco

12% Não são adequadas, claras e pre
cisas

10. Considera adequadas, claras e precisas as instru
ções e determinações que diretamente transmite aos seus subor
dinados ?

52% Muito

48% Razoavelmente

11. Considera que conhece perfeitamente as atribui
ções e responsabilidades inerentes ao trabalho que realiza na
sua Unidade ?

52% Muito

44% Razoavelmente

4% Pouco

12. Considera suficiente para o seu trabalho, as in
formações que recebe de outras Unidades da Corporação ?

36% Pouco

32% Razoável

20% Não existe regularidade no rece
bimento

12% Muito

* Tendência favorável para a capital

13. Considera bem aceita a política de pessoal e a correta obediência nos níveis de comando ?

60%	Razoável
20%	Não existe política de pessoal
12%	Pouco
8%	Não tenho condições de avaliar

14. Como considera o seu relacionamento com os companheiros e subordinados ?

88%	Bom
12%	Razoável

15. Considera a sua remuneração adequada ao tipo e complexidade do trabalho que realiza em sua Corporação ?

44%	Muito baixa
20%	Pouco
16%	Razoavelmente
16%	Insuficiente
4%	Muito

16. Considera-se ajustado ao trabalho, aos objetivos, às características e aos métodos operacionais da Corporação?

52%	Razoavelmente
40%	Muito
8%	Pouco

17. Como considera as suas condições de trabalho, incluindo iluminação, temperatura, ventilação, ruídos, lanche, etc. ?

56%	Razoáveis
28%	Boas
12%	Inadequadas
4%	Más

18. Considera que os seus superiores reconhecem o seu esforço, dedicação e qualidade de seu trabalho ?

60%	Razoavelmente
28%	Muito
12%	Pouco

19. Como considera o apoio administrativo de que dispõe para a execução de seu trabalho ?

64%	Razoável
20%	Mau
16%	Bom

*Tendência favorável para o Interior.

b) Respostas com Justificativas.

Neste tipo de questionamento, ressaltamos as respostas que convergiram às mesmas aspirações :

025 for B.

. Considerando que as deficiências são constantes em qualquer Empresa ou Corporações Militares, quais são os incentivos que considera válidos e convenientes para o estímulo capaz de conduzir ao aumento de produtividade dos funcionários?

*"Salário compatível"

*"Plano de Aposentadoria Integral":

*"Ensino de 1º e 2º graus para dependentes".

*"Dar apoio Material no serviço".

*"Definição de uma política de Pessoal".

*"Lazer e folga condizente".

*"Valorização Pessoal."

*"Melhor assistência social para a família".

*"Intensificar a especialização através de treinamento e cursos".

*"Jornada de trabalho compatível".

*"Implantação de pró-labore para Instrutores por aula ministrada".

*"Premiação com dispensas ou funções gratificadas".

*"Elogios".

*"Política de Comando voltada mais para as praças".

*"Criação de normas que facilitem critérios de trabalho, evitando o subjetivismo".

*"Reconhecimento do serviço prestado".

*"Maior investimento do Governo Estadual".

. Na sua opinião, como uma assessoria de Organização Sistemas & Métodos considerada como "olho clínico", ligada a um órgão de informática, pode melhor colaborar com a Corporação e, consequentemente, para a Unidade em que trabalha ?

*"Na busca de dados, mantendo maior controle do desempenho das Unidades subordinadas".

*"Elaborando programas específicos - ensino, pessoal, material e financeiro".

*"Obtendo diagnóstico preciso para o aumento da produtividade".

*"Fiscalizando e estabelecendo rotinas e métodos para serem colocados em vigor".

*"Implantando sistemas visando o desenvolvimento gerencial, ajustando o rendimento operacional".

*"Sugerindo o melhor sistema de comando a ser implantado."

*"Intensificando a atividade-fim".

*"Realizando processamento estatístico dos resultados".

*"Comparando o sistema de outras Corporações e propondo mudanças".

*"Desburocratizando ou propondo reforma administrati

tiva, eliminando gastos."

*"Acompanhando o fluxo de Informações e tramitação dos mesmos, eliminando estrangulamento".

5.3.3 - Análise da Pesquisa

Faremos a seguir uma análise sucinta, acerca das perguntas de múltipla escolha, as quais retratam a realidade estrutural e comportamental da Corporação.

* Na pesquisa relativa à eficiência das diretrizes e estrutura organizacional da Corporação, referente às perguntas 1, 2 e 3, constatamos os seguintes pontos de importância :

Há necessidade de se rever a atual diretriz do Comando Geral, de forma a atingir os resultados almejados racionalmente.

Apesar de detectarmos um certo conservadorismo dos integrantes do interior, observa-se que existe uma grande preocupação por parte dos oficiais do Estado-Maior, no que tange à deficiência do processo decisório da Corporação, pela disfunção estrutural, e por faltar-lhe mecanismo à sua eficácia. Tal deficiência tem contribuído para a imprecisão de um diagnóstico da realidade funcional.

* Com relação às perguntas 4, 5 e 6, verifica-se, pelos percentuais, que a Corporação necessita com certa premência da adoção de rotinas, formulários ou manuais, a fim de melhor orientar e sistematizar o fluxo de trabalho desempenhado, facilitando o cumprimento das diretrizes do Comando e o consequente aumento do nível de qualidade dos serviços prestados.

* Na pergunta nº 7, ficou patente ser do entendimento do "Staff" da Corporação, necessário investir em treinamento e especialização dos quadros, objetivando a atualização técnica, contribuindo assim, para a formação e desenvolvimento de uma mentalidade gerencial de acordo com a realidade da PMGO.

* Obtivemos nas perguntas 8 e 9 uma certa proporcionalidade nos percentuais, quanto ao interesse dos superiores em supervisionar os trabalhos executados pelos oficiais do EM diretores e assessores e, a clareza e precisão com que são feitas as determinações. Talvez, pela própria falta de racionalidade ou simplificação lógica do trabalho, torna-se difícil tal tarefa.

A Corporação, além de informatizada, deve conduzir-se sistematicamente, planejando e programando uma política institucional voltado para os resultados com métodos modernos que facilitem a tomada de decisão e seu conseqüente retorno.

* Já na pergunta nº 10, volta-se a preocupação do "staff" da Corporação em manter o equilíbrio funcional, apesar das dificuldades do sistema apresentar índices tendentes a reduzir a qualidade das instruções e determinações aos subordinados.

* Em complemento às questões anteriores, podemos verificar que nas perguntas 11 e 12, existe uma certa propensão a descaracterizar as atribuições das funções exercidas, por sua simples indefinição, dificultando o acesso e a comunicação, levando a grande maioria dos entrevistados a considerar insuficiente as informações que recebem de outras Unidades.

* Nas perguntas 13 e 14, apuramos percentuais contróvertidos, pois, enquanto a quase totalidade dos entrevistados consideram bom o seu relacionamento com os companheiros e subordinados; já na política de pessoal implantada pela Corporação e que reflete esse grau de relacionamento funcional 60% dos entrevistados a consideram razoável.

Com efeito, é necessário que se repense a política de pessoal, pois apesar da estrutura linear facilitar o relacionamento entre os funcionários, pela disciplina do convívio mantida por autoridade central, ainda assim, a não-redefinição de uma política de pessoal voltada para os interesses da Corporação e adequada aos interesses de seus membros, poderá corroer laços de bom relacionamento existente, retroagindo às idéias mecanicista do passado.

* Demonstra na pergunta 15, que existe um consenso de que a remuneração não atende às suas expectativas, necessitando revê-las ou adequá-las a uma política de cargos ou serviços. Contudo, mesmo assim, observa-se através das entrevistas que a grande maioria que afirma não estar satisfeito com o salário, dedica-se exclusivamente à Corporação, o que demonstra existir identidade com a profissão.

* Quanto ao ajuste e às condições de trabalho, os percentuais revelam mais uma vez, a existência de certa disfunção no sistema e, não a falta de profissionalismo. Refere-se às perguntas 16 e 17.

* Na pergunta 18, temos uma questão crucial, que é a necessidade de voltar a atenção para a motivação no trabalho,

conforme análise feita no capítulo I. O percentual expressa um nível de motivação não satisfatório a uma produtividade evolutiva.

* Confirma a pergunta nº 19, a precária racionalidade administrativa na utilização e distribuição dos recursos disponíveis no apoio administrativo das Unidades subordinadas. Os entrevistados do interior sentem mais ainda, pela dificuldade de comunicação já abordada nas questões 11 e 12.

5.4 - Nova Estrutura Organizacional

Ainda, numa abordagem lógica de estudos, após atestar mos quão eficaz é o processo de Desenvolvimento Organizacional (D.O) que visa uma mudança planejada do Sistema, através de percepção da necessidade de organização comportamental, voltada para os imperativos sociais e para a forma ideal de se realizar um plano funcional de trabalho, ou seja, a utilização de "métodos", de forma a atingirmos a eficácia da Organização.

Visando uma nova estrutura organizacional, verifica-se que o emprego sistemático de métodos nas empresas, mormente em D.O., vem recebendo um tratamento científico e informatizado, capaz de obter resultados cada vez mais precisos com vistas à eficácia empresarial, pois a implicação em menores custos, menores riscos, menor tempo, maior aproveitamento do esforço despendido, dos recursos aplicado e, a conseqüente maior produktividade e receptividade do público, encerram o modelo daquilo que se entende por Organização ideal.

5.4.1 - Assessoria de O.S. & M e Informática

Pensando-se em tornar mais racional as atividades de trabalho, é que as empresas comportam em seu "Staff" um órgão de O & M ou modernamente conceituado por O.S & M, com a finalidade de capacitar o indivíduo a produzir mais, quantitativamente e qualitativamente em determinado lapso de tempo.

A busca da eficácia empresarial, induz as Organizações como um todo, a implantarem sistemas modernos como forma de racionalizar as decisões, face à crescente complexidade administrativa e operacional da empresa.

Visa, ainda, o órgão de O.S & M, realizar estudos em torno de determinados serviços ou problemas conjunturais e propor ao presidente ou diretor a solução adequada. Dependendo do grau de complexidade, deve o assessoramento partir de um especialista (técnico em administração) com conhecimentos técnicos profundos, auxiliado por uma equipe de apoio e, se possível, por equipamentos ou meios especiais de diagnóstico.

A equipe deve situar-se nos primeiros escalões hierárquicos, como um órgão de assessoramento e, preferencialmente, posicionando-se logo abaixo, do diretor geral, não significando, com isso, que os seus serviços fiquem restritos àquele chefe, mas a qualquer unidade que poderá ter acesso na pessoa do seu chefe imediato. Tal posicionamento proporciona, além de autoridade, condições acessíveis de trânsito a todas as áreas facilitando as orientações.

A assessoria de O.S & M não deve ser um órgão de linha, mesmo posicionada ao nível departamental, isto porque, o nivelamento com esses órgãos, poderia afetar o processo decisô

rio pelos conflitos e competições, face à ação decisória restrita de um órgão de aconselhamento estabelecida. Como consequência, teríamos disfunções ainda maiores no sistema.

Objetivando maior racionalidade nas linha de decisões, se torna viável que a assessoria de O.S & M., receba da mais alta autoridade da Organização, autonomia para, em seu nome, agir (não decidir), na análise dos métodos aplicáveis aos setores da Organização e nas soluções dentro de uma visão sistêmica. Para que a ação da assessoria de O.S & M flua com maior dinamismo e eficiência possível, se faz necessário sua interligação com um órgão de informática em um mesmo nível de assessoramento.

Na implantação de uma assessoria de O.S & M, se a Organização não dispuser de nenhum pessoal especializado para compor a equipe, talvez fosse viável iniciar por uma Consultoria Externa, a fim de se criar uma disciplina comportamental. No entanto, se a empresa dispuser de algum "Know-how", deve iniciar por contratar um técnico de administração especializado, com vasta experiência em diagnose, racionalização administrativa, elaboração de normas e sistemas, produção de rotinas, elaboração de manuais e formulários, capacidade de treinar e motivar os seus técnicos e implantação de sistemas de arquivos e computacionais.

Realmente são muitas as qualidades de um técnico especialista em O. S & M, porém, toda essa carga de especialidades torna-se fácil sua administração, levando em consideração que os trabalhos serão executados em sintonia com uma assessoria de informática ou um órgão similar.

Na composição da equipe, o pessoal selecionado será classificado em níveis, de conformidade com as folhas de serviços prestados, empregando até mão-de-obra de universitários de Administração em final de curso de graduação, como estagiários, imprimindo maior dinâmica em atividade de levantamento e análise de dados, o que contribuirá para a redução de custos.

Existe um modelo de equipe padrão adotado em determinadas empresas que detêm uma crescente tecnologia administrativa, mas em se tratando de implantação, como dissemos anteriormente, uma consultoria serviria para adotar mecanismos visando à disciplina do órgão, até que a Organização adquira maturidade para a sua implantação. Contudo, vale salientar que muitas empresas têm implantado o referido órgão praticamente com recursos próprios, contratando apenas um especialista e um técnico em processo de treinamento visando este último não só avaliar a operacionalidade dos recursos humanos, mas produzir profissionais para integrarem a futura equipe da assessoria.

5.4.2 - Setor de Marketing

Apoiando-se naquilo que foi até agora apresentado, assumimos a posição de que Relações Públicas representam uma grande força na área de Marketing, complementando os aspectos relacionados ao público e a Organização. Enquanto RP tem, dentre as suas finalidades, criar, ampliar e manter a imagem da empresa (Corporação), Marketing visa também, entre outros, este mesmo fim, ou seja, relacionando a imagem dos produtos ou serviços, aumentando as interações e as trocas consumidor-sociedade/ empresa-Corporação. Há assim, uma identidade entre as duas técnicas que é de grande relevância para a sua inter relação. Embo

ra distintas, encontram-se muitas vezes, num limiar que chega a confundir e mesmo a fazer crer que RP é uma função de Marketing.

É óbvio que a construção, manutenção e ampliação da imagem de uma Organização, dependem muito, da imagem de seus produtos ou serviços (de sua qualidade, utilidade, apresentação, etc). Contudo, a recíproca é também verdadeira quando vemos, frequentemente, que a imagem da empresa permeia a imagem do produto ou serviço por ela lançado para a sociedade.

Creemos que ambas as técnicas dependem uma da outra quando visualizamos a Organização como um sistema onde intertuam diversas partes. Acreditamos, também, que mais do que quaisquer outras funções administrativas, RP e Marketing devem trabalhar em conjunto, em programas integrados que visem não apenas o objetivo de qualquer empresa (lucro), mas que tenham principalmente responsabilidades sociais perante sua comunidade. Podemos então dizer que Marketing e RP, quando eficientemente administrados, ao invés de conflitarem-se, complementam-se e ajudam a integrar a Organização em torno de seus objetivos.

Salientamos, também, que a função de assistência ao produto ou serviço a ser trabalhado através do setor de Marketing, além das atividades de aceitação do público, várias outras são realizadas, com as etapas ligadas ao desenvolvimento pessoal, que vai do recrutamento e seleção até a própria remuneração dos funcionários, orientando a todas as outras funções ligadas ao órgão específico (PM-5).

Logo, além de entendermos ser necessário que se crie

no Setor de Recrutamento e Seleção, um órgão específico em Treinamento de Pessoal, julga-se que o Setor de Marketing, através da Seção de Desenvolvimento de Pessoal poderia contribuir sobremaneira para o processo racional de trabalho, pois uma Organização que mantenha um programa conjunto de desenvolvimento e treinamento de pessoal, significa dizer que as falhas hoje existentes no processo de recrutamento, deixarão de existir, resultando numa apurada seleção.

Apresentamos o organograma-sugestão - para a implantação do setor de Marketing, voltado para o "serviço" ou àquele órgão que irá estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na prestação dos serviços, através da pesquisa e análise, com vistas a interação entre a Corporação e o meio ambiente, facilitando, através das informações, a Tomada de Decisão :



Na nova estrutura organizacional, urge que se implantem os órgãos supracitados, haja vista as indefinições funcionais, quer pela falta de análise de cargos, quer pelas disfunções existentes e que deturpam o processo decisório. Deve-se também rever através de métodos, rotinas ou manuais, a necessi

dade da existência das seguintes assessorias do Estado-Maior Geral : primeira seção do EMG e quarta seção do EMG, pelo fato das diretorias de pessoal e de apoio logístico terem respectivamente demonstrado condições de melhor manter a funcionalidade das seções com maior eficiência e eficácia, evitando-se o desmembramento de atribuições correlatas que geram emprego de efetivos excedentes e os possíveis conflitos que deterioram o Sistema.

Assim como as diretorias, outros órgãos passíveis de conflitos devem ser normatizados, como a redefinição da rotina operacional feita através determinação do Copom e concomitantemente com as Unidades detentoras do radiopatrulhamento.

Se a Corporação entender que seja necessário adotar Manuais com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, terá um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Como dissemos em nossa análise do capítulo I, referente à estrutura atual da PMGO, determinados órgãos são criados sem que se observem determinados critérios técnicos, ocasionando problemas ou doenças na estrutura. Sabemos que sempre que se cria um novo órgão na Organização tenciona-se uma melhor delegação de atribuições a fim de facilitar a tomada de decisão. Contudo, se essa delegação ou descentralização for realizada sem que se atente para a definição de seu programa, poderá ser prejudicial ao Sistema.

Temos na PMGO o caso da Corregedoria, que pode perfeitamente acomodar-se ao Sistema, desde que receba a definição de sua subordinação hierárquica e rotinas precisas de atuação, já antecipando a sua apreciação favorável pelo executivo estadual.

Com a implantação de rotinas ou manuais, a assessoria de informática (seção de digitação) irá ter um guia para exercer também suas atividades no que se refere à documentação e rotinas a serem desenvolvidas em etapas, à medida que exijam o cumprimento das normas na execução racional do trabalho.

VI - PROPOSTA

As Organizações são sistemas de fatores em constante interação e comportam-se como meios sociais, onde, podem favorecer ou dificultar o desenvolvimento organizacional e as características psicossociológica de seus membros, tornando imprevisível a qualidade de seus serviços e a correspondente satisfação. Assim, a implantação de mecanismos eficazes com vistas à modernização, devem fazer parte da vida das empresas e em particular das empresas públicas, provando ser possível conduzir-se como um "sistema modelo".

As conclusões a que chegamos, nos leva a propor à direção da Polícia Militar de Goiás o seguinte :

1) Com relação à motivação no trabalho, é necessário que se criem conceitos operacionais com os quais facilitem as relações superior X subordinado, estabelecendo relações de trabalho facilitadoras do desenvolvimento humano individual e organizacional.

Criar condições para a implantação de uma atitude de

auto-crítica permanente na Corporação, de modo que a aprendizagem de novos procedimentos na relação de trabalho seja uma constante e de forma democrática e, por outro lado, que as ações externas da Corporação respondam às reais demandas da comunidade.

2) Realizar um programa compatível, de forma e adaptar um modelo de Sistema Aberto na Corporação tendente a estimular o "Feedback" visando a entradas de insumos do ambiente, de outras instituições ou de pessoas, de modo que a cada processamento obtenha sempre uma melhor qualidade de produtos ou serviços, contribuindo com a Administração por Objetivos (APO).

O ciclo do sistema deve ser revigorado, ou seja, deve estar em constante processo de inovação na busca dos objetivos, mantendo o equilíbrio das forças de desenvolvimento do sistema e as forças que tentam deteriorá-lo.

3) A própria estrutura linear da Corporação, por existir a Unidade de Comando, facilita a Administração por Objetivos (APO), que na nova estrutura organizacional, atuará enxugando a administração tornando mais operacional as atividades da Corporação, dando uma melhor assistência à comunidade.

4) Para a obtenção do Desenvolvimento Organizacional ou de uma Mudança Planejada, mesmo que a longo prazo, é necessário que se crie desde já um sistema de conceitos e métodos, evidenciando a Cultura Comportamental da Organização.

Com a implantação de um programa de D.O., inicialmente através de um cronograma de palestras ou seminários visando à preparação dos integrantes do "Staff" e base da Corporação,

causará um comprometimento de todos para com as mudanças. Por outro lado, esse mesmo programa quando amadurecido, permitirá aos superiores que conheçam com exatidão as limitações de cada servidor, evitando as injustiças funcionais.

5) Reorganizar as diretrizes e a atual estrutura organizacional em pontos conflitantes, como a definição da Corregedoria da PMGO; as redefinições da primeira e quarta seções do Estado-Maior-Geral, pela dicotomia existente para com as atribuições das diretorias de pessoal e apoio logístico, respectivamente; repensar a definição de competência entre o Copom e as Unidades Operacionais, bem como, a política de pessoal.

6) Estabelecer condições para que haja maior racionalidade do trabalho, remanejando setores que possam ser mais produtivos, se subordinados a órgãos mais específicos e condizentes com a realidade funcional.

7) Criar meios para que o principal desafio das Organizações, ou seja, a compatibilização entre os seus objetivos, os objetivos da sociedade onde a Organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a Organização, sejam atingidos.

8) Dinamizar a burocracia ou desburocratizar a administração, evitando que ocorra a constante falta de padronização e a defasagem existente entre os documentos normativos da Organização e as suas reais práticas de serviços.

9) Informatizar a Corporação, desvinculando-se do atual órgão prestador de serviços (EMCIDEC), de forma a obter maior dinamização dos setores vitais, inclusive os que exijam

programas reservados. Assim, será possível a tomada de decisão a tempo e de forma científica, viabilizando as idéias modernizantes propostas e até as consideradas utópicas, mas perfeitamente admissíveis e necessárias ao sistema PMGO, quais sejam : implantação de um Rancho Industrial e de um Centro Administrativo, sendo neste, convergidas toda burocracia das Unidades operacionais.

Sugestões para Proposta

Da análise dos dados da nossa pesquisa, podemos diagnosticar algumas premissas básicas que poderão subsidiar o Comando e o seu Estado-Maior/PM, rumo à Modernização Administrativa. Daí sugerimos as seguintes providências básicas para estudo :

a) Implantação de um Assessoria de Organização, Sistemas e Métodos (O.S & M), ligada ao Comandante Geral.

Em todos os questionamentos propostos, visando à modernização administrativa, tem a assessoria de O.S & M capacidade técnica e comportamental necessárias para diagnosticar, metodizar e propor aquilo que satisfaz ao sistema.

b) Num mesmo nível de assessoramento, implantar uma Assessoria de Informática, dispondo de um Centro de Processamento de Dados (CPD), com capacidade de armazenar todos os dados necessários ao Sistema PMGO, sendo um instrumento decisivo para a modernização da Corporação.

c) Criação de um setor de Marketing, ligado à Seção de Relações Públicas (PM-5), objetivando trabalhar o produto

fundamental da Corporação, que é a prestação de serviços de Segurança Pública, através do "Merchandising" e outras técnicas de publicidade junto à mídia. A sociedade deve participar das atividades da PMGO, propiciando a redução da distância existente e a aquisição de certa identidade pela integração e interação da Polícia Militar X Comunidade.

Entende-se assim, que para que essa interação se manifeste em sua plenitude, seja aquiescido perante o Comando da Corporação, a criação de um Setor de Treinamento de Pessoal, subordinado à Seção de Recrutamento e Seleção, que juntamente com o Setor de Marketing, através da Seção de Desenvolvimento de Pessoal, contribuirá não só para a eficiência do recrutamento interno com fins ao preenchimento de funções técnicas, mas para a sensível redução de uma das causas que caracterizam falhas no recrutamento e seleção externa de pessoal, ou seja o "Turn-Over", ou a dinâmica de entrada e saída de pessoal de uma Organização, evitando-se assim, a elevação de custos com as novas admissões e solução de continuidade em atividades essenciais.

d) Reestruturar organizacionalmente a PMGO, estabelecendo definições estruturais, equidade de autoridade e responsabilidade aos órgãos que já apresentam disfunções.

e) Adoção de rotinas, formulários e, principalmente de manuais, para que se tenha um padrão de execução de serviços, através de um detalhamento das rotinas de modo simplificado e uniforme, contribuindo para a racionalidade administrativa.

De acordo com um anteprojeto de lei enviado recente-

mente ao Exm^o Sr. Governador do Estado, pelo Comando Geral, se aprovado, poderá a Corporação prover cargos em comissão, propiciando a contratação de quaisquer técnicos. Tal iniciativa possibilitará, com essa contratação, a implantação das práticas modernizantes apresentadas.

Pelo próprio tema deste trabalho, que se traduz em uma dinâmica constante, salienta-se que estas propostas não visam obter soluções ideais e nem tampouco definitivas, face à constante interação evolutiva do Sistema, mas, o desejo de colaborar, ainda que pouco, na solução e superação de alguns grandes problemas afetos ao Desenvolvimento e a Cultura Organizacional da Polícia Militar de Goiás.

C O N C L U S Ã O

Embora as próprias mudanças sociais contra-indiquem a feitura de projeções a longo prazo, que, em razão das vertiginosas mutações, tendem a não espelharem a realidade delimitada num determinado tempo e espaço, podemos inferir que no futuro a Polícia Militar estará vivendo sobre a Supremacia da competência produtiva. Isto ocorrerá não somente pelo fato de a própria sociedade não oferecer espaço e nem oportunidade para que as Instituições durmam em berço esplêndido pelo seu passado histórico e tradições seculares, mas, principalmente, pela necessidade que hoje vêm-se em se modernizar ante a evolução tecnológica, investindo no Desenvolvimento Organizacional, através de programas voltados para a dinâmica comportamental de seus membros, objetivando alcançar o próximo século com a mesma realidade evolutiva da época.

Para que seja conseguida essa dinâmica, é mister que se comece desde já o rompimento dos laços do ostracismo e do culto ao arcaico, procedendo-se a uma verdadeira revolução voltada a guiar a Corporação a ajustar-se às mudanças.

Tentou-se esclarecer em nossa análise, que a abordagem psicossociológica do comportamento organizacional e a interação de fatores ambientais, como causa do comportamento dos membros da Corporação, ainda não foram totalmente incorporados à atitude e valores da Corporação, em razão dos precários mecanismos de aceitação e integração da Cultura Organizacional. Para que isto ocorra, basta que se programe um plano a todos os integrantes da Organização, voltado para o desenvolvimento dessa cultura, dando assim, condições de se pensar em Modernização Administrativa.

É necessário que no processo modernizante, onde contopõem-se a inúmeros obstáculos, haja uma ampla participação dos mais variados setores da sociedade, em que a Corporação, através da especialização de seus recursos humanos e da inserção de mecanismos modernos para a eficácia do seu processo de funcionamento, represente uma engrenagem a mais da grande máquina produtiva de uma Corporação moderna, voltada exclusivamente ao seu papel de bem servir ao cidadão.

Sendo objetivo primeiro da Corporação, o de prestar um bom serviço à comunidade, e já tendo como sensor a Seção de Relações Públicas (PM-5), deve assim, primar por serviços publicitários de alta qualidade, pois desse setor depende de uma melhor ou não dosagem da qualidade dos serviços prestados.

Para tanto, a criação de um Setor de Marketing colaboraria tecnicamente para a publicidade do produto a ser trabalhado, o que traria benefícios na tomada de decisão do Sistema Corporação, pois além de propiciar uma maior integração e interação junto à comunidade, poderá ainda qualificar os recursos

humanos, avaliando sua real necessidade de emprego, através de técnicas específicas de Desenvolvimento Pessoal.

Portanto, a Polícia Militar vista como uma "empresa", representa um Sistema que mantém uma dinâmica interação com o seu ambiente, influenciando e sendo influenciada pelas mudanças que ocorrem ao seu redor, envolvendo vários organismos e especificamente a população.

Com efeito, constata-se existir na Polícia Militar de Goiás, uma mentalidade empresarial, só que embrionária, mas com uma capacidade de afloramento superior e muitas Organizações não militarizadas, em razão da existência de uma formação disciplinar transparente e que se sobressai em suas estratégias participativas no meio comunitário, identificando-se ao modelo de sistema aberto.

Assim, propomos a reflexão sobre a contribuição das modernas técnicas e teorias organizacionais apresentadas, capazes de promover uma aceleração eficaz nesse afloramento, com vistas à modernização de fato, construindo uma Corporação mais dinâmica, humana, desenvolvida e, sobretudo, mais eficaz, no mundo contemporâneo das teorias administrativas que ora envolvem todo o processo dinâmico empresarial.

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

- ACKOFF, Russel L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro, LTC, 1975.
- Análise & Conjuntura. Fundação João Pinheiro, V. 5, nº 1, Janeiro/Abril, 1990, p. 24-35.
- ARGYRIS, Chris. A Interação Indivíduo-Organização. São Paulo, Atlas, 1975.
- BENNIS, Warren G. Organizações em Mudança. São Paulo, Atlas 1976.
- BENNIS, Warren G. Desenvolvimento Organizacional, sua Natureza, Origens e Perspectivas. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistema de Informação - Um Enfoque Gerencial. São Paulo, Atlas, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Edição Revista, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração, McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1983.

- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1990.
- COBRA, Marcos & Flávio A. Zwarg, Marketing de Serviço, São Paulo, McGraw-Hill, 1987, p. 203.
- Coletânea de Textos do Seminário sobre Desenvolvimento Organizacional de Clóvis Massaúã, São Paulo, 1990.
- Constituição da República Federativa do Brasil - 1988, Brasília, Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.
- Constituição do Estado de Goiás, Goiânia, Gráfica da Assembleia Legislativa de Goiás, 1989.
- DRUCKER, Peter. F. O Gerente Eficaz. Zahar, 7ª ed., Rio de Janeiro, 1978.
- DRUCKER, Peter F. Prática de Administração de Empresas - Rio de Janeiro, 1970, p. 36.
- E.J. Miller e A.K. Rice. Systems of Organization The Control Of Task and Boudaries (London, Tavistock, 1967, p. 3.).
- FARIA, A. Nogueira de. Organização de Empresas. Vol. 1, 5ª ed., Rio de Janeiro, LTC, 1974.
- FARIA, A. Nogueira de. Organização e Métodos. Rio de Janeiro, LTC, 1974.
- FARIA, A. Nogueira de. Organização e Métodos. Rio de Janeiro, LTC, 1982.
- FOGUEL, Sérgio & Carlos César Souza. Desenvolvimento Organi

zacional. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1989.

- GAGER, Curtis H. Modernas Técnicas de Administração Empresarial. A Função de Marketing. Vol. I e II, 6ª ed., Salvador, EDEP, 1983.
- GROSS, Bertam M. As Empresas e sua Administração. Petropólis-Rio de Janeiro, Vozes, 1973.
- JÚNIOR HARPER, W. Boyd & William F. Massy. Administração de Marketing. São Paulo, Saraiva, 1978.
- MATOS, Francisco Gomes de. Desburocratização. Vol. 174, Biblioteca do Exército Editora, Rio de Janeiro, Atlas, 1978.
- MATIOS; Ruy de. Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional. Rio de Janeiro, LTC ANTUP, 1985.
- MILLER, Harry. Organização e Métodos. 5ª ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- NEWMAN, William H. Ação Administrativa. 4ª ed., São Paulo, Atlas, 1973.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto rebouças de. Sistemas Organização & Métodos. Uma abordagem gerencial. São Paulo, Atlas, 1986.
- OUCHI, William G. Teoria Z : Como as empresas podem enfrentar o desafio Japonês, tradução de Auriphebo Berrance Simões, 9ª ed., São Paulo, Nobel, 1985.
- PIMENTEL, José Celestino Afonso. Racionalização do Trabalho e o Processo Decisório. Sua aplicação em Administração de

- Materiais. Monografia referente a conclusão do Curso de Formação de Administradores de Empresas. UNIR, Porto Velho - RO; Julho/89.
- Reforma Administrativa, 29ª ed., São Paulo, Atlas, 1991, p. 16.
 - Revista "Exame", nº 382, Julho/87.
 - ROCHA; Luiz Oswaldo Leal da. Organização e Métodos uma Abordagem Prática. 6ª ed., São Paulo, Atlas, 1989.
 - RUDIO, Franz Victor. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. 15ª ed., Petropólis - Rio de Janeiro, Vozes, 1990.
 - SALOMON, R. Vieira. Como Fazer uma Monografia. 6ª ed., Belo Horizonte, Rachel Kpit, 1979.
 - SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 17ª ed., São Paulo, Cortez Editora, 1991, p. 69-106.
 - SILVA, Pedro Seixas. A Polícia de Minas Gerais em Busca de Modernização Administrativa. Monografia CSP/ 91, Belo Horizonte, M.G.
 - TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal. 7ª ed., São Paulo, Atlas, 1989.
 - ZACCARELLI, Sérgio Batista. "A Formulação de Alternativas Estratégicas". In : Revista de Administração. Vol. 15, nº 1, São Paulo, IA/FEA/USP, Jan/Mar-1980.

ANEXOS

PESQUISA DE OPINIÃO

QUESTIONÁRIO PARA COMPLEMENTAÇÃO DE TRABALHO TÉCNICO-PROFISSIONAL - CAO/92

1. O presente questionário objetiva realizar uma pesquisa de opinião dos comandantes, subcomandantes, chefes de seção, diretores e assessores, acerca da eficiência e eficácia do "plano de comando, chefia ou direção", bem como as dificuldades existentes na tomada de decisões frente aos meios e escalões subordinados.

2. É fundamental que a opinião de cada participante seja emitida com absoluta autenticidade e liberdade para que os resultados sejam representativos e válidos, possibilitando conclusões depois de tabulados e classificados.

3. Salientamos que as respostas não precisam ser assinadas e que o anonimato objetiva e pretende possibilitar a mais completa liberdade de opinião, não havendo qualquer elemento limitador e identificador.

4. Entre as diversas alternativas oferecidas para cada uma das perguntas formuladas, V.Sª., deverá escolher, marcando com um X, aquela que for considerada como sendo a mais adequada em relação a realidade sobre o assunto focalizado.

I. Múltipla Escolha

1.1 - Considera que as diretrizes do Comando Geral, na forma que atualmente é elaborada e apresentada facilita o seu trabalho ?

- a) Muito
- b) Razoavelmente
- c) Pouco
- d) Não facilita
- e) Ignoro a sua existência

1.2 - Considera a Estrutura da Corporação, configurada através de seu organograma, como sendo adequada e suficiente para o trabalho desenvolvido ?

- a) Muito
- b) Razoavelmente
- c) Pouco
- d) Não é adequada
- e) Ignoro a sua existência

1.3 - Através da Estrutura organizacional de sua Unidade, considera ser possível obter um diagnóstico das deficiências com precisão ?

- a) Dificilmente
- b) Razoavelmente
- c) Facilmente
- d) Não é possível
- e) Ignoro tal possibilidade

1.4 - Considera necessária a elaboração e a implantação de Normas que possam orientar a forma pela qual deve ser desenvolvido um determinado trabalho, introduzindo disciplina e método na sua realização ?

- a) Muito
- b) Razoavelmente
- d) Não acho necessário
- e) Não tenho condições de avaliar

1.5 - Considera necessária a elaboração e a implantação de rotinas que possam detalhar e orientar sobre a sequência certa do fluxo de trabalho facilitando a sua realização ?

- | | |
|------------------|-----------------------------------|
| a) Muito | d) Não acho necessário |
| b) Razoavelmente | e) Não tenho condições de avaliar |
| c) Pouco | |

1.6 - Considera necessária a elaboração e a implantação de um Manual de Organização capaz de sistematizar todos os procedimentos, rotinas e formulários necessários à eficácia e boa qualidade do trabalho ?

- | | |
|------------------|-----------------------------------|
| a) Muito | d) Não acho necessário |
| b) Razoavelmente | e) Não tenho condições de avaliar |
| c) Pouco | |

1.7 - Considera necessário o treinamento e a especialização para o desenvolvimento da capacitação administrativa e operacional dos comandantes, subcomandantes, estado-maior, diretores e assessores integrantes da Corporação ?

- | | |
|------------------|-----------------------------------|
| a) Muito | d) Não é necessário |
| b) Razoavelmente | e) Não tenho condições de avaliar |
| c) Pouco | |

1.8 - Considera adequada a supervisão do seu superior sobre o seu trabalho ?

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| a) Muito | d) Não é adequada |
| b) Razoavelmente | e) Não estou em condições de avaliar |
| c) Pouco | |

1.9 - Considera adequadas, claras e precisas as instruções e

as determinações que recebe de seus superiores ?

- | | |
|------------------|---|
| a) Muito | d) Não são adequadas, claras e precisas |
| b) Razoavelmente | |
| c) Pouco | d) Não estou em condições de avaliar |

1.10 - Considera adequadas, claras e precisas as instruções e determinações que diretamente transmite aos seus subordinados?

- | | |
|------------------|---|
| a) Muito | d) Não são adequadas, claras e precisas |
| b) Razoavelmente | |
| c) Pouco | e) Não costumo avaliar |

1.11 - Considera que conhece perfeitamente as atribuições e responsabilidades inerentes ao trabalho que realiza na sua Unidade ?

- | | |
|------------------|--|
| a) Muito | d) Não conheço |
| b) Razoavelmente | e) Não existem atribuições e responsabilidades bem definidas |
| c) Pouco | |

1.12 - Considera suficiente para o seu trabalho, as informações que recebe de outras Unidades da Corporação ?

- | | |
|------------------|---|
| a) Muito | d) Não existe regularidade no recebimento |
| b) Razoavelmente | |
| c) Pouco | e) Não recebo informações |

1.13 - Considera bem aceita a política de pessoal e a correta obediência nos níveis de comando ?

- | | |
|------------------|-----------------------------------|
| a) Muito | d) Não existe política de pessoal |
| b) Razoavelmente | |
| c) Pouco | e) Não tenho condições de avaliar |

1.14 - Como considera o seu relacionamento com os companheiros e subordinados ?

- | | |
|-----------------|------------------------------------|
| a) Bom | d) Não mantenho |
| b) Razoável | e) Não necessito de relacionamento |
| c) Insuficiente | |

1.15 - Considera a sua remuneração adequada ao tipo e complexidade do trabalho que realiza em sua Corporação ?

- | | |
|------------------|-----------------|
| a) Muito | d) Insuficiente |
| b) Razoavelmente | e) Muito baixa |
| c) Pouco | |

1.16 - Considera-se ajustado ao trabalho, aos objetivos, às características e aos métodos operacionais da Corporação ?

- | | |
|------------------|---------------------------|
| a) Muito | d) Totalmente desajustado |
| b) Razoavelmente | e) Não interessa |
| c) Pouco | |

1.17 - Como considera as suas condições de trabalho, incluindo iluminação, temperatura, ventilação, ruídos, lanche etc. ?

- | | |
|----------------|------------------|
| a) Boas | d) Más |
| b) Razoáveis | e) Insuportáveis |
| c) Inadequadas | |

1.18 - Considera que os seus superiores reconhecem o seu esforço, dedicação e qualidade de seu trabalho ?

- | | |
|------------------|--|
| a) Muito | d) Não acompanham o trabalho |
| b) Razoavelmente | e) Não se interessam pelo meu trabalho |
| c) Pouco | |

1.19 - Como considera o apoio administrativo de que dispõe para a execução de seu trabalho ?

a) Bom

d) Não disponho de apoio

b) Razoável

e) Não existe organização administrativa

c) Mau

II - Respostas com Justificativas

11.1 - Considerando que as deficiências são constantes em qualquer Empresas ou Corporações Militares, quais são os incentivos que considera válidos e convenientes para o estímulo capaz de conduzir ao aumento de produtividade dos funcionários ?

11.2 - Na sua opinião, como uma Assessoria de Organização Sistemas & Métodos, considerada como "olho clínico", ligada a um órgão de informática, pode melhor colaborar com a Corporação e, conseqüentemente, para a Unidade em que trabalha ?

NOME : _____

POSTO : _____ FUNÇÃO _____

OPM : _____

LOCAL : _____ DATA : _____

Ass. _____