

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

Administração de Pessoal na PM

Oficial-Aluno: Miguel S. de Araújo

MONOGRAFIA CAO-91

Colônia, Go/1991

CAP. PM MIGUEL SILVESTRE DE ARAÚJO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NA PM

Monografia apresentada como exigência parcial para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais pela Academia de Polícia Militar, sob a orientação do Professor Osório José da Silva.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR - GOIÂNIA/GOIÁS

1991

D E D I C A T Ó R I A

Aos meus companheiros que nos momentos de fraqueza tentaram colocar obstáculos e impedir minha caminhada rumo ao objetivo e sucesso que só a mim é reservado.

A G R A D E C I M E N T O S

Ao meu criador, "DEUS", pela luz e coragem de seguir na caminhada, sem temer os obstáculos que, às vezes, parecem intransponíveis.

Aos meus entes queridos, que souberam me compreender nos momentos de aflição, dando-me tranquilidade suficiente para escolher a alternativa mais racional e humana.

P E N S A M E N T O

A virtude do homem só se mede
pela inteligência,
enquanto os ignorantes sobrevivem
pela vaidade e abuso do poder
que julgam possuir.

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO	6
I - A POLÍCIA MILITAR	8
1. Empresa e administração	10
2. Uma nova teoria da administração	11
II - PECULIARIDADES DA POLÍCIA MILITAR	14
1. A qualidade do produto encontrado	14
2. Consequências para a Polícia Militar	16
III - O PROFISSIONAL NA PMGO	19
1, Em busca das causas	21
IV - CONCEITUAÇÃO TEÓRICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	25
CONCLUSÃO	32
BIBLIOGRAFIA	35

I N T R O D U Ç Ã O

Esta monografia, antes que uma exigência para o término do Curso de aperfeiçoamento de Oficiais, é a lídima expressão de um Oficial que na Corporação tem vivido os melhores anos de sua vida, que quer ver sua Corporação cada dia mais engrandecida.

Baseia-se muito mais na experiência de vida na Polícia Militar do que em teorias pesquisadas em autores distantes.

Contudo, para o próprio bem da Corporação é preciso o esforço de reciclagem de seus componentes. É assim que o amor se torna não somente afetivo, mas também efetivo.

Externando as opiniões e propondo sugestões nascidas do conviver cotidiano, não foi deixado de lado o estudo metódico de toda a realidade dentro da qual a vida se desenrola.

Encara-se, então, a Polícia Militar como uma empresa, e como empresa que tem de ser moderna num mundo que exige cada dia mais modernidade em nome da própria sobrevivência.

Na moderna administração de empresas um dos elementos fundamentais é o setor de Relações Humanas. Pois é o elemento humano aquele que capacita a empresa para criar, organizar, mudar, estruturar e funcionar de acordo com as novas necessidades que vão surgindo.

Aplicando à Polícia Militar essa conceituação sobre Recursos Humanos, própria da empresa moderna, é que encontramos o caminho para as observações que são apresentadas neste trabalho.

I - A POLÍCIA MILITAR

Hoje em dia não se discute mais o enquadramento da PM como empresa. Uma empresa de prestação de serviços ao público e sem fins lucrativos.

Quanto ao público por ela atendido, é o mais diversificado possível, pois é ele constituído por toda a sociedade, em todos os seus segmentos. Desde a mais alta autoridade, até ao mais humilde cidadão, todos são beneficiários dos serviços prestados pela Polícia Militar, pois todos têm garantidos pela Constituição federal o direito à plena cidadania, e, entre esses direitos, consta o direito à segurança.

É, pois, a segurança, o serviço específico, prestado pela Polícia Militar. Não qualquer segurança, mas a segurança que é dever do Estado prestar seja a instituições, seja ao indivíduo em particular.

Convém notar que a Segurança Pública não é exclusividade da PM. A segurança é um sistema, que junto a outros, compõe

o tecido social. O sistema de Segurança Pública está assentado em vários subsistemas, que são: A Magistratura, o Ministério Público, a Polícia e os Estabelecimentos Prisionais. Cada um atuando em campos específicos.

À Polícia Militar, como o declara a Constituição de 1988, no seu Artigo 144, §5º, "cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública".

Para a defesa do direito à segurança o Estado mantém, atualmente, dois tipos de polícia: a Polícia Civil e a Polícia Militar. Esta dualidade de polícias tem levantado muitas discussões em razão de certas desvantagens que ela apresenta. Não é, contudo, objeto do presente estudo.

Ainda sob preceito constitucional, a Polícia Militar é subordinada ao governo do Estado, daí seus elementos serem qualificados como servidores públicos. E, como o Estado não pode cobrar por aqueles serviços por ele prestados, referentes à defesa de direitos fundamentais do cidadão, dever dele próprio, a Polícia Militar não tem fins lucrativos.

Devido à complexidade de seu público e às dificuldades características do serviço de segurança, a Polícia Militar exige uma administração altamente qualificada e eficiente.

Um outro fator que dificulta, e muito, a administração da Polícia Militar, diz respeito ao seu material humano. Em primeiro lugar, devido ao número de elementos requeridos para a efetivação de suas funções e, em segundo lugar, devido às condições de origem onde seu recrutamento acontece com mais frequência.

1. Empresa e administração

A Revolução Industrial foi uma completa revolução para o setor produtivo de bens, em primeiro lugar, e, logo após, como consequência, também para o setor de serviços.

Anterior a ela funcionava o artesanato e a manufatura. Nesses sistemas, a produção era pouca, demorada, e, por assim dizer, levava a marca do dono.

A industrialização, isto é, a introdução das máquinas e da energia mecânica na produção de bens criou novas condições. As peças são produzidas agora com muito maior rapidez e em muito maior número. Para isso, se tornou necessário o emprego de número muito maior de trabalhadores, nascendo assim a moderna classe operária. Os efeitos econômicos e sociais de tão profundas mudanças fazem-se sentir até hoje.

O foco de nosso problema aqui não é propriamente a administração do capital em relação à produção de bens, mas especificamente a administração do próprio pessoal.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Ensina Yolanda Ferreira Balcão que

"O conceito tradicional da tarefa da administração no que diz respeito ao controle da energia humana para realização dos objetivos da organização, pode ser colocado, de maneira ampla, em função de três proposições. A fim de evitar as complicações introduzidas por um rótulo qualquer, vamos chamar a esse conjunto de proposições Teoria X:

1. A administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa - dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas - para realização de seus fins econômicos.
2. Com relação às pessoas, administração é o processo de dirigir seus esforços, motivá-las, controlar suas ações, e

modificar seu comportamento para atender às necessidades organização.

3. Sem essa intervenção ativa por parte da administração as pessoas seriam indiferentes ou mesmo hostis às necessidades da organização".¹

Essa teoria traz consigo certos pressupostos que denotam uma compreensão errada do comportamento humano, tais como o de que, por natureza, o homem é indolente, sem ambições, egocêntrico, conservador.

Nessas condições, ele precisa de estímulos, como castigos e recompensas, da parte da administração, de uma maneira indistinta, quase mecânica.

Depois de muitos anos passados, a ciência social, embora reconhecendo que tais atitudes possam existir, não as atribui porém, à natureza humana como tal, mas antes, são atribuídas à prática administrativa, à filosofia que a orienta. Isso dá origem a uma nova concepção de administração.

2. Uma nova teoria da administração

O surgimento de nova concepção sobre administração está baseado numa concepção mais acurada a respeito da natureza humana, obtida através dos estudos das diversas ciências e da observação dos próprios administradores.

1 - Yolanda Ferreira BALCÃO e Laerte Leite CORDEIRO. O comportamento humano na empresa. p.46.

As descobertas que estão começando a surgir nas ciências sociais desafiam esse conjunto de crenças a respeito do homem, da natureza humana e da tarefa da administração. A evidência certamente está longe de ser conclusiva, mas é bem sugestiva. Ela vem dos laboratórios, das clínicas, das salas de aulas, dos lares, e mesmo da indústria, embora de maneira limitada.

Pode-se resumir esse pensamento moderno num dado fundamental que é o de que a necessidade satisfeita não motiva o comportamento, e o homem é ser de necessidades.

Entre as necessidades fundamentais do homem, podemos enumerar:

- a) necessidade de segurança. Qualquer pessoa que se sinta ameaçada, sente necessidade de garantia e proteção. Isso diz respeito especialmente ao campo fisiológico.
- b) necessidades sociais. É outra dimensão do homem, não bastando portanto que sejam satisfeitas as necessidades fisiológicas. É errada a administração que age com o pressuposto de jogar um contra o outro.
- c) necessidades do ego. São as necessidades relacionados com o amor-próprio, reputação, reconhecimento, aprovação, respeito. Também erra o administrador que "pisa" nos subordinados, pois está ferindo um pressuposto fundamental da natureza humana.
- d) necessidade de auto-realização. Se o homem é um ser de necessidades, isto quer dizer que é um ser incompleto, precisando, então de se completar, de se auto-realizar, de efetivizar aquilo que ele julga ser o seu potencial. Quanto mais ele conseguir alcançar esse ideal, mais ele se sentirá motivado.

Pelo exposto chega-se à conclusão de que uma boa administração se baseia muito mais na motivação do que na repressão.

II - PECULIARIDADES DA POLÍCIA MILITAR

Como anteriormente aludido, a Polícia Militar hoje se encara como uma grande empresa, que sempre está admitindo novos funcionários, ou para ampliar seus quadros, de acordo com as exigências da sociedade, ou para repor os claros deixados pelas baixas surgidas.

1. A qualidade do produto encontrado

É fato notório que, quando a Polícia Militar procura a reposição de seus quadros, na maioria das vezes, encontra problemas na qualidade da matéria-prima que se apresenta. Diversos são os fatores que para isso contribuem.

É notória a situação deficitária da educação no Brasil. Embora a legislação nacional privilegie esse fator, sempre faltou a vontade política de implementá-lo. Do ensino básico ao de terceiro grau, as deficiências continuam gritantes.

Além desse aspecto, o próprio currículo escolar deixa

Escola de Polícia
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

muito a desejar. Herdeiros de uma tradição humanista, nossos educadores não perceberam as necessidades educacionais criadas pela Revolução Industrial, pelo avanço da moderna tecnologia da era eletrônica.

O resultado é que, além de um impressionante número de analfabetos, os que conseguem a escolarização não a obtêm em grau suficiente para enfrentar uma sociedade cujas exigências são cada dia maiores.

É este fato, da baixa escolarização e falta de profissionalização, que faz com que se apresente à Polícia Militar um grande número de jovens, que não encontram emprego em outras empresas que exigem trabalho especializado. São estes os que vão ocupar as graduações de Praças de Base, Soldados, Cabos e Sargentos. Na falta de outro emprego, incorporam-se.

Além do fator educacional-profissional, existe também o fator psicológico. É que a muitos a trabalho de policial-militar se apresenta como fator de status social. Vivendo nas condições em que vivem, nas periferias das grandes cidades, pertencendo aos estratos mais baixos das classes sociais, a figura do homem fardado, com arma na cintura, traz a impressão de colocá-lo numa condição de superioridade, pelo menos aos olhos daqueles que vivem nas mesmas condições onde leva sua vida.

A própria Corporação contribui para que tudo isso aconteça, divulgando nos editais vantagens como a percepção de salário extra, alimentação, transporte, uniformes, assistência médica extensiva aos familiares, alojamento e outros benefícios. Desse modo, muitos chegam até a abandonar o emprego que têm para in-

gressarem na Corporação, pois a troca se lhes apresenta vantajosa.

2. Consequências para a Polícia Militar

Essa situação de fato vem a complicar mais ainda a administração da Corporação, quando se considera o material humano de que dispõe e o cumprimento da missão que lhe é atribuída.

A missão da Polícia Militar é das mais complexas, como já indicado anteriormente. Vale aqui aprofundar um outro aspecto, que são as características da sociedade moderna. Vivemos, hoje, numa sociedade cuja marca principal é a velocidade com que se efetuam as mudanças e as transformações.

Sucessora da Revolução Industrial, a revolução introduzida pela eletrônica promete ser mais profunda ainda. Para falar a verdade para nós, que vivemos hoje, ainda não é possível sequer vislumbrar os limites a que nos pode levar a eletrônica.

Os primeiros efeitos já começam a se fazer sentir. As empresas já não empenham tanto recurso humano em suas atividades. O computador faz o trabalho de controle de seções antes efetuado num tempo incomparavelmente maior por vários funcionários. As comunicações tornaram-se fator primordial no intercâmbio de relações. Máquinas são comandadas por programação eletrônica. Robôs substituem operários nas linhas de montagem, liberando o homem para trabalhos menos mecânicos, como o de aplicar um pingote de solda nas peças que passam pela esteira rolante.

A Revista **Veja**, de 14 de agosto de 1991, traz como matéria de capa a chamada "O futuro chegou - os limites da Ciência às portas do ano 2000". O artigo propriamente dito traz o título: "Ensaio do ano 200". Transcrevemos aqui seu primeiro parágrafo:

"Abra a janela e dê uma olhada na virada do milênio. Quando espocarem os rojões e as garrafas de champanhe, saudando o fim do século XX, o mundo terá uma cara muito parecida com a que pode ser vista hoje nas ruas, pela televisão, nas revistas e no cinema. O futuro chegou.

Infiltrou-se silenciosamente no cotidiano e agora está apenas esperando sua inauguração oficial com a chegada da data mágica, o ano 2000. As revoluções científicas e tecnológicas para brindar a data já foram feitas, ou suas bases estão lançadas e se estima com boa dose de certeza o que esperar delas. O futuro é esplendoroso. É o resultado de um século inigualável na história humana.

Computadores fazem em segundos cálculos que, se todos os sábeios que a humanidade já produziu pudessem ser reunidos, levariam dezenas de anos para resolver. Cientistas geram em túneis subterrâneos frações da mesma energia primordial do Big Bang, a explosão que deu origem ao universo. As células entregam seus segredos mais íntimos aos pesquisadores da genética que criam novas formas de vida e preservam congeladas em tubos de ensaio as sementes de animais e plantas ameaçados de extinção. Guerras nos confins do deserto são exibidas ao vivo na televisão". (p.70).

É nesse mundo fantástico que a Polícia Militar tem de atuar, adaptada também ela às novas exigências tecnológicas. Ca-

be ao administrador de hoje cuidar para que o amanhã não nos pegue de surpresa.

O conceito de segurança, serviço a ser prestado pela Polícia Militar, foi profundamente alterado pelas mudanças ocorridas quando da Revolução Industrial. Pode-se prever, também, o quanto será alterado pela progressiva implantação da revolução eletrônica.

Avulta, assim, o trabalho a ser executado no interior da Corporação, no sentido da formação dos novos elementos que a ela se incorporam. Considerando-se, como acima relatado, a qualidade média dos indivíduos recrutados, vê-se o quanto deve ser grande o trabalho de sua formação.

Caso esse trabalho não seja realizado, com urgência, é certo que chegará o momento, com mais frequência do que já acontece, em que as OPM não terão o indivíduo adequado para o trabalho a que são chamadas. Em se tratando de segurança, e de segurança pública, é uma falha inadmissível e de consequências sumamente perigosas.

As NPCE bem como as NPCI, talvez porque muito centralizadas na IGPM precisam ser revigoradas de acordo com as condições peculiares de cada região.

III - O PROFISSIONAL NA PMGO

No capítulo anterior apresentamos as condições concretas em que se realiza o recrutamento na PM. Hoje em dia, os administradores estão conscientes de que há métodos e recursos diversos para se selecionar o pessoal. O critério fundamental para a seleção é a convicção de que os seres humanos constituem o fator mais importante em todos os grupamentos sociais e que cada indivíduo tem uma vida complexa.

Não se pode aceitar indistintamente qualquer candidato apenas porque a Corporação tem necessidade de mais elementos. Uma atribuição muito importante do serviço de seleção é reconhecer as diferenças entre as pessoas e as exigências do trabalho e, ao mesmo tempo, envidar todos os esforços para escolher as pessoas que melhor se ajustem aos trabalhos que lhes serão atribuídos.

Destes dados se pode inferir como, levando-se a sério a responsabilidade do trabalho da Polícia Militar, tanto mais difícil se torna o recrutamento dos futuros elementos da Corporação.

Por outro lado, deve-se considerar que a seleção de camdodatos realmente aptos será a maior garantia do êxito das atividades próprias, bem como para os posteriores cursos de treinamentos.

Um homem verdadeiramente qualificado poderá, através dos cursos de treinamento, atingir, no menor tempo, o mais alto grau de capacidade profissional. Ao se selecionar um homem para a polícia militar, a idéia é de que se estará admitindo um profissional que irá permanecer na empresa por um período ativo de trinta anos.

Para essa suposição, deve-se pensar nos gastos envolvidos na preparação do profissional. É um investimento que não pode ser menosprezado, ainda mais se se pensa que este investimento é feito com o dinheiro do contribuinte.

Contudo, as estatísticas têm mostrado que menos de 50% dos admitidos na Corporação atingem esse objetivo. Isso é sinal de que está havendo qualquer falha, sendo portanto que seja identificada, para que se tenha uma administração eficaz da PM.

Não é rara a utilização de processos inadequados de seleção. Tal erro costuma resultar em grandes prejuízos para a empresa e, no caso, para a Corporação. Mais importante do que a consideração da capacidade atual do admitido, é considerar suas potencialidades, isto é, o grau de competência que ele poderá atingir. Ainda mais se se considera que a PM possui seu sistema próprio de ensino, instrução e adestramento.

Não é por ser uma atividade de alguém considerado co-

mo funcionário público é que se pode descurar no recrutamento dos futuros PM. Deve-se levar em consideração que o PM não é um funcionário público qualquer, ele deve ser altamente especializado e qualquer falha sua imediatamente cai na opinião do público, especialmente nos meios de comunicação, que estão sempre prontos para criticar a atuação do PM. A razão disso é a importância do trabalho por ele prestado. Em outros setores da atividade pública as falhas não são tão aparentes como no setor de segurança.

1. Em busca das causas

Se não está havendo uma correspondência entre a expectativa e a realidade, é preciso que, com seriedade, se busquem as causas desta defasagem.

Baseados em nossa experiência de tantos anos na Polícia Militar do Estado de Goiás, tentamos aqui reproduzir algumas:

1) Muitos dos policiais-militares admitidos, não chegam sequer a concluir o curso de formação e preparação para o desempenho da missão policial. Pode-se apontar como motivação deste fato a decepção, a indignação mesmo de muitos deles perante o tratamento duro e rígido que recebem na caserna. Tratamento esse que, ultrapassando os limites exigidos pela disciplina, chegam mesmo a ferir os direitos Constitucionais e humanos.

2) Pode-se apontar também o fator "jornada de trabalho". No começo da revolução industrial, quando na Europa ainda se praticava o chamado "capitalismo selvagem", os operários não possuíam a

jornada fixa de trabalho, isto é, um número determinado de horas de trabalho num determinado período de tempo.

Pois bem, pelo menos na PMGO o policial-militar ainda não tem uma jornada definida de trabalho diário ou semanal. Os servidores públicos civis fazem questão deste ponto. O servidor policial-militar não tem opção. Enquanto os outros trabalham 44 horas semanais, o policial-militar chega até a 96 horas, dependendo da escala. Acontece mesmo de o policial-militar completar as 24 horas do dia em serviço, contra as oito horas do civil.

Pior ainda, contrariando a legislação federal, que é maior do que qualquer legislação particular, o policial-militar não recebe qualquer remuneração extra por esse período de tempo que ele emprega no serviço, a bem da Corporação e a bem do público.

É o caso de se lembrar da oposição: trabalhar para viver ou viver para trabalhar. Embora seja oriundo de classes socialmente inferiorizadas, o policial-militar, com as capacidades e senso de observação próprios a qualquer ser humano, percebe essas diferenças, dentro ou fora da Corporação.

Deve-se ainda considerar que não entra em jogo somente a questão do tempo dedicado ao serviço. Como ser humano o policial-militar tem uma família, ou é chefe de uma família, e sente a necessidade de estar junto dos seus, por pelo menos um tempo suficiente para que a família se sinta realizada.

3) Fazem parte da insatisfação desses elementos o não-cumprimento daquelas promessas a ele feitas, como a da assistência médica e

odontológica, o não-pagamento do fardamento, conforme previsto.

4) Considerando-se os esforço despendido nas atividade do policial-militar, como, por exemplo, no policiamento ostensivo, em ocasiões em que deve permanecer em solenidades ou atividades semelhantes, outro fator a ser apontado como causa da não permanência na corporação é a alimentação insuficiente.

A alimentação é fator básico na vida de qualquer ser humano. Dela depende a boa formação do organismo na fase de crescimento e a manutenção do equilíbrio físico, principalmente naquelas ocasiões em que se despende muita energia. Daí não ser admissível que haja falhas deste tipo na Corporação.

5) Como considerado anteriormente, o candidato a policial-militar geralmente não tem origem nas classes mais bem situadas economicamente. Por outro lado, é sabido como é falho o sistema de saúde pública e como é inatingível para a maioria do povo a medicina particular. Nota-se na OPM a falta de um programa de assistência social para os familiares dos policiais-militares.

6) O policial-militar é um ser humano, que mantém um relacionamento familiar, de amizade e outros mais. Assim, no escalonamento do serviço tudo isso deve ser levado em consideração. Se se pode facilitar a proximidade do policial-militar, quando em serviço, do ambiente em que vive, evitar-se-á muita insegurança no desempenho do próprio serviço, bem como poder-se-á, ao mesmo tempo, evitar a fuga da Corporação.

7) O desempenho de uma função exige competência, principalmente se for uma função de chefia ou comando. Não basta para tanto a

competência formal, é, antes de tudo, necessário que se tenha competência humana. Acontece dentro da PM que, muitas vezes, tenta-se superar a competência administrativa com a vaidade hierárquica e de posto. Acontece então que, muitas vezes, companheiros despreparados para ocupar um determinado posto, não tenham o equilíbrio suficiente para administrar seu pessoal com humanidade, com a capacidade de reconhecer os problemas de cada um.

8) Um dos mais graves problemas que afeta a Polícia Militar e que, sem dúvida, contribui para uma debandada de seus elementos, são os baixos, inseguros e inconstantes valores dos salários, os quais não são condizentes com as exigências do trabalho. Para piorar a situação de um salário já de per si insuficiente, muitas vezes acontecem penalizações sobre ele, o que resulta numa sensível diminuição dos recursos do policial-militar e de seus familiares. A consequência disto é a insegurança psicológica, tão prejudicial ao policial militar como ser humano e como profissional

IV - CONCEITUAÇÃO TEÓRICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Feitas as observações que partiram de nossa vivência na Polícia Militar do Estado de Goiás, a título de complementação, queremos agora apresentar um embasamento teórico sobre a questão do recrutamento e da seleção do policial-militar. Para tanto nos valem do Boletim Técnico 004/88, da PMMG, do qual extraímos as idéias a seguir.

OBJETIVOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O Recrutamento e Seleção de Pessoal são subsistemas do Processo de Administração de Recursos Humanos que objetivam a introdução adequada de tais recursos dentro da organização.

Fundamentam-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido (descrição de cargos) e dos requisitos indispensáveis ao ocupante do cargo (análise profissiográfica), para que se mantenha ou aumente a eficiência e desempenho do pessoal.

CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

RECRUTAMENTO

O recrutamento se caracteriza por um conjunto de procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar cargos dentro da organização. Terá como função abastecer adequadamente o processo de seleção de matéria-prima básica, identificando, através de pesquisas, as fontes supridoras de mão-de-obra existente no mercado, ou seja, os locais em que haja maior probabilidade de se encontrar candidatos que possam preencher os requisitos do cargo.

Cabe também ao recrutamento escolher as técnicas de divulgação da seleção que otimizem o processo e efetuar uma triagem inicial eliminando do processo aqueles que não ofereçam as mínimas condições para o preenchimento do cargo.

SELEÇÃO DE PESSOAL

A seleção é o processo pelo qual busca-se solucionar dois problemas básicos: a adequação e a eficiência do homem ao cargo. Selecionar é comparar duas variáveis: os requisitos do cargo e as características individuais e decidir, dentre os recrutados, quais os que têm maior probabilidade de ajustar-se ao cargo vago.

É, portanto, um problema de predição. Nem sempre significa escolher os que revelam capacidades em seus índices mais elevados. É, simplesmente, a escolha daqueles que mais convêm a um determinado plano organizacional. O candidato tira proveito ao

ser colocado num cargo que se ajusta aos seus interesses, necessidades e aptidões e, tanto a organização quanto o indivíduo se beneficiam com o fato de haver um detentor do cargo que está interessado e satisfeito com seu serviço.

TESTES DE SELEÇÃO

CONCEITO E HISTÓRICO DE TESTES

A palavra teste vem do latim **testis**, cujo significado é testemunho, prova. Teste é o nome genérico dado aos instrumentos de trabalho utilizados em Psicologia, que medem aptidões (predisposição para algo), capacidade (habilidade atual resultante de aprendizagem) e aspectos da personalidade, cuja verificação é sistematizada.

Há milhares de anos vêm sendo propostos testes para medir diferenças individuais. Platão propôs testes para selecionar os guardiões de sua república ideal, mas foi durante a primeira guerra mundial, com a necessidade de selecionar grande contingente de homens para as forças armadas, que foi estimulado o interesse e desenvolvimento de testes em grupo. Ao eclodir a segunda grande guerra muitos testes, hoje em uso, já haviam sido desenvolvidos.

ATRIBUTOS DOS TESTES PSICOLÓGICOS

- 1) O teste deve ser adequado ao fim a que se destina.
- 2) O teste deve ser adequado à idade, grupo social, econômico ou profissional, conforme o caso, daqueles que serão testados.

3) O teste deve apresentar condições de validade, isto é, evidências científicas de que realmente mede aquilo a que se propõe medir.

4) O teste deve ser preciso, ou seja, os dados obtidos devem ser coerentes entre si e constantes na medida.

AVALIAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS TESTES

A avaliação pode ser simples nos testes quantitativos, porém altamente complexa em testes de personalidade e em todos aqueles nos quais há interpretação da parte do avaliador.

A avaliação do teste de personalidade é feita a partir dos fundamentos do teste, pela análise da produção do candidato no tocante à forma, estrutura, detalhes e toda informação relevante que o teste trouxer. Tais dados serão confrontados com seus significados, cujo conhecimento é de domínio do avaliador e de todos que manejam o teste de forma adequada. A validade desses instrumentos e sua fidedignidade se obtêm através de reteste, comparação com resultados de outros testes, pesquisas, teorias de desenvolvimento etc.

Para a avaliação dos testes quantitativos, usa-se em geral uma chave de avaliação, crivos ou gabaritos, com indicadores de como obter o escore final, com a contagem simples dos acertos ou sua conversão em outra escala. Existem dois tipos de interpretação de resultados dos testes: a interpretação psicométrica e a clínica.

Na interpretação psicométrica os resultados ou pontos obtidos nos testes são chamados de escore e podem ser interpreta-

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

dos com referência a um critério absoluto, onde se confronta o resultado obtido com o escore ideal, e com referência a um critério relativo ou de grupo, que permita determinar a posição do indivíduo num determinado grupo, bem como comparar seus resultados num determinado teste.

Os sistemas usados para converter os escores brutos em escores de interpretação são chamados de sistemas de normas e para determiná-las, seja qual for o sistema utilizado, aplica-se um teste a um grupo representativo do tipo do indivíduo para os quais se destina. Será possível, então, pela distribuição dos escores obtidos, localizar classes correspondentes aos resultados: médio, inferior e superior.

A interpretação clínica é sempre individualizada e personalizada e deve passar sempre por um contato pessoal com o examinando (entrevista). Nessa interpretação, além da conjugação e integração de dados, dois resultados podem surgir:

- 1) nível potencial, isto é, qualificações ou aptidões que o candidato possua e possam futuramente ser mobilizadas;
- 2) condições de adaptabilidade, ou seja, conjunto de interesses, traços de personalidade e características emocionais que facilitem ou dificultem seu ajustamento às condições consideradas.

SIGILO EM RELAÇÃO AO TESTE

O manuseio de testes psicológicos é limitado ao psicólogo credenciado e seu uso por parte de leigos compromete toda a utilidade destes instrumentos, pois uma vez conhecido um teste e com a conseqüente aprendizagem do mesmo, tal instrumento torna-se invalidado para usos posteriores.

O laudo ou diagnóstico resultante da avaliação psicológica é sigiloso, não podendo ser divulgado a pessoas que não façam parte da Comissão Examinadora da OPM. Seu conhecimento por parte de terceiros ou mesmo do candidato pode levar a interpretações errôneas, gerando conflitos e preconceitos infundados.

SELEÇÃO DE PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR

OBJETIVO

Escolher, dentre os CCP convocados, aqueles que mais se aproximem ao tipo ideal de homem de que a Corporação precisa, ou, em outras palavras, escolher aqueles que reúnam condições mínimas necessárias para o preenchimento do cargo.

Todo candidato apresenta fatalmente qualidades e deficiências. Não podemos pretender o homem ideal, pois o importante é considerarem-se as qualidades possíveis do candidato em função de sua atividade futura de Policial-Militar.

FASES

A seleção, para atender seus objetivos, comporta as seguintes fases:

- 1) triagem;
- 2) pesquisa social e de antecedentes;
- 3) entrevista de triagem;
- 4) exame de escolaridade;
- 5) exame de sanidade física;
- 6) exame psicológico;
- 7) exames complementares;

- 8) teste de capacidade física;
- 9) entrevista pela comissão da OPM.

C O N C L U S Ã O

Todo esse cuidado teórico no recrutamento e seleção de pessoal, na prática, pode "ir água abaixo," caso a administração da PM não corresponda às expectativas dos elementos nela incorporados. É bem verdade que alguns fatores, como salários e verbas de manutenção e melhorias, nem sempre dependem diretamente do Comando uma vez que a Polícia Militar está subordinada ao Governador do Estado, e quando o próprio Estado se encontra em situação deficitária em razão da má administração do governo, certamente a administração da PM também sofrerá os reflexos de tal situação.

Contudo, aqui vão algumas propostas que dizem respeito à administração interna de nossa Corporação:

1) Primeiramente, vamos considerar a Segurança Pública um dever do Estado e um direito da sociedade e esse dever deve ser exercido incondicionalmente, tendo como instrumento para tanto a Polícia Militar a qual, por sua vez, o faz através dos policiais - militares, que assim se constituem como os agentes da segurança.

2) A Polícia Militar deve, acima de outras coisas, preocupar-se com a qualidade da matéria-prima (humana) a ser adquirida para preencher seus quadros efetivos, estabelecendo um padrão de qualidade de alto nível.

3) A princípio não se deve preocupar com a quantidade, mas sim com a qualidade. A quantidade é uma questão de o Governo, como o responsável pela segurança, oferecer condições atraentes para que isso aconteça normalmente.

4) A administração da Polícia Militar deve ter sua atenção voltada para os direitos do policial, uma vez que as obrigações e os deveres são institucionais e surgem de acordo com a evolução da sociedade e os acontecimentos que, por sua natureza, exigem a intervenção ou ação da PM.

5) Incondicionalmente deve-se observar para o PM uma jornada de trabalho definida, mesmo que a lei seja omissa. Deve existir o senso de justiça dos Comandantes e administradores enquadrando os PM nas mesmas condições dos demais servidores.

Em situação alguma justifica-se sacrificar o PM para satisfazer compromissos políticos ou em busca de realizações pessoais dos seus dirigentes. Qualquer um de nós é capaz de se lançar ao sacrifício, desde que o bem em jogo sejam vidas e não vaidades pessoais.

6) Um outro fator que deve ser observado com certo carinho na administração de pessoal é o setor de assistência social, com uma cobertura efetiva no setor de atendimento médico e odonto-

lógico, bem como no psico-social, cultural. Tudo isso extensivo aos familiares dos policiais-militares.

7) Não pode ser deixada de lado a questão da movimentação do pessoal, que deve observar as condições sociais e familiares. A exemplo, deve-se observar para onde se vai transferir o PM, as facilidades de moradia, esposa que trabalha, filhos que estudam - enfim - se ele tem condições de se transferir com a família, sem que isso acarrete danos financeiros ou outros que prejudiquem sua vida profissional.

8) A questão mais séria hoje na vida do PM, sem dúvida, é a remuneração. Já foi citado que o PM vem sendo sacrificado em sua jornada de trabalho, não recebendo em troca outras gratificações como FGTS, adicional de trabalho noturno, hora extra e outros. Sabemos que a legislação é omissa. Então, cabe aos nossos Comandantes e Diretores usar do bom senso e compensar os benefícios que não temos com um tratamento menos sacrificado, menos exigente a respeito de jornada de trabalho. Precisamos compensar essas falhas com uma luta por melhores salários.

9) É necessário que pensemos na empresa, no seu nome, sua imagem, mas, acima de tudo, está o material humano que é o sustentáculo dessa empresa. Sem ele bem alimentado, remunerado, valorizado, com uma boa condição física e mental, não chegaremos até os objetivos almejados pela empresa.

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

- BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. 4.ed. Rio, FGV, 1979.
- FERREIRA, Paulo Pinto. administração de pessoal. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- HUGON, Paul. História das doutrinas econômicas. 8.ed. São Paulo, Atlas, 1966.
- PMMG. Boletim técnico nº 004. Belo Horizonte, 1988.
- YODER, Dale. Administração de pessoal e relações industriais. vol.1., São Paulo, Mestre Jou, 1969.