

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

O Sargento na Estrutura Organizacional
da PMGO

Pulo Cesar Oliveira Reis

Goiânia - 1996

BAPM

PAULO CÉSAR OLIVEIRA REIS - CAP PMBA

2613

O SARGENTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PM

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

GOIÂNIA - 1996

BAPM

PAULO CÉSAR OLIVEIRA REIS - CAP PMBA

O SARGENTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PM

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

GOIÂNIA - 1996

BAPM

PAULO CÉSAR OLIVEIRA REIS - CAP PMBA

O SARGENTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PM

**Trabalho Técnico Profissional
apresentado à Academia de Polícia
Militar do Estado de Goiás, como
exigência parcial para conclusão do
Curso de Aperfeiçoamento de
Oficiais, sob orientação do Major
PMBA Deraldo de Carvalho Melo e
do Capitão PMBA Antônio de
Carvalho Melo Filho.**

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

GOIÂNIA - 1996

“Bem aventurado o Homem que suporta com perseverança a provação; porque, depois de ter sido aprovado, receberá a coroa da vida...”

Tiago 1:12

Agradecimentos

A Deus acima de tudo, por ter permitido não só a realização deste trabalho, mas também pela vida que me concede;

À Polícia Militar do Estado de Goiás, pelo acolhimento e tratamento dispensado;

Aos meus orientadores Major PM Deraldo de Carvalho Melo e Capitão PM Antônio de Carvalho Melo.

À professora Nancy Ribeiro de Araújo e Silva, pelos ensinamentos necessários na área de metodologia científica.

**Este trabalho é dedicado a três
pessoas que são de importância
fundamental na minha vida, Cristina,
Rodrigo e Cinthia**

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

SUMÁRIO

RESUMO	8
--------------	---

CAPÍTULO I

1 - Introdução	11
1.1- Apresentação	11
1.2- Justificativa	13
1.3- Objeto	16
1.3.1- Assunto/Tema	16
1.3.2- Problema	17
1.3.3- Hipóteses	18
1.4- Delimitação	19
1.5- Conceituação de Termos	20

CAPÍTULO II

2- Organizações Sociais	21
2.1- Generalidades	21
2.2- Organização Formal - Militar / Religiosa	23
2.3- Organização Policial Militar	25
2.4- Estrutura e Organização da PMGO	27

CAPÍTULO III

3- O Sargento de Polícia Militar - Uma nova visão	30
3.1- O Sargento Militar X O Sargento Policial Militar.....	30
3.2- A ação do Sargento na PM Cidadã	33
3.3- Capacitação de Recursos Humanos	34
3.3.1- Recrutamento e Seleção.....	34
3.3.2- Formação.....	38
3.3.3- Emprego.....	43
3.3.4- Treinamento	45

CAPÍTULO IV

4- Chefia/Liderança	48
4.1- Noções Gerais	48
4.2- Lideranças: pessoal e funcional.....	50
4.3- Liderança na Polícia Militar.....	53

CAPÍTULO V

5- Análise e interpretação dos dados coletados	56
5.1- Introdução	56
5.2- Questionário aplicado entre Sargentos PM subordinados ao Comando de Policiamento Metropolitana	56
5.3- Questionário aplicado entre Oficiais Subalternos da área operacional	67
5.4- Participação em ocorrências policiais.....	74

CONCLUSÃO E PROPOSTAS	76
-----------------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
----------------------------------	----

ANEXOS

RESUMO

Sempre buscando melhorar a prestação de seus serviços na área da segurança pública, a Polícia Militar do Estado de Goiás tem procurado desenvolver atividades diversas que, através estudos e pesquisas, visualizem a real situação institucional e que também ofereçam condições de se alcançar esse melhoria desejada.

Dentre os temas relacionados pelo Comando da Corporação para confecção do trabalho técnico profissional, escolheu-se um que, em muito vem influenciando na boa ou má prestação do serviço policial militar. O papel do Sargento na estrutura organizacional da PM sugere várias formas de abrangência, optou-se por direcionar os estudos em relação ao exercício de autoridade funcional do Sargento PM, bem como, se realmente o Sargento PM exerce liderança entre os seus subordinados. A existência de trabalhos monográficos retratando também temas correlatos, no que diz respeito ao perfil profissiográfico do Sargento PM, da reformulação do currículo do Curso de Formação de Sargentos e ao aprimoramento do ensino da técnica policial

Formação de Sargentos e ao aprimoramento do ensino da técnica policial militar nesse curso, direcionou o trabalho a exploração de assunto pouco abordado e que influencia a atuação do policial militar nas ações operacionais.

O trabalho teve como principal objetivo verificar o porque das deficiências apresentados pelo Sargento PM na área operacional, quais os motivos de desestímulo, qual a sua participação perante as ocorrências policiais. Por outro lado, evidenciou-se também a influência dos níveis superiores nas funções inerentes ao Sargento PM.

Foi realizado um estudo junto aos Comandantes de Unidades Operacionais, junto aos Oficiais intermediários e subalternos, junto também aos Sargentos PM que atuam na área operacional subordinada ao Comando de Policiamento Metropolitano, tomando-se respostas através da interrogação direta de amostra da população operacional da PM, na capital, utilizando-se questionários.

Os resultados apontam uma insatisfação muito grande por parte dos Comandantes com relação aos serviços prestados pelos Sargentos PM na área Operacional. A mesma insatisfação se vislumbra entre os oficiais que atuam nas áreas operacionais, aos quais os Sargento estão diretamente subordinados. Por outro lado, o resultado da pesquisa junto ao público alvo (amostragem) demonstrou que existe um desestímulo muito grande para o exercício da

função, bem como existe também uma interferência enorme por parte dos oficiais nas atribuições inerentes aos Sargentos PM.

Dos estudos bibliográficos foram extraídos conceitos práticos relacionados a organização, autoridade funcional e liderança. Os termos explicitados no presente trabalho detalha a importância de se conhecer como funciona a organização e qual o papel de cada um que a compõe, esboça também que não deve haver desestímulo e falta de aplicação nas funções exercidas.

Fundamentado no que foi pesquisado, pode-se observar a necessidade urgente de se mudar o comportamento profissional da maioria dos Sargentos PM, através de mecanismos profissionais. A proposta básica do presente trabalho está alicerçada no pressuposto de que, existindo excelência na execução das funções policiais militares dos Sargentos PM, haverá, por conseguinte, um excelente trabalho desenvolvido por seus subordinados.

Finalizando o trabalho, é apresentada proposta que possibilitará a Polícia Militar iniciar um processo de reestruturação da graduação de Sargento, o que por certo acarretará uma maior valorização funcional.

CAPÍTULO I

1- INTRODUÇÃO

1.1- Apresentação

O presente trabalho é fruto da inquietação do autor, provocada pela vivência nas fileiras da Corporação. Nasce da observação cotidiana, reforçada por trabalho de pesquisa e tem por objetivo focalizar a falta do exercício pleno de liderança na ação operacional do Sargento de Polícia Militar. O tema a ser abordado, O Sargento na Estrutura Organizacional da Polícia Militar, pretende demonstrar que a figura do Sargento de Polícia Militar está afastada da sua concepção original, apresentando um profissional apático, descomprometido e até omissos no fazer do seu labor diário.

O trabalho compõe-se de 06 (seis) partes assim distribuídas;

Capítulo I - Engloba a introdução e apresenta aspectos definidores do objetivo do estudo;

Capítulo II - Enfoca as Organizações Sociais, desenvolvendo estudos a respeito de Organizações Formais e dando uma visão sucinta a respeito da Organização Policial Militar;

Capítulo III - Desenvolve uma nova visão em relação ao quadro de Sargento na Polícia Militar, demonstrando o que diferencia o Sargento Policial Militar do Sargento Militar, qual a participação do Sargento na nova fase de Polícia Militar Cidadã, além de descrever a respeito da Capacitação de recursos humanos direcionada ao quadro de Sargento;

Capítulo IV - Trata de aspectos relativos ao exercício de Chefia e Liderança, inclusive sua aplicação no organismo policial militar;

Capítulo V - É realizada uma análise dos dados pesquisados através da aplicação de questionários entre Oficiais e Sargentos da área operacional, subordinados ao Comando de Policiamento Metropolitano, sediado em Goiânia;

Capítulo VI - Apresenta a conclusão que chegou o pesquisador e as propostas que sintetizam o porque da realização do presente trabalho.

Não se pretende esgotar o assunto, tão somente levantar para discussão um tema que, para o autor, é de particular relevância, até porque, muitas foram as limitações que se impuseram para dificultar a realização de um trabalho mais aprofundado e com melhores subsídios. Espero continuar

trabalhando o assunto para oferecer sempre uma nova colaboração aos interessados. Espero que os expert não levem em consideração a ousadia do neófito que, somente se viu encorajado em abordar o assunto por compreender a necessidade de penetrar no mundo da Pesquisa enfocando um tema novo de relevante importância para a nossa Corporação.

1.2- Justificativa

A Polícia Militar é uma Instituição permanente, que deita suas raízes nas mais remotas eras coloniais, mantendo ao correr dos séculos , apesar de alguns desvios, suas características de Polícia de preservação da ordem pública.

Não se pode olvidar que durante muito tempo predominou a vocação militarista, dando à Polícia Militar um caráter de Exército Estadual, aquartelado e voltado para o seu aprestamento como força de combate.

A Polícia Militar de Goiás, como muitas de suas co-irmãs, provou a utilidade do seu valor militar para o Estado e o País em inúmeras oportunidades, a exemplo da Guerra do Paraguai. A realidade social porém, é dinâmica e ao passar dos anos determinou a mutação dos padrões da Sociedade Brasileira. Os problemas urbanos, particularmente o crescimento dos índices de criminalidade e violência, conduziram a Polícia Militar para um

reencontro com a destinação secular de mantenedora da ordem pública, mas, desta vez, encontrou uma Sociedade mudada, diferente daquela rural e pacata dos tempos provinciais.

Além do combate à violência exacerbada, foi chamada à defesa social contra tipos de ameaças próprios da época contemporânea, o que a levou a atuar além da prevenção e repressão nos campos da criminalidade comum, na proteção ecológica, na proteção de patrimônios artísticos e culturais, na defesa civil, na assistência pública em apoio a outros Órgãos e a ser Força de primeiro combate na defesa interna, nos eventos de qualquer dimensão que possam surgir, contrários a ordem instituída.

O texto abordado; “O Sargento na estrutura organizacional da Polícia Militar”, não é assunto novo porquanto já foi debatido, na intenção de se buscar uma melhoria no atendimento ao público. Justamente com essa idéia de melhoria dos serviços policiais militares é que insiste-se na exploração científica das causas que estão servindo como impecílio a um desempenho policial militar perante as diversas ocorrências que afligem a população. Sob este prisma, o trabalho ora apresentado, representa uma tentativa de identificar os reflexos da carência de um bom desempenho das funções inerentes ao cargo de Sargento PM, em particular na área operacional, onde a técnica policial militar exige sempre pessoas preparadas, motivadas e, acima de tudo, bem

treinadas, de maneira que possam conduzir e orientar aqueles que realmente executam o produto final elaborado pela Polícia Militar, que é a preservação da ordem pública.

Atualmente a Polícia Militar ressenete-se de um melhor desempenho das funções inerentes ao cargo de Sargento PM. Em muitas Unidades Operacionais, alguns dos Sargentos PM empregados na operacionalidade, eximem-se em tomar decisões que lhe são impostas em razão do seu nível de autoridade, deixando sempre a decisão para os Oficiais subalternos que estejam em serviço. Esse fato, geralmente acarreta um maior número de ocorrências para serem resolvidas por uma só pessoa, quando diversos problemas poderiam ser evitados ou mesmo solucionados por aquele cuja função determina. Muitas vezes, as atitudes desses subordinados, impedem que o Oficial lhe delegue poderes para os problemas operacionais, pois, os mesmos acham mais fácil perguntar aos superiores do que tomar decisões sozinhos, dentro do limite da sua autoridade funcional.

Não são raras as vezes em que o Sargento PM (geralmente quem comparece em primeiro lugar para resolução de ocorrências) deixa-se levar por seus comandados, não exercita sua autoridade e liderança e, acaba cometendo atos e atitudes inadequadas para o momento.

Se na Organização, na sua estrutura organizacional, o cargo de

Sargento PM encontra-se aproximadamente no meio, sobrepondo-se hierarquicamente às demais praças, cabe àqueles que estão investidos desses cargos, exercitarem a sua autoridade até o limite de sua competência. Caso contrário, corre o risco de ampliar o alcance funcional do cargo que está acima, restringindo assim sua autoridade, bem como, pode também permitir a ação daqueles que não têm autoridade para agir.

1.3- Objeto

1.3.1- Assunto/ Tema

O trabalho tem o intuito principal de demonstrar que existe ainda uma indefinição quanto ao papel do Sargento na Polícia Militar e quais as causas e conseqüências da sua falta de comprometimento profissional.

É também objeto deste trabalho, pesquisar a respeito da atual participação do Sargento PM na operacionalidade da Polícia Militar, que reflexos negativos advém do desestímulo profissional e quais as providências que podem ser adotadas.

É necessário para se atingir o objetivo que se enverede pelo conhecimento do que é organização e da situação do cargo de Sargento PM em relação ao exercício de liderança, deve-se conhecer também o que é autoridade

e porque desta resultam responsabilidades.

Entende-se que o Sargento PM é um profissional cujo labor diário exige Capacitação técnica plena e amplo conhecimento geral, visando a efetiva execução do serviço policial militar de maneira satisfatória, tanto para a Sociedade, como para a Corporação.

1.3.2- Problema

A falta de iniciativa por parte dos Sargentos PM no momento que pode e deve decidir, a falta ou a prática de má liderança perante os subordinados, a falta do exercício de autoridade e o desestímulo por parte daqueles que compõem o quadro de policiais militares que devem conduzir as ações operacionais no cotidiano policial militar, em muito contribui para a má prestação de serviço à comunidade, fazendo com que a imagem da Polícia Militar seja em parte degradada.

Uma organização sobrevive em razão do perfeito funcionamento dos seus quadros ou dos cargos que a compõem. As organizações militares sempre superaram impecílios e buscaram desenvolvimento para alcançarem novas conquistas através do perfeito delineamento de funções e o pleno exercício de autoridade dentro dos limites de cada função. Por isso, é necessário que todos os cargos que compõem a Polícia Militar realmente estejam atuantes, a fim de que os impecílios, que são o crescimento da criminalidade e da violência

urbana e rural, sejam superados e possa conquistar-se o que será de grande valor para instituição, o crédito da população como sendo a Polícia Militar realmente uma organização que patrocina a preservação da ordem pública e da segurança dos cidadãos.

1.3.3- Hipóteses

Como é intuito também deste trabalho técnico profissional conhecer a participação do Sargento PM no trabalho operacional da Polícia Militar, questionando a sua atuação efetiva nas missões policiais e visualizando o desestímulo de grande parte dos ocupantes dessa graduação, surgem então algumas hipóteses a serem pesquisadas, que podem estar diretamente relacionadas aos fatores citados e, também influenciando para uma má prestação de serviço ou, no mínimo, conduzindo para uma boa parcela dos Sargentos PM ao desestímulo. Hei-las à seguir;

- Existe na Polícia Militar uma doutrina operacional de emprego dos Sargentos, ou seja, uma definição do emprego dos 1º, 2º e 3º Sargentos especificamente direcionada a cada graduação ?
 - Os diversos níveis que intermeiam a graduação Sargento PM (3º, 2 e 1º), não tem se apresentado como desestímulo ao homem?
 - A falta de conhecimento pessoal vem limitando a autoridade dos ocupantes
-

das graduações de Sargento e, por conseguinte, retirando-lhes responsabilidades ?

- A carência de recursos materiais e financeiros na Polícia Militar está influenciando alguns dos integrantes da Organização, no caso específico o Sargento PM, a um desestímulo profissional ?
- O desestímulo do Sargento PM está relacionado também a uma falta de exigência interna ou até mesmo por excesso de interferência nas atribuições específicas destes ?
- Com relação a formação profissional, será que a grade curricular do Curso de Formação de Sargentos até o ano de 1995, não correspondia às expectativas do público interno e externo ?

1.4 - Delimitação

Embora o desestímulo profissional do Sargento PM, sua apatia funcional operacional e administrativa não seja encontrado apenas na PMGO (outras PMs também passam pela mesma situação, a exemplo da PMBA), o presente trabalho técnico profissional, foi direcionada para pesquisar o atual quadro de Sargentos PM subordinados ao Comando de Policiamento Metropolitano de Goiânia, um grande centro, onde a atividade policial militar é exigida a cada momento, sendo necessário sempre uma melhor

operacionalidade do Órgão responsável pela preservação da ordem pública.

1.5 - Conceituação de Termos

Os Termos a seguir conceituados estão inseridos no contexto do trabalho. Por serem termos técnicos policiais militares, ou em outros casos, de significado dúbio, apresenta-se agora as suas conceituações, visando facilitar o entendimento dos textos oportunos;

- Estrutura Organizacional - Constitui o desenho institucional, sobre o qual se processa a gama variada de múltiplas atividades administrativas e operacionais;
 - Doutrina operacional - Conjunto de preceitos que regulam os procedimentos policiais militares nas operações de preservação da ordem pública;
 - PMGO - Polícia Militar do Estado de Goiás;
 - Fração de tropa - Efetivo humano empenhado em uma ação ou operação, representa parte de uma tropa que foi subdividida;
 - Proteção ecológica - É a realizada através do policiamento ostensivo que visa a preservação da fauna, os recursos florestais, as extensões d'água e mananciais contra a caça e pesca ilegais, a derruba indevida ou a poluição. A Polícia Militar pode atuar em cooperação com Órgãos competentes, federais ou estaduais.
-

CAPÍTULO II

2. ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

2.1- Generalidades

Os homens da antiguidade perceberam desde cedo a necessidade do esforço em grupo. As dificuldades que lhes eram apresentadas concernentes a sobrevivência (relacionadas à defesa contra ataques de animais ou mesmo de outras tribos, bem como, relacionadas também com a consecução de alimentos) fizeram com que eles criassem estruturas de organização muito simples. Nessas estruturas já ficavam assinaladas as atribuições específicas de cada membro. Eram designados quem deveria providenciar alimentação, quem participava da segurança do grupo, quem seria responsável pela chefia do grupo.

A organização realmente nasceu em razão de um propósito comum dos homens antigos, que perceberam que as relações ordenadas em prol de um

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

conceituar organização como sendo a fixação dos meios humanos e materiais, com funções delineadas através de uma estrutura, que busca a realização de objetivos comuns.

Embora informal, a família primitiva foi provavelmente, a mais antiga forma de organização humana e nela os seus membros já recebiam atribuições específicas que muito contribuíram para o desenvolvimento organizacional.

Com a evolução do homem através dos tempos, o relacionamento social passou a ser essencial e a formalização das organizações firmou-se cada vez mais, até atingir o modelo atual. As mais antigas organizações foram sendo cada vez mais estruturadas com intuito de que o homem vencesse suas limitações individuais, chegando ao ponto dessas organizações passarem a ser reconhecidas através de suas estruturas, ou seja, em razão de suas formas. Quando as cidades e os Estados se desenvolveram e cresceram, foram necessárias melhores formas de organização cívica. Estadistas e soldados mostraram como ordenar as complexas relações dos homens sob o seu comando. Seguindo-lhes o exemplo, outros homens desenvolveram a arte de governar organizações privadas a fim de enfrentarem as necessidades dos crescentes mercados e a interdependência na época contemporânea.

2.2- Organização Formal - Militar / Religiosa

A organização formal constitui-se em certo número de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Nela deve existir sempre a definição e a diferenciação dos graus de autoridades delegadas. A cada cargo estão imputadas autoridade e responsabilidade que devem ser exercidas dentro dos limites que lhe são designados e que também não podem ser minimizadas, desvirtuadas ou mesmo transferidas. Mesmo no nível mais baixo da organização, há certa autoridade, mesmo que pequena. E é evidente que a interdependência dos possuidores de autoridade, grande ou pequena, torna-os essenciais, a todos eles, para realização dos objetivos da organização.

Uma das características principais da organização formal é a estrutura hierárquica, cuja determinação é dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. É justamente essa determinação que define os níveis de autoridades dentro dos órgãos, partindo do nível de execução até alcançar o nível de decisão, passando antes pelo nível intermediário. A sobreposição desses níveis definem a forma piramidal das organizações formais, no que diz respeito a sua forma estrutural, porém, com relação a níveis de autoridades a hierarquia impõe à organização, a forma de uma pirâmide com a base invertida, onde à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume

de autoridade e vice-versa.

As organizações religiosas e militares foram as que mais acentuaram a importância de suas estruturas, constituindo assim, organizações lineares que influenciaram na concepção de organizações modernas. As organizações do tipo linear, realmente têm como característica, uma estrutura simples, cujo direcionamento de ações se desenvolve linearmente e, por essa razão, existe uma linha de comunicação entre os níveis estruturais da organização. Essa linha de comunicação também delinea o princípio da autoridade, cujo conceito será visto à frente.

O princípio linear utilizado pelas antigas organizações militares foi sendo aperfeiçoado progressivamente, possibilitando sempre um avanço no desempenho das ações inerentes a cada função dentro das organizações. Com o crescimento e o desenvolvimento das organizações militares, necessário tornou-se que, cada função ou cargo envolvido na organização fosse definido em razão de sua nítida e clara delimitação de responsabilidades. Delimitação de responsabilidades e atribuições, é justamente o fator que fotografa cada cargo de uma organização. A definição de atribuições e, conseqüentemente, a sua distribuição dentro de uma organização é o que caracteriza a estrutura organizacional. A estrutura, tal como a constituição de um governo, descreve as partes e as relações dentro da organização. Regula a autoridade e a

responsabilidade assinalada a cada uma das partes: quem manda a quem; quem está subordinado a quem; quem estabelece política de comando e quem executa; quem fiscaliza o desempenho e as execuções; quem decide quando as divergências dividem o grupo...

Os procedimentos definem a forma em que agem reciprocamente as diversas partes da organização, as regras de comportamento, os canais de comunicação e as informações que por eles passam. Os sucessivos possuidores de autoridade, desde o ponto mais elevado da organização até o menor nível, constituem sua linha de comando.

2.3- Organização Policial Militar

Precisar no tempo a origem da polícia como organização é praticamente impossível, porém, alguns historiadores admitem que a polícia nasceu de uma necessidade social, a partir da formação dos primeiros núcleos sociais e o aparecimento de regras para o pacífico convívio entre seus participantes. Citam, alguns historiadores, que desde as mais remotas civilizações, que floresceram na antigüidade, já existiam as organizações policiais e que entre os Hebreus tais organizações possuíam estruturas delineadas, tendo os seus componentes, responsabilidades e atribuições bem definidas. Essas organizações evoluíram no tempo, passando por períodos de

intensas modificações estruturais, buscando sempre identificar-se como Instituto de manutenção da ordem pública, da liberdade, da propriedade e da segurança individual.

No Brasil, desde o seu descobrimento, houve sempre a figura do organismo policial, cujas atribuições foram sendo alternadas por organizações militares (oriundas de Portugal), por forças públicas e até por magistrados (onde se confundia a missão policial com a missão judiciária). Somente após o advento da República é que a ordem pública do Estado ficou exclusivamente a cargo das Forças Estaduais.

O organismo policial militar, teve origem efetiva no Brasil, após a chegada da Família Real que, através do Decreto Imperial de 13 de maio de 1809, criou a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia na cidade do Rio de Janeiro. A intenção do rei D.João VI surgiu em razão da necessidade de propiciar segurança e tranquilidade à recém-chegada Corte, como também para promover segurança aos súditos daquela cidade. Anos após, foram criados em outras províncias, também através de Decretos Imperiais, Corpos de Polícia, que vieram a originar as atuais Organizações Policiais Militares, tais como, as Polícias Militares de Pernambuco, Minas Gerais e Rio de Janeiro¹.

¹ MINAS GERAIS, Polícia Militar de Minas Gerais. O Alferes. Belo Horizonte: PMMG. n.11. p.72

2.4- Estrutura e Organização da PMGO

Em Goiás, a Força Policial do Estado foi criada através da Lei nº 13, de 28 de julho de 1858, porém somente em 1884, através da Resolução Provincial nº 520, de 10 de junho, é que foi organizada, ou seja, teve a Força Policial a sua estrutura realmente consolidada e definidas as atribuições dos seus membros. A Resolução Provincial nº 520 foi o embrião da atual Lei de Organização Básica da PMGO (Lei nº 8.125/75), sendo que esta adaptou-se às prescrições contidas do decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969, que definiu a estruturação organizacional das Polícias Militares em todo o país, além de também definir a competência policial militar.

Destaca-se do decreto-lei nº 667 o parágrafo 1º do artigo 5º, que na sua íntegra define o seguinte: “Considerados as finalidades essenciais e o imperativo de sua articulação pelo território de sua jurisdição, as Polícias Militares deverão estruturar-se em grupos policiais. Sendo essas frações os menores elementos de ação autônoma, deverão dispor de um chefe e de um número de componentes habilitados, indispensáveis ao atendimento de missões básicas de polícia” (grifo nosso). Nesta definição está o cerne da função policial e do imperativo em se ter alguém preparado para liderar e comandar a real execução da função policial militar. Justamente deste imperativo é que surge a figura do Policial Militar e, no caso em estudo o sargento PM, que,

dentro do contexto da Polícia Militar, deve ser o profissional preparado para conduzir operacionalmente aqueles que oferecerão o produto final à população ou a prestação efetiva de segurança.

Já foi visto que das primeiras organizações militares foi herdada a noção de cargos e funções hierarquizadas. A PMGO, como todas outras Polícias Militares do Brasil, acompanhou a estruturação do Exército Brasileiro e assim obteve o desenho de sua estrutura organizacional. Este, por sua vez, tem a sua estrutura baseada na do Exército Prussiano, que foi o que, historicamente, inspirou boa parte da organização atual do Exército Brasileiro, apesar das influências marcantes do próprio Exército Português (de onde se originou o nosso) e do Exército Norte-americano, basicamente após a II Segunda Guerra Mundial.

A delineação da estrutura hierárquica da PMGO é a seguinte: Círculo de Oficiais, Praças Especiais e Círculo de Praças que definem postos e graduações. Esses círculos estão assim delineados:

- POSTOS:

CORONEL PM

TENENTE CORONEL PM

MAJOR PM

CAPITÃO PM

1º TENENTE PM

2º TENENTE PM

- GRADUAÇÕES:

SUBTENENTE PM

1º SARGENTO PM

2º SARGENTO PM

3º SARGENTO PM

CABO PM

SOLDADO PM

- PRAÇAS ESPECIAIS que são os Aspirante-Oficial PM e os Alunos dos diversos cursos de formação.

Esta é a estrutura da PMGO, que como toda instituição militar tem como fundamento básico para manutenção estrutural a hierarquia entre os postos e graduações, definindo assim funções e atribuições para cada ocupante de cargo. A hierarquia policial militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar. A ordenação se faz por postos ou graduações. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento a seqüência de autoridade.

CAPÍTULO III

3- O SARGENTO DE POLÍCIA MILITAR - UMA NOVA VISÃO

3.1 - O Sargento Militar x O Sargento Policial Militar.

Vem de origem militar a graduação de Sargento que as Polícias Militares atribuíram a certo seguimento da sua hierarquia. Assim, podemos distinguir dois Sargentos. Um policial e outro militar. As funções e atribuições do Sargento Militar são facilmente descritas pois, na maioria das vezes, são meramente cartoriais, veja-se o que preceitua o Regulamento Interno de Serviços Gerais - RISG, à respeito das atribuições de adjunto, sargenteante, etc. Somente em caso de guerra, torna-se o Sargento Militar operacional, ainda assim, essa operacionalidade é facilmente racionalizada porque se distingue com facilidade as atribuições básicas do militar “Sargento”, as quais diretamente vinculadas à pretensão de eliminar o “inimigo” se estende ao comando do grupo de combate, subordinado

Policial buscou adequar-se a essas atribuições, ao fazer seu labor diário. Assim, manuseava com destreza um fuzil, declinava de cor, os elementos componentes do grupo de combate e amava mais os “exercícios de batalha” do que o contato permanente com o povo. Afastou-se assim, da sua missão.

É certo que a formação militarista do povo brasileiro em muito contribuiu para isso, aliado aos interesses da elite que conduziram o País a épocas de instabilidade interna.

A atividade que a PM executa amiúde, nas vinte e quatro horas do dia e em todos os municípios, vilas e arraíás de Goiás, é o Policiamento Ostensivo - por etimologia, ação de polícia ostensiva, e em toda ação de polícia, é de capital importância o modo como vão interagir o policial e o cidadão.

O objetivo geral da ação militar é o inimigo, normalmente representado por um conjunto de pessoas e meios materiais e, como tal denominado porque, para duas ou mais partes se posicionarem em torno de um assunto comum, foram vãs as manobras tentadas dentro da política, diplomacia, tratados, protocolos, mediação. Resta a última: o confronto das armas e sua espiral de destruição e morte. O objetivo da ação policial é a comunidade (Polícia Preventiva) e eventualmente algum cidadão que, mesmo delinquindo (Polícia Repressiva), tem a escudá-lo a própria lei com direitos e

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

garantias individuais. Eliminar o inimigo é a regra e até constitui lógica. Eliminar o delinqüente é a exceção e, na maioria das circunstâncias, um crime sem qualquer excludente de criminalidade.

O policial precisa ser agressivo em combate e imediatista na ação junto ao inimigo, que praticamente nenhum direito possui pois, quem vacilar pagará com a vida. O policial tem que ser tolerante e ponderado com o cidadão, cuja integridade física e moral há de ser respeitada; se não, a ação policial irá degenerar em conflito, arbitrariedade e violência, com sérios danos para a ordem pública.

O militar atua em conjunto e sob comando; o policial, geralmente empenhado na rua, trabalha isolado, em duplas, ou em pequenos grupos. A maior soma de iniciativas e responsabilidade cabe, no primeiro caso, ao comandante; no segundo, ao próprio policial.

O militar enfim, é treinado para o combate; o policial para a preservação da ordem pública. Tem-se que separar uma coisa da outra e buscar, na complexidade da primeira, somente aqueles elementos valiosos para o policiamento ostensivo, na complexidade da segunda. Os policiais militares devem pois, ter cuidado e não somente buscar no treinamento militar, aquilo que propicie os condicionamentos úteis à formação.

Não deve se esquecer entretanto, qual a formação militarizada da

disciplina e de formalidades, contribuí positivamente para o desenvolvimento da Polícia no Brasil.

3.2- A ação do Sargento na PM Cidadã

A Polícia Militar é o instrumento do Estado para efetivar a garantia dos direitos dos brasileiros, num ambiente de prosperidade e tranqüilidade pública. O cumprimento da missão policial militar, exige dela a contínua aproximação do cidadão, através de uma prestação efetiva de proteção e de um trabalho cujo escopo seja o inegável espírito público, a dedicação e o senso do dever cumprido.

O papel social desenvolvido pela polícia hoje, é totalmente diferente daquele pelo qual foi originado. Não se admite mais uma polícia que se identifique tão somente pela presença, intimidação, prevenção por demonstração de força. A polícia atual, deve significar prevenção e participação, essas partem do princípio de que o organismo é um grande instrumento de coesão social. Ao invés de ser apenas órgão coercitivo, é a polícia órgão de aglutinação e também participante da cidadania de um povo.

A ação do Sargento de Polícia Militar na atual fase de polícia cidadã, não restringe-se apenas à transmissão de ordens aos subordinados e a cobrança de suas presenças nas ruas. Ao contrário, é um participante em potencial que,

supervisiona, corrige, orienta a execução do serviço policial, encaminhando sempre a ação de polícia para auferir à população o conforto de um salutar convívio social.

No momento em que as Polícias Militares na sua essência, tentam transcender essa áurea que as mistificam e as caracterizam como forças repressoras e sinônimos de violência, necessário se faz, que seus membros estejam preparados para interagir numa polícia moderna, numa polícia realmente humanística. Aos policiais militares, está sendo cobrada uma nova formação, onde sejam compreendidos conhecimentos de psicologia, de serviço social, de sociologia, de ciência política; enfim, de conhecimentos ligados principalmente, a área de relações humanas. Nessa nova proposição, o papel do Sargento é de fundamental importância, na medida em que devidamente preparado, conduz a execução dos serviços policiais, operando em função do cidadão e da comunidade. Cabe ao Sargento PM, o papel de um organizador, de um solucionador de problemas na interrelação polícia e comunidade, isso, no sentido restrito e imediato, proporcionado nas ações do dia à dia.

3.3 - Capacitação de Recursos Humanos

3.3.1 - Recrutamento e Seleção

Um dos grandes óbices que se impõe ao perfeito funcionamento das organizações, está na escolha do elemento humano. É evidente que a organização enquanto estrutura, vista do aspecto eminentemente doutrinário, não pode se responsabilizar por fracassos ou vitória dos objetivos empresariais. Uma organização somente vive, em razão da presença humana.

Assim, estruturas por si só não podem ser consideradas boas ou ruins, senão analisadas devidamente investidas da pessoa humana.

Quem deve preencher este ou aquele posto, esta ou aquela função?

Tem-se presenciado atualmente um distanciamento do perfil profissional descrito na análise ocupacional para o exercício de Polícia Militar, daquele perfil que a sociedade se mostra capaz de oferecer. Pode-se dizer que o que pretende a organização e reclama a sociedade, está distante do que pode oferecer o mercado. O que se quer recrutar ou não, está no universo pesquisado, ou caminha em busca de outros atrativos que são diferentes do que lhes apresentamos.

A esse propósito parece oportuno, incluir nessa visão o processo de recrutamento e seleção nas Polícias Militares e em particular na PMGO. Tem-se como pressuposto, ser este um problema que se amplia em todos os

processos de chamamento de pessoal.

Em primeiro lugar, parece incontestável que o mercado de mão de obra no Brasil apresenta baixos níveis de qualidade, ainda mais quando se busca essa mão de obra para preencher cargos em organização do tipo “Polícia Militar”, hoje ainda considerada entre as de baixo valor social. Parece claro também que não se tem definido com clareza a clientela que se quer alcançar, quando se busca recrutar candidatos para o desempenho das atribuições afetas à graduação de Sargento.

De especial gravidade se apresenta o nível sócio-cultural do povo brasileiro, que atinge hoje pontos muito baixos, ensejando uma larga desqualificação profissional em todos os níveis.

Recrutar e selecionar, nos dias de hoje, não é simplesmente de tarefa de chamar e escolher pessoas, assume características muito mais amplas. Tem-se ainda que, por um desvio de objetivos da organização nos últimos tempos (verdade que hoje já se busca corrigir), recrutava-se mais candidatos à carreira militar do que para profissão de policial militar. Hoje, retomada a consciência de que as organizações policiais militares devem dar ênfase ao substantivo “Polícia” e cultivar o adjetivo militar como mero esforço, já existe uma tendência de melhor definir o que se quer chamar para preencher os quadros da organização. Entretanto, surge o grande complicador: entre os atraídos para

essa atividade de Policial, quem e quantos estão preparados para desempenhá-la.

A seleção é responsável justamente pelo destaque de candidatos que estejam inseridos nos requisitos preestabelecidos pelo edital de seleção e que ao longo do processo seletivo demonstrem as suas qualidades intelectuais, psicológicas e físicas, de modo que possam ser inseridas ou aquilatadas comparativamente com o perfil profissiográfico do Sargento PM.

Segundo o Cel PM Eurípedes Barsanulfo Lima, autor do trabalho técnico-profissional: Perfil Profissiográfico do Sargento da PMGO e Conseqüente Revisão do Currículo do Curso de Formação de Sargento, os atributos mais significativos dos futuros profissionais são: Previsão, Controle Emocional e Responsabilidade. Os demais atributos que devem ser encontrados nos candidatos ao CFS, segundo resultado de pesquisa de campo, são: acuidade visual, afabilidade, apresentação militar, autoconfiança, bom senso, camaradagem, coerência, comunicação, cooperação, coragem, decisão, disciplina, discricção, iniciativa, lealdade, liderança, organização, senso de justiça, sobriedade.¹

O perfil profissiográfico delineado pela PMGO, publicado no BG n° 110, de 15 de junho de 1993, enfoca que os candidatos ao CFS devem

¹ LIMA, Eurípedes B. Perfil profissiográfico do Sargento da PMGO e conseqüente revisão do currículo do Curso de Formação de Sargentos - CFS. São Paulo: 1994. p. 37. Monografia

apresentar características físicas, psicológicas e intelectuais compatíveis com as necessidades inerentes às funções de Sargento PM.

Portanto, para ser Sargento da PMGO é interessante que o candidato apresente características natas e adquiridas que o habilitem na seleção. Não poderá ser selecionado para o CFS o candidato que já nos testes psicológicos apresente tendência à mudança de personalidade perante determinadas situações, ou que apresente pouca capacidade de ponderar-se em seus pensamentos, ou mesmo aquele que não saiba observar normas e preceitos de uma organização.

A seleção continua ainda no período de formação, onde o candidato que não lograr aprovação no CFS não será promovido, ou seja, aquele que não adquirir o conhecimento profissional compatível para exercício das funções de Sargento PM, será desligado ou mesmo reprovado. Não tendo assim, acesso à graduação.

Uma falha que ainda persiste, sendo inerente a seleção de pessoal, é a falta de acompanhamento psicológico durante o CFS. Esse acompanhamento pode realmente detectar falhas em algum tipo de características das que compõem o perfil-profissiográfico de algum dos candidatos ou mesmo verificar algum tipo de vocação específica também de algum dos candidatos.

3.3.2- A formação

A formação do homem é o mais importante que se faz em uma organização, ainda mais quando essa formação é do tipo policial militar e muito mais quando o formando deverá, com desembaraço, desenvolver técnicas para condução das ações policiais no teatro de operações.

A formação profissional busca habilitar os candidatos a determinados cargos, de maneira que possam desempenhar as funções inerentes a esse cargo da melhor forma possível. No Curso de Formação de Sargentos, a Polícia Militar, através do corpo de instrutores, busca basicamente o seguinte:

a) capacitar o candidato de conhecimentos da profissão policial militar, referente à utilização eficiente dos equipamentos, armamentos e processos;

b) capacitá-lo de conhecimento de suas responsabilidades, definidas em leis, decretos, normas regras e até mesmo baseadas em usos e costumes:

c) capacitá-lo a melhorar métodos de trabalho, relacionados a uma melhor utilização dos materiais e processos;

d) capacitá-lo a liderar, ou seja, dotá-lo de habilidades para lidar com pessoas, tratando-as com equidade (equilíbrio entre a justiça e a

benevolência) e sabendo interpretar seus problemas e dificuldades.

O objetivo principal da formação é o de moldar candidatos incipientes e neles forjar profissionais de Polícia Militar, homens devidamente preparados para o desempenho das funções impostas ao cargo que irá ocupar. O Sargento PM, logo após formado, deve estar pronto para ocupar o seu lugar de condutor dos subordinados na execução das missões policiais militares. Deverá estar ciente do seu limite de autoridade e da responsabilidade que lhe competirá.

Em razão de nem sempre se conseguir alcançar o nível profissionalizante adequado às funções de Sargento PM e buscando sempre melhorar o padrão do serviço policial militar, é que surgem estudos e trabalhos de grande valia, que buscam dotar o currículo do CFS de objetivos essenciais a uma adequada formação do profissional policial militar. Senão, vejamos trechos de trabalho já citado anteriormente, de autoria do Cel PM Eurípedes Barsanulfo Lima, que cita em sua proposta com relação aos objetivos gerais do CFS o seguinte:

- “a) Habilitar o aluno a exercer as funções de Sargento da PMGO, de acordo com a Legislação vigente;*
 - b) Proporcionar condições para um desempenho técnico profissional consciente e responsável, desenvolvendo também seus níveis de previsibilidades e controle emocional, além do respeito às leis, dedicação ao*
-

cumprimento do dever e a preservação da segurança pública nas comunidades;
c) Formação de atitudes cognitivas, assimiladas quando dota-se o aluno de conhecimentos gerais e técnico-profissionais, através de métodos e recursos específicos do processo ensino-aprendizagem, visando à aplicabilidade nas funções de Sargento PM;

d) Formação de atitudes valorativas, obtidas com o oferecimento ao aluno de condições para apreciar e conscientizar-se da responsabilidade da profissão, em consonância com os valores éticos, profissionais, doutrinários e disciplinares da Corporação;

e) Formação de atitudes produtivas, angariadas quando se oferece ao aluno, oportunidades de manipular e reorganizar os meios indispensáveis à atuação profissional e respectiva ascensão na carreira policial militar;

f) Formação de atitudes participativas, que visam oferecer ao aluno condições de aceitar as realizações individuais, grupais e ação cooperativa, como indispensáveis à eficiência profissional, assumindo sua condição hierárquica na graduação de Sargento PM;

g) Formação de habilidades específicas, que oportunizam ao aluno condições na prática e exercício de sua atividade profissional.”²

É justamente da formação que procede a eficiência ou a deficiência

² Op. cit. pag 46

no desempenho profissional dos policiais militares. As deficiências do candidatos devem ser constatadas na seleção e a partir daí tolhidas, para que não venham causar transtornos ao aprendizado ministrado durante o curso de formação.

O Curso de Formação de Sargentos conta atualmente com uma carga horária de 1.196 horas, no qual elenca materiais das áreas fundamental (língua portuguesa, higiene e socorro de urgência, legislação e regulamentos, didática, ordem unida, defesa pessoal, educação física militar, estatuto da criança/do adolescente/do cidadão, noções de direito), humanística (relações públicas e humanas, psicologia aplicada, chefia e liderança) e profissional (comunicações PM, administração, armamento e equipamento, tiro policial, informações, técnica policial, distúrbios civis, correspondência militar), além do estágio operacional que complementa a carga horária, curricular.

Esse aumento da carga horária curricular, visando um melhor aprimoramento do Sargento PM nas suas funções, já é fruto do estudo realizado pelo Coronel PM Lima, através da obra já citada. A revisão curricular aplicada a partir deste ano, ao Curso de Formação de Sargentos, aquilatou este com os cursos desenvolvidos nas PM dos grandes centros tais como, PMSP, PMMG e PMRS.

Espera-se que essa nova estruturação curricular possa produzir bons

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

resultados já a partir da turma do CFS/96.

Uma característica básica dos cursos de formações aplicados na PM é a obrigatoriedade da assiduidade dos alunos durante o curso. Essa característica em muito contribui para o pleno desenvolvimento das matérias curriculares, possibilitando um melhor aprendizado ou, pelo menos, a visualização dos assuntos ministrados.

3.3.3- Emprego

O Curso de Formação de Sargentos tem dentre os seus objetivos gerais a finalidade de formar os alunos - Sargentos dotando-os de conhecimentos gerais e técnicos-profissionais, necessários ao desempenho de suas futuras funções, de acordo com a legislação em vigor. As funções inerentes aos Sargentos PM são especificadas no Quadro de Organização da Polícia Militar.

O Sargento PM deve ter em mente que ele é antes de tudo, uma agente de mudança. Não pode ser contagiado pelo marasmo de algumas funções e ser apenas mais um numa guarnição, deve sim, ser aquele que intensifica as ações comandando e liderando seus subordinados.

Dentro da estrutura organizacional da Polícia Militar, o cargo ou a graduação do Sargento PM pode ser visualizada de duas vertentes diferentes:

de um lado, ele é o assessor direto dos Oficiais; é quem recebe as ordens e os planos emanados do escalão superior, canalizando-os diretamente aos executores; é o responsável pelo desdobramento das missões, isto é, pela operacionalização propriamente dita. Por outro lado, cabe ao Sargento PM a missão de conduzir diretamente aqueles que executam o trabalho policial militar final, ou seja, cabe ao Sargento PM liderar os seus subordinados no dia a dia da promoção de segurança pública; é o Sargento PM quem deve conduzir sua fração de tropa no tratamento urbano para com cidadãos ou no tratamento eficaz para contenção daqueles que insistem em ir de encontro a ordem e a tranquilidade pública.

O Sargento PM pode ser empregado em função administrativa, onde atua como auxiliar nas diversas seções administrativas da Polícia Militar, ou pode ser empregado nas funções operacionais, onde realmente pode o Sargento PM exercer o comando de pequenas frações de tropa e exercitar uma liderança direta junto aos seus subordinados.

Dentre as funções operacionais que são destinadas aos Sargento PM, citamos: Fiscal do Serviço de Policiamento Ostensivo, Comandante de Guarnição de Radiopatrulha, Comandante de Guarnição de PPM, Fiscal do Serviço de Policiamento de Trânsito, Comandante de Grupos de Combate ou operações de choque, além de exercer o Comando de Destacamentos Policiais

Militares.

Empregado na função operacional, o Sargento PM tem oportunidade de reconhecer o limite de sua autoridade funcional e de exercê-la perante os seus subordinados. Comparando os diversos empregos operacionais do Sargento PM, nota-se que naquelas funções especializadas (BPChoque e BPTran, por exemplo, o desempenho desses graduados é consideravelmente melhor do que em outras funções, conforme pesquisa de participação nas ocorrências. Já no Comando de DPM isolados, onde estão longe da presença tutelar dos oficiais supervisores, os Sargento PM procuram realmente conduzir sua fração de tropa, assumindo a responsabilidade pelo desempenho do serviço policial militar.

3.3.4- Treinamento

O policial militar deve estar treinados para ser tolerante e ponderado com o cidadão, cuja a integridade física e moral há de ser respeitada, bem como, para ser enérgico e ágil na contenção de atos delituosos. A maior soma de iniciativas e responsabilidades cabe ao Comandante e, como na maioria das vezes, o Sargento está à frente dos grupos policiais, cabe-lhe o dever de estar sempre bem treinado e de também passar esse treinamento aos seus subordinados.

Cita o então Major PMBA Deraldo de Carvalho Melo em seu trabalho monográfico, o seguinte: “O treinamento é um campo especializado nas modernas técnicas de administração de pessoal e, na Polícia Militar precisa ser assim”³. Toda missão policial deve ser fruto de treinamento prévio, deve ser composta de planos específicos que possibilitem aos policiais militares o emprego de técnicas e meios para desenvolverem satisfatoriamente suas qualificações funcionais.

O treinamento constante do Sargento PM possibilita-lhe, além dos ensinamentos adquiridos no Curso de Formação, o seguinte:

- Melhor conhecimento das técnicas policiais militares, tais como, a utilização eficiente dos equipamentos, armamentos e processos;
- Ter ciência de suas responsabilidades à frente das ações policiais;
- Ampliar e melhorar métodos de trabalho, relacionado como empregar melhor seus subordinados;
- Ter capacidade de exercer boa liderança perante seus comandados e para com a comunidade;
- Ter capacidade para orientar e até ensinar seus subordinados.

³ MELO, Deraldo de Carvalho. Técnica Policial da Formação do Sargento. Salvador, 1987, p. 8. Monografia.

CAPÍTULO IV

4. CHEFIA / LIDERANÇA

4.1- Noções Gerais

A liderança existe desde a origem do Homem e seu estudo aprofundado requereria anos de esforços e pesquisas e, até análise minuciosa da personalidade humana sob o crivo das disciplinas preocupadas com o relacionamento humano. Em geral, é uma aptidão inata que pode ser desenvolvida ou revelada ocasionalmente, quando surgem circunstâncias apropriadas, o que significa que a técnica de chefia não é o suficiente para criar liderança. Entretanto, a boa chefia bem aplicada, facilita a descoberta e o desenvolvimento de aptidões latentes de liderança que, conjugadas à técnicas apropriadas, permitem a correta gestão profissional. No caso específico do Sargento PM, que é o objeto desse estudo, o seu sucesso profissional depende, em grande parte, da sua habilidade em conseguir de seus subordinados toda cooperação e a máxima eficiência em virtude da compreensão e da aceitação

com objetivos visados e o respeito à autoridade e integridade do seu superior. O Sargento PM, para obter resultados satisfatórios junto àqueles que comanda, precisa ser reconhecido como líder pelos seus subordinados e proporcionar a esses, a oportunidade de assimilar qual o real objetivo do grupo, a fim de que se possa executar a tarefa com eficiência.

Embora sejam qualidades correlatas e freqüentemente aplicadas de maneira a atingir ou definir um só propósito, chefia e liderança tem conceitos distintos.

Chefia, num conceito “stricto sensu”, exprime o dever de fazer funcionar o pessoal, como citou Fayol¹, ou “de tomar deliberações e incorporá-las em ordens”, segundo Gullick². Liderança é justamente “o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos nos esforços para realização de objetivo em determinada situação”³ ou ainda, “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”⁴. É também liderança o poder que um indivíduo tem de influenciar outros no sentido de fazer com que espontaneamente sigam a sua

¹ FAYOL, Henry. Administracion industrial y general. 2. ed. Buenos Aires: Editora Argentina de Finanzas e Administracion. 1942.

² GULLICK, Luther. Papers on the science of administracion. New York: Institute of Public Administration-Columbia University. 1937.

³ HERSEY, Paul e BLANCHAD, Keneth H. Psicologia administrativa de empresas: a utilização de recursos humanos. ..., 1977. p.66.

⁴ TANNEBAUM, Robert, WESCHLER, Irving R. e MASSARIK, Fred. Leadership and organizacion, ..., p. 415.

condução, ser necessário a coação hierárquica.

Existe na prática, uma consideração de que uma boa ou má obtenção de resultados, por parte da organização policial militar, depende apenas da eficiência com que os superiores lideram seus subordinados. Infelizmente, essa asserção, não é de toda absoluta, existem fatores outros que influenciam na obtenção dos resultados, tais como, as corretas relações organizacionais e o perfeito emprego de técnicas e equipamentos. Contudo o exercício de uma boa liderança, especificamente relacionada às atividades desenvolvidas pelo Sargento PM na operacionalidade, é um fator preponderante aos objetivos da Instituição.

A liderança é um fator de várias qualidades. As mais importantes que a compõem são: a confiança em si mesmo, a ascendência moral, o espírito de sacrifício, o sentimento de paternidade, o sentimento de justiça, a iniciativa, a decisão, a dignidade e a coragem.

A confiança em si mesmo resulta de três fatores, primeiro, do conhecimento exato dos objetivos a serem alcançados, segundo, da capacidade para ministrar aos outros esses conhecimentos e finalmente, do sentimento de superioridade sobre os subordinados. Essas características realmente dão firmeza ao líder. Para conduzir é preciso saber. Os subordinados não tem confiança num superior que não conheça inteiramente a sua profissão; ele

precisa pois, conhecê-la a fundo.

Assim, se um Sargento PM dá mostras do não conhecimento de sua função, pode tornar-se uma pessoa vulgar para o subordinado que, por sua vez, poderá passar a tê-lo como um igual funcionalmente, pois sabe tanto quanto ele. Podendo chegar ao ponto de conduzir as ações ao invés de ser conduzido.

4.2- Lideranças: pessoal e funcional

Seguindo o conceito de liderança, nota-se que esta qualidade está vinculada à noção de autoridade. Porquanto, o conceito desta diz respeito ao exercício de liderança. Autoridade, segundo um conceito bastante restrito, é o poder legítimo (estatuído em lei), é o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel, de sua posição em uma estrutura organizacional. Segundo o Professor Aurélio Buarque de Holanda, “autoridade é o direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, de agir”. Em relação à pessoa, cita ainda o renomado mestre, “autoridade é aquele que tem por encargo fazer respeitar as leis, é o representante do poder público. É também aquele que influencia, que tem prestígio e crédito”⁵. Autoridade significa efetivamente o privilégio e o encargo de decidir, de se pronunciar em casos de desacordo e ainda o poder de impor sua decisão perante aqueles que lhe são

⁵ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 1986. p.204.

subordinados funcionalmente. A autoridade é a própria essência da organização social. Como poder para dar ordens e obter a exata obediência, deriva do lugar que se ocupa na organização, assim como das qualidades pessoais: inteligência, conhecimentos, atitudes morais, habilidades e faculdades de chefia (liderança). Esta última exige ambas as autoridades, a funcional (formal, instituída, imposta) e a pessoal (conquistada sem imposições).

São justamente as faculdades de chefia, com suas ambíguas aplicações de autoridade, que estabelece a diferenciação entre liderança pessoal e funcional. Enquanto a primeira advém de uma qualidade pessoal e é a combinação de características do próprio indivíduo, que fazem destacá-lo entre os membros de um grupo, a segunda deriva do nível de autoridade funcional do indivíduo dentro do grupo, ou seja, essa liderança pode ser inata, mas a função o credencia para liderar o grupo.

Dos dois tipos de líder surge uma mesma finalidade dentro do grupo em que exercita a liderança, qual seja, o líder desenvolve suas funções de maneira que ajude o grupo a atingir satisfatoriamente os seus objetivos. Assim, tanto a liderança natural como a funcional destaca-se à medida em que o grupo consegue alinhar-se às suas metas, superando a todo tipo de incertezas, desmotivações e impecílios, marchando sempre para consecução satisfatória

dos seus objetivos. As qualidades comuns aos líderes são disposição para o trabalho e conhecimento de seu campo de atividade, essas são obrigatórias ao exercício de liderança.

Em princípio, o exercício da liderança pelo Sargento PM está atrelado à sua autoridade funcional, que, por sua vez, vincula-se à sua capacidade de decidir (responsabilidade), interligando suas ações e de seus subordinados no âmbito de suas funções. A responsabilidade é inseparável da autoridade. Aparece toda vez que essa é exercida, porque se exige que um homem com autoridade seja responsável pelas suas decisões e suas ações. Essa responsabilidade é inerente a cada cargo ou função e todo aquele investido de cargo ou função lhe é imputado esse atributo, do qual não poderá esquivar-se. Em toda e qualquer organização em que haja o desvio de responsabilidade funcional ou mesmo o esquivo por parte daqueles cujas funções assim determinam responsáveis, irá ocorrer fatalmente a sobrepujação por parte de subordinados ou mesmo de ser sobposto por parte do superior funcional.

A responsabilidade pode trazer castigos ou recompensas ao homem investido dela, dependendo da forma em que ele exercita sua autoridade para atingir os objetivos da organização. Este princípio anima um homem a exercer a energia que conduz ao bom êxito; mas desencoraja o exercício de autoridade

que leve ao fracasso.

4.3- Liderança na Polícia Militar

Uma das características básicas do policial militar que o distingue dentre os participantes da comunidade, é o exercício de liderança. O profissional de Polícia Militar, do mais alto nível hierárquico ao mais baixo, tende a exercer liderança no desempenho de suas funções. Essa liderança tanto pode ser desenvolvida perante subordinados como perante o público, que sente a necessidade do apoio policial, seja para sua segurança como também pelo simples fato de ser orientado.

A hierarquia Policial Militar não está baseada apenas no desenho estrutural da organização, ela sobrevive também pelo pleno desenvolvimento de qualidades funcionais daqueles que desempenham essas funções, dentre essas qualidades, destaca-se o exercício de liderança.

Diretamente voltadas para um bom desempenho das funções operacionais a serem exercidas pelos Sargentos PM, as orientações a seguir são indicadores de um bom exercício de chefia funcional:

- O Comandante da fração da tropa não deve se limitar aos conhecimentos específicos de sua função. Deve procurar ampliar a sua cultura geral pois, ela poderá ajudar a resolver situações imprevistas, casos omissos, além de dar uma visão de conjunto mais segura das atividades à serem

desenvolvidas;

- Deve procurar ser um entusiasta do seu trabalho. O entusiasmo é de qualquer forma, contagiante e os subordinados tenderão a se mostrar impregnados do mesmo sentimento;
 - No tratamento com subordinados, deve haver respeito às suas personalidades. Devem ser tratados como pessoas, cuja cooperação é necessária. Dispense-lhes sempre o tratamento que gostaria também que fosse dispensado a você próprio;
 - Procurar demonstrar coragem no exercício das atribuições. Sobretudo, coragem moral. Devem ser assumidas e mantidas as responsabilidades do cargo;
 - No exercício das funções, deve ser evitado acomodações que permitam o graduado permanecer incólume, mas que sacrifiquem os interesses gerais e o bom desenvolvimento das missões policiais;
 - Deve-se procurar adquirir plena consciência dos objetivos principais do grupo que lidera. Isto é indispensável para que venha a agir, sabendo o que quer e para que o quer;
 - A lealdade deverá ser exercitada, não apenas para com os superiores mas, também para com os subordinados, para com os colegas de graduação e, sobretudo, com os objetivos da organização da qual participa;
-

- Acreditar sempre que os subordinados precisam confiar no superior e que, para isso, este precisa antes de mais nada, ser íntegro, adotando uma conduta pessoal e social que seja coerente ao padrão do grupo que comanda.

Para que os Sargentos PM possam plenamente desempenhar uma boa liderança, necessário se faz levar em conta o comportamento funcional dos Oficiais com àqueles, devendo-se sempre lembrar o seguinte:

- Que o Sargento PM é um colaborador direto do comando na execução das missões policiais;
- Que na organização existe uma divisão de trabalho e, por essa razão, necessário se faz, que não haja injunções nas atribuições do subordinado e nem restrição de autoridade funcional;
- Em razão do seu nível de autoridade, deve o Sargento PM, ser um profissional que seja responsável por suas ações funcionais e pelas ações do grupo que lhe é subordinado. Por essa razão, deve se evitar direcionar missões diretamente aos executores, sobrepondo aqueles que devem conduzir o grupo durante a execução.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

5.1- Introdução

Diante da necessidade de se alcançar mais fatores que contribuem para influenciar o Sargento PM na prestação do seu serviço, foram elaborados questionários, onde buscou-se conhecer os motivos que o conduziram à profissão, sua capacidade ou não para comandar, sua participação no direcionamento das ações operacionais e até que nível compreenda existir interferências de Oficiais nas funções daqueles graduados.

5.2- Questionário aplicado entre Sargentos PM subordinados ao Comando de Policiamento Metropolitano

Foram enviados questionários a 100(cem) Sargentos PM, de um universo de 934(novecentos e trinta e quatro), subordinados ao CPM.

Analisando os dados tabelados, chegou-se às seguintes conclusões;

1. Foi perguntado: O que levou você pela profissão policial militar?

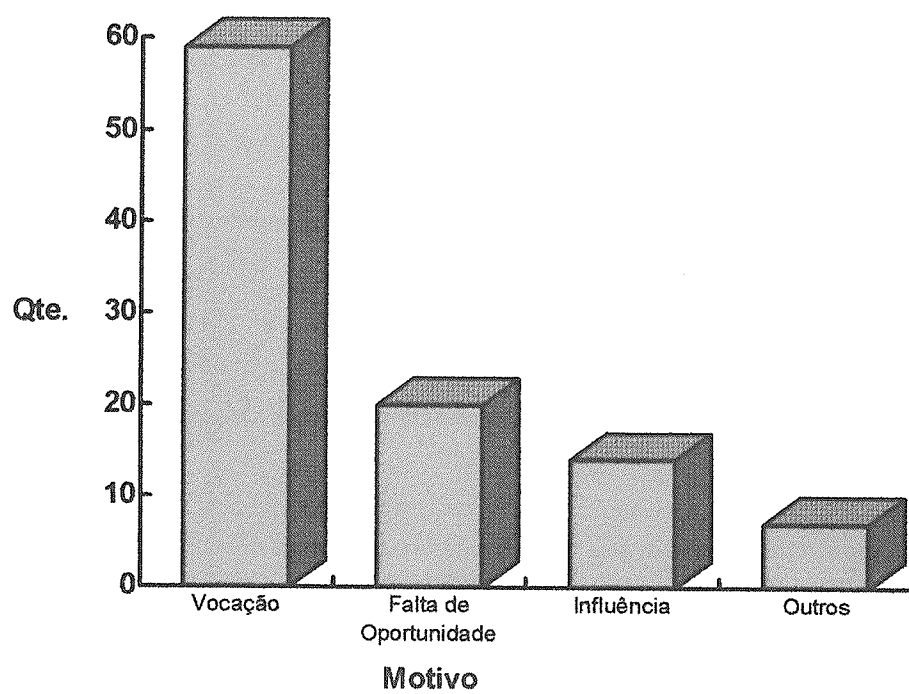
As opções foram assim delineadas: Vocação, influência de alguém, falta de outra oportunidade, salário.

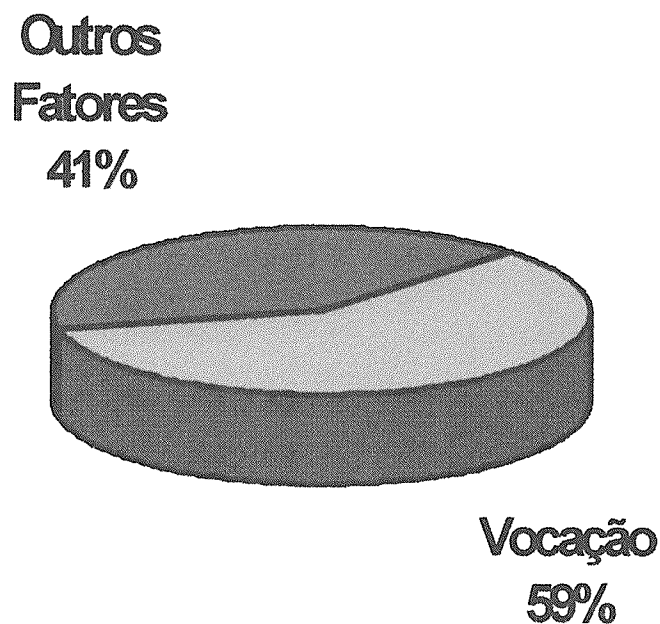
Com relação ao motivo que levou o Sargento PM a optar por esta profissão, obteve-se o seguinte: 59% informam estar na corporação por vocação; 20% afirmam ter optado pela profissão em razão de falta de outra oportunidade; 14% informam que sofreram alguma influência externa, o que o levou a optar pela carreira policial militar; 07% alegam outros motivos.

Em relação a esses dados, nota-se que perto de 60% dos Sargentos PM pesquisados, estão na Corporação por vocação e por isso deveriam ser uma mão-de-obra de fácil adequação ao trabalho esperando-se que exercesse a profissão com primor, ressaltando-se sem dúvida fatores desmotivadores outros.

Dentre os que informaram ter optado pela profissão por motivos diferentes dos fatores vocacionais (40%), há de se notar que o fator financeiro (incluído nos 07% de outros motivos) ocupa uma pequena parcela do efetivo e, por isso, não caracteriza a principal desmotivação para com o serviço.

Os Sargentos PM que optaram pela profissão por motivos diferentes de vocação, ocupam um percentual alto, o que por si só pode traduzir a origem de certa apatia profissional e funcional.





2. Perguntou-se aos Sargentos: Você se sente estimulado para exercer as funções que lhe são atribuídas? As opções foram Sim ou Não.

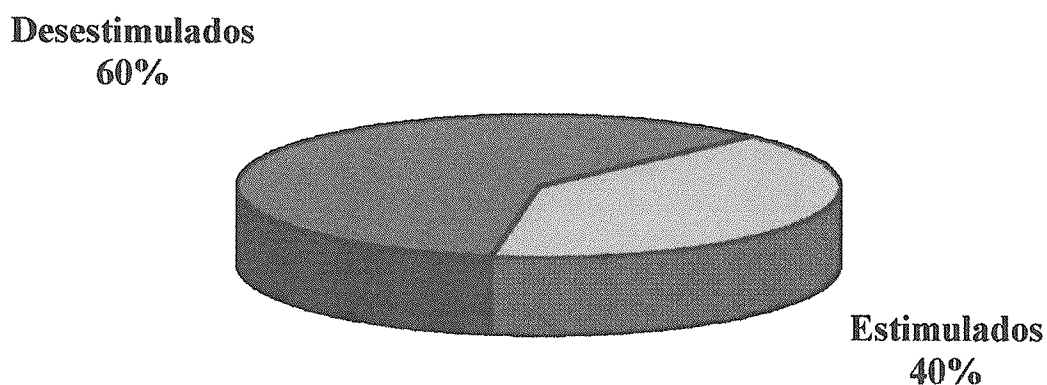
A respeito da situação atual de estímulo, constatou-se que:

- Dos Sargentos pesquisados, cerca de 60% responderam estar desestimulados para exercer a função policial militar;

Os demais, informaram que continuam estimulados.

A conclusão é de que perto de 60% dos Sargentos PM atuam

profissionalmente desestimulados, o que influencia negativamente na execução dos serviços policiais militares na área operacional.



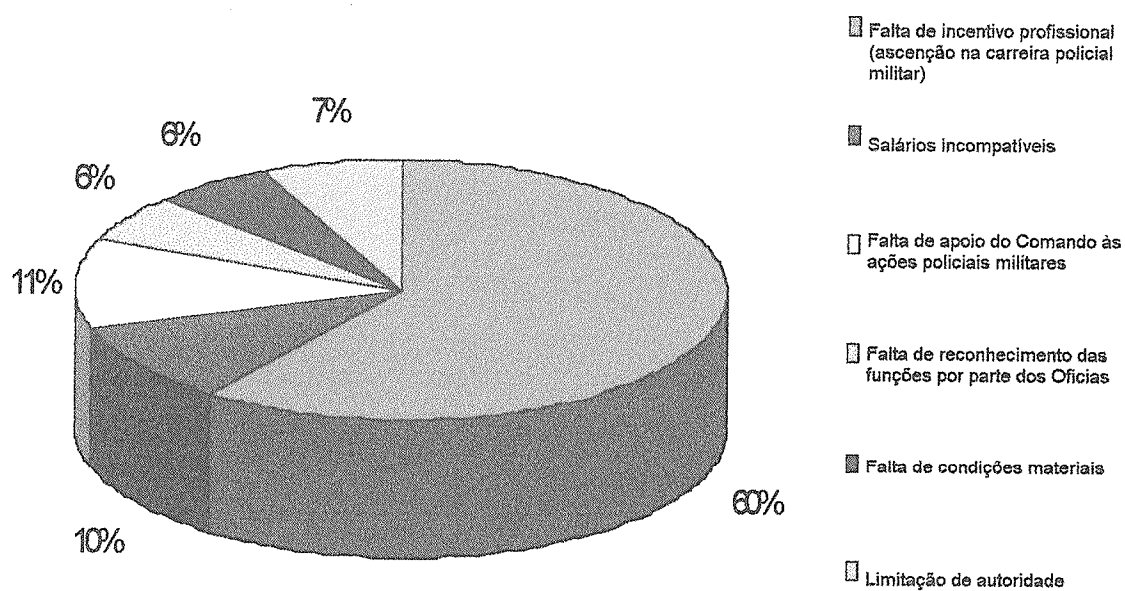
3. Aos que informaram está desestimulados foi perguntado qual o motivo que o leva a essa situação.

- Dos que informaram estar desestimulados, a maioria citou que um dos motivos que geram essa situação é a falta de incentivo profissional, ou seja, não existe uma ascensão rápida de uma graduação para outra.

Dessas observações, conclui-se que os níveis de 1º, 2º e 3º Sargentos PM, pouco se diferenciam nas atribuições, o que provoca uma acomodação em parte dos integrantes dos quadros, visto que a maioria permanecerá com a designação profissional de Sargento durante toda sua vida profissional.

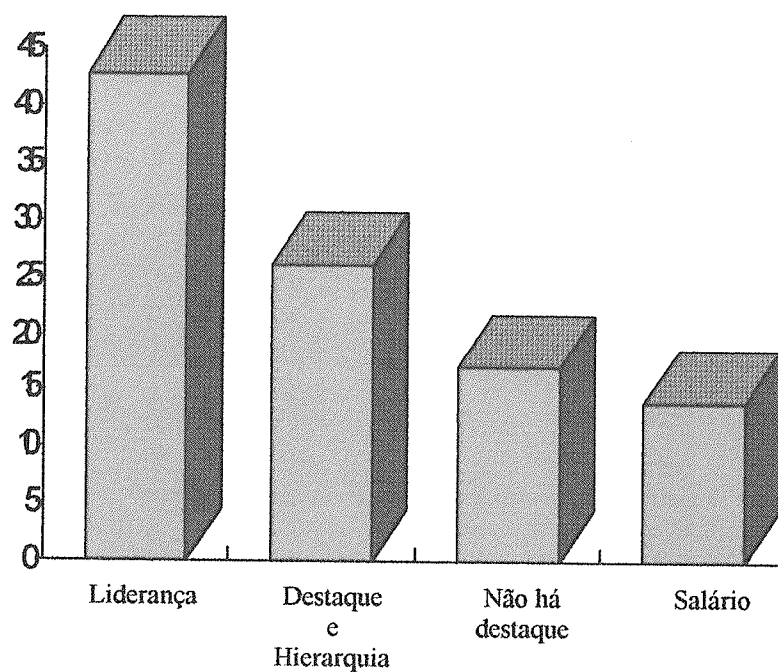
Os demais, responderam os seguintes motivos: salários incompatíveis ou baixos; falta de apoio do comando às ações operacionais; limitação de autoridade; falta de reconhecimento das funções por parte dos oficiais; e a falta de condições materiais.

MOTIVO QUE ESTÁ LEVANDO O SARGENTO PM AO DESESTIMULO

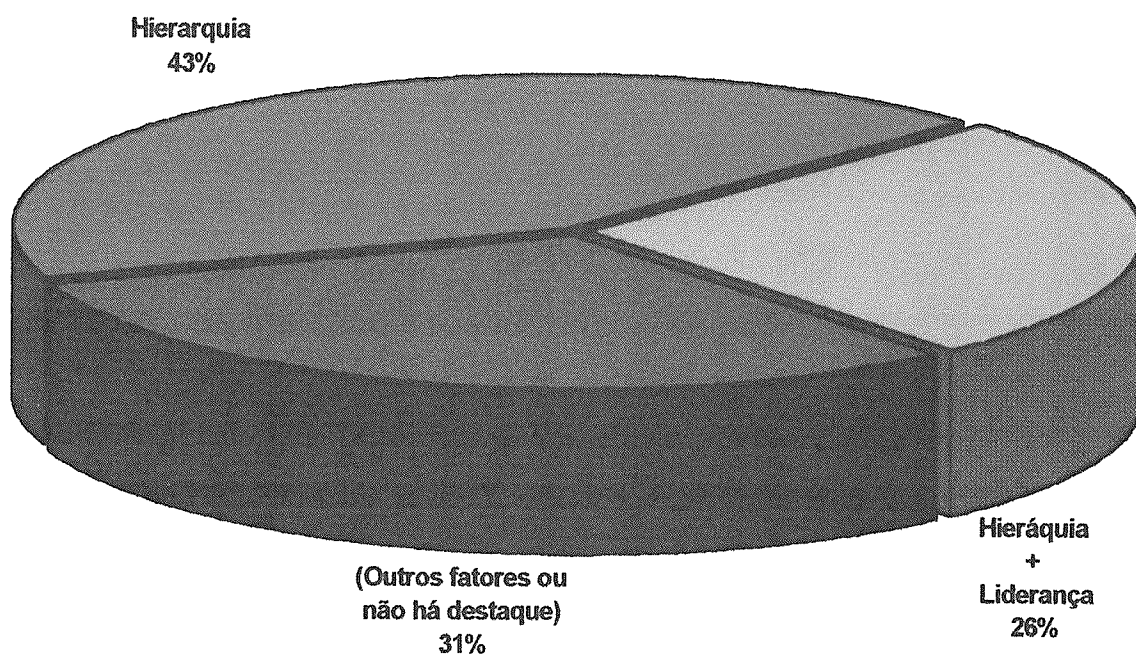


4. Perguntou-se: Na sua opinião porque razão, os Sargentos PM destacam-se entre as demais praças subordinadas? As opções foram: Superioridade hierárquica; exercício de liderança; melhores salários; não há destaque.

Para 43% dos Sargentos PM pesquisados, o exercício da liderança corresponde ao principal fator que influencia no destaque profissional do Sargento entre as demais praças. Cerca de 26%, que esse fator corresponde à hierarquia. 17% responderam que não ver destaque algum que diferencie o Sargento PM das demais praças. Entretanto, 14% acham que os salários correspondem a esse fator.



Observa-se que para 69% dos questionados, o fator exercício de liderança aliado a hierarquia, influi positivamente para destacar o Sargento dentre as demais praças. Sendo que 26% responderam que tanto a hierarquia quanto o exercício da liderança são fatores preponderantes de destaque profissional do Sargento PM sobre as demais praças.

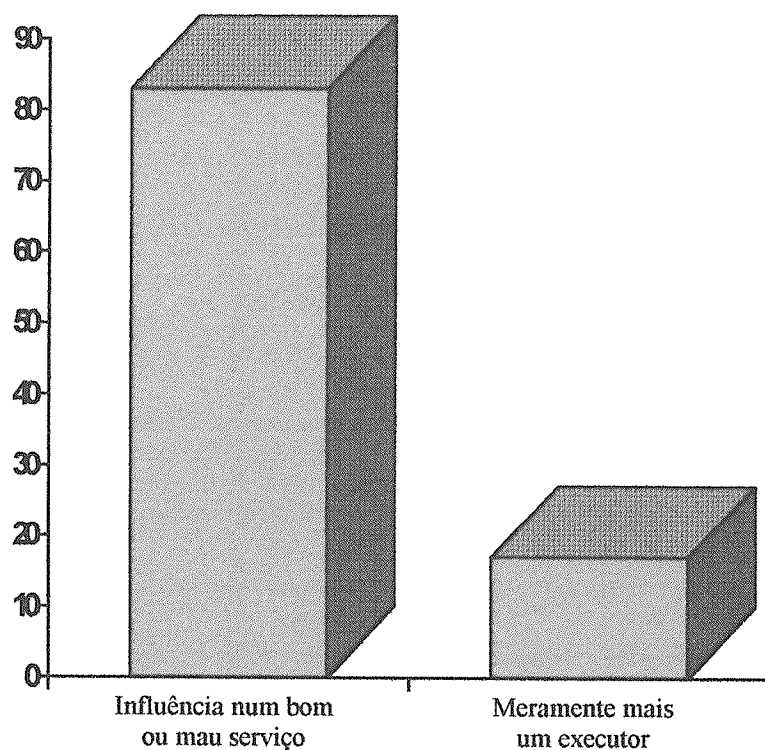


5. Quanto a capacidade para comandar pequenas frações de tropa, foi perguntado se cada um acreditava que o Sargento PM está apto para esse exercício. Na opinião de 94% dos questionados, o Sargento PM encontra-se apto a comandar pequenas frações de tropa. Os 6% que afirmaram não estar o Sargento PM apto a Comandar pequena fração de tropa alegaram como motivos, a sua má formação profissional.



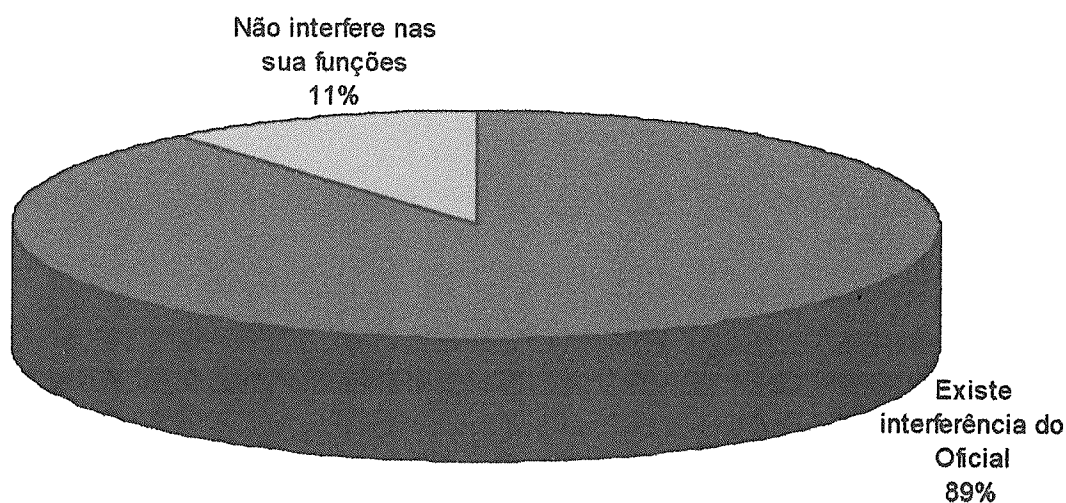
6. Foi questionado: Na sua opinião, qual a participação do Sargento PM no direcionamento das ações operacionais da PM, no dia a dia? As opções de resposta foram: É apenas mais um executor; pode influenciar num bom ou mau serviço.

- Dentre os questionados, 83% responderam que o Sargento PM pode influenciar num bom ou mau serviço policial militar. Para 17%, o Sargento PM é meramente mais um executor.



7. Na sua opinião, o Oficial interfere na função do Sargento PM? As opções: Sim; Não.

Na opinião de 11% dos Sargentos PM, o Oficial PM não interfere nas suas funções. Para 89% existe interferência do Oficial nas funções inerentes ao Sargento PM.



8. Aos que responderam afirmativamente, foi perguntado de que maneira ocorre essa interferência.

As respostas foram as seguintes: Alguns Oficiais julgam os Sargentos PM incapazes e passam a realizar suas atribuições; não diferencia o Sargento PM dos Cabos e Soldados; corta a autoridade funcional do Sargento PM perante os subordinados, dentre outros.

Diante dos dados coletados nos questionários respondidos pelos Sargentos , as conclusões podem ser as seguintes:

- Dentre os Sargentos PM está existindo um desestímulo muito grande com relação ao exercício das suas funções. O principal motivo é evidenciado dentro da estrutura da própria graduação que não produz um maior incentivo profissional.

Existe também uma influência muito grande dos Oficiais nas funções dos Sargentos, provavelmente em razão desse desestímulo que está levando o Sargento PM a uma retração profissional.

Embora desestimulado, o Sargento PM tem conhecimento que o seu hierárquico e o exercício da liderança ainda proporciona-lhe destaque dentre às demais praças subordinadas. Teve também conhecimento que a sua participação nas ações operacionais podem influenciar na boa ou má prestação de serviço para a população, ao invés de ser apenas mais um executor que somente faz o que lhe é determinado.

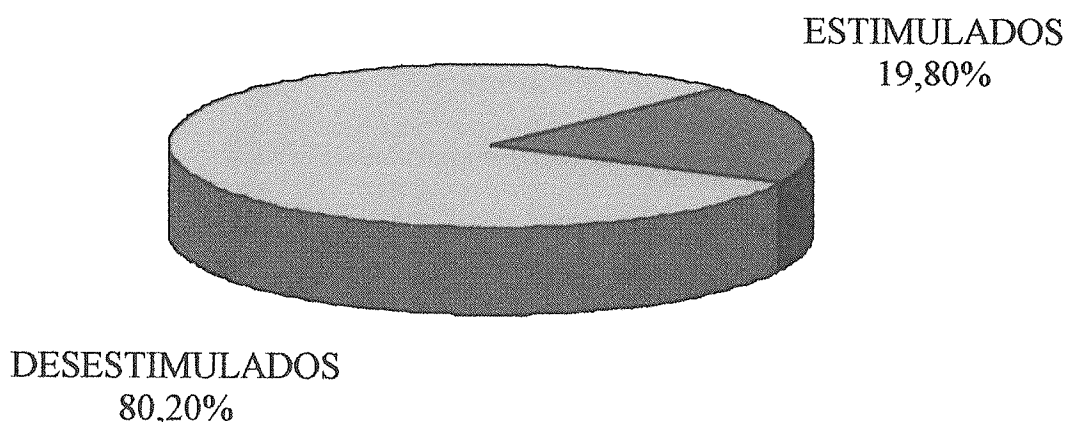
5.3- Questionário aplicado entre Oficiais Subalternos da área operacional

Buscando desta vez visualizar qual a imagem do Sargento de Polícia Militar perante os Oficiais Subalternos que atuam na área operacional, foram

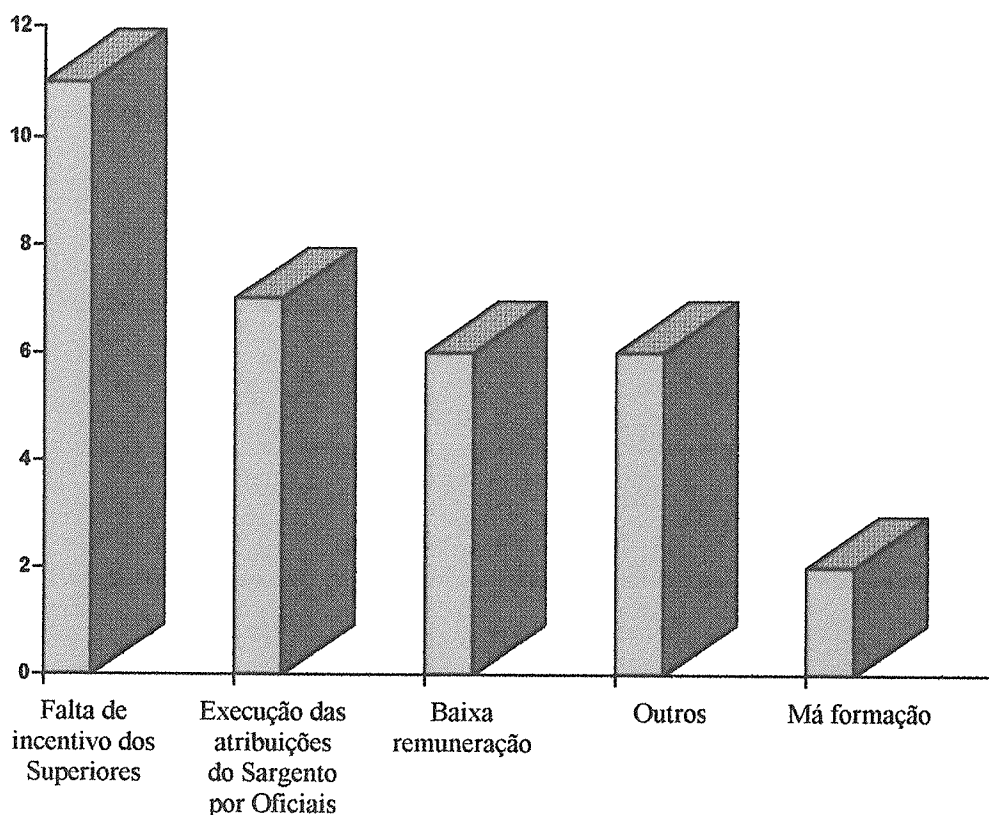
enviados cinquenta questionários a Unidades Operacionais subordinadas ao Comando de policiamento Metropolitano, dos quais, trinta e nove foram respondidos.

Analisando os dados obtidos em razão desses questionários, chegou-se às seguintes conclusões:

1. Na opinião de 80,2% (32) dos Oficiais questionados os Sargentos PM estão desestimulados, destacando-se como principais razões: a não aplicação do Sargento à frente dos serviços policiais militares ao contrário, está existindo uma redução de autoridade funcional; os Oficiais não estão delegando atribuições aos Sargentos, estão interferindo nas execuções do serviço, a ponto de executarem atribuições do graduado. Também como fator de desestímulo foi citado abaixo remuneração dos Sargentos.



FATORES DE DESESTÍMULO (NÚMERO ABSOLUTO)



Destaca-se da análise dos dados acima que a falta de incentivo dos superiores, como também a interferência dos Oficiais na execução de serviços que deveriam ser atribuídos aos Sargentos, têm contribuído na desestimulação desses graduados em relação ao serviço policial militar. O que demonstra existir um certo recolhimento do graduado no fazer do seu mister.

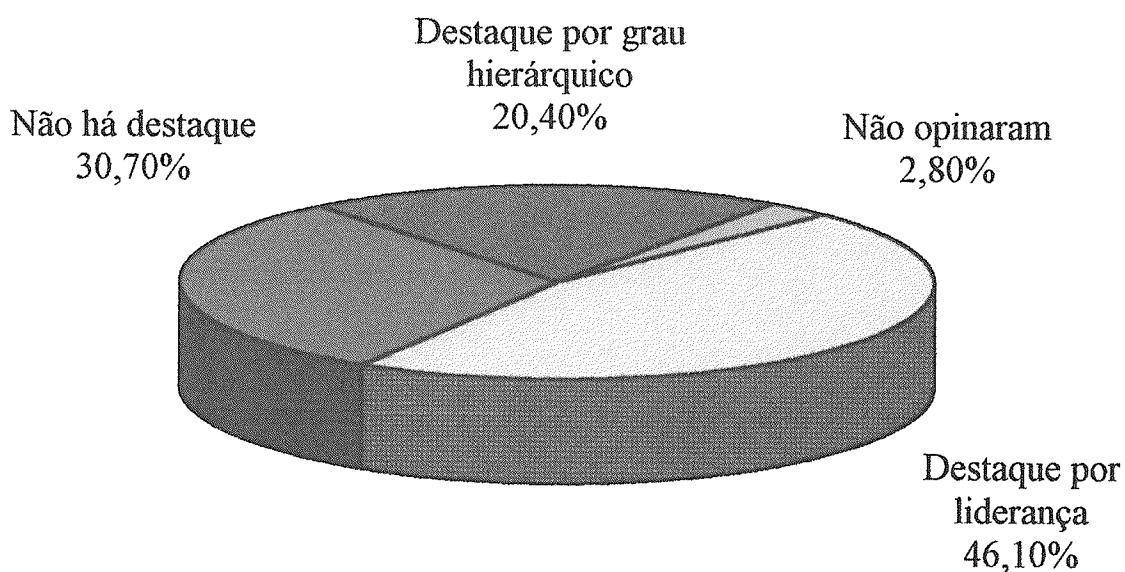
2. Com relação a um destaque da graduação de Sargento em relação às demais praças subordinadas, as opiniões dos Oficiais foram as seguintes:

- Para 46,1% dos Oficiais, os Sargentos PM, mesmo desestimulados,

conseguem destacar-se das demais praças em razão do exercício de liderança;

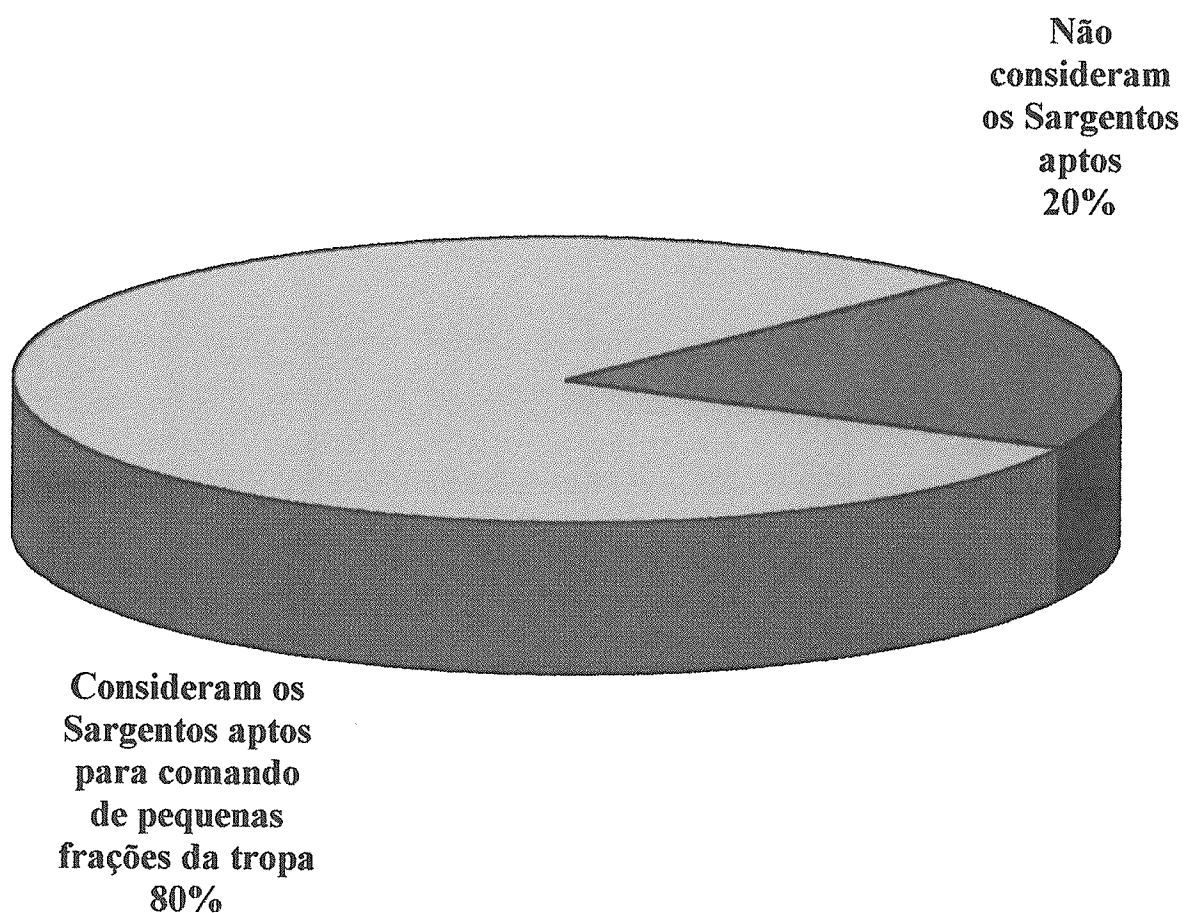
- Para 30,7% dos Oficiais que responderam ao questionário, não existe nenhum destaque do Sargento PM dentre as praças;

- Na opinião de 20,41%, o Sargento PM ainda se destaca das demais praças em razão do grau hierárquico, enquanto que 2,80% não opinaram.

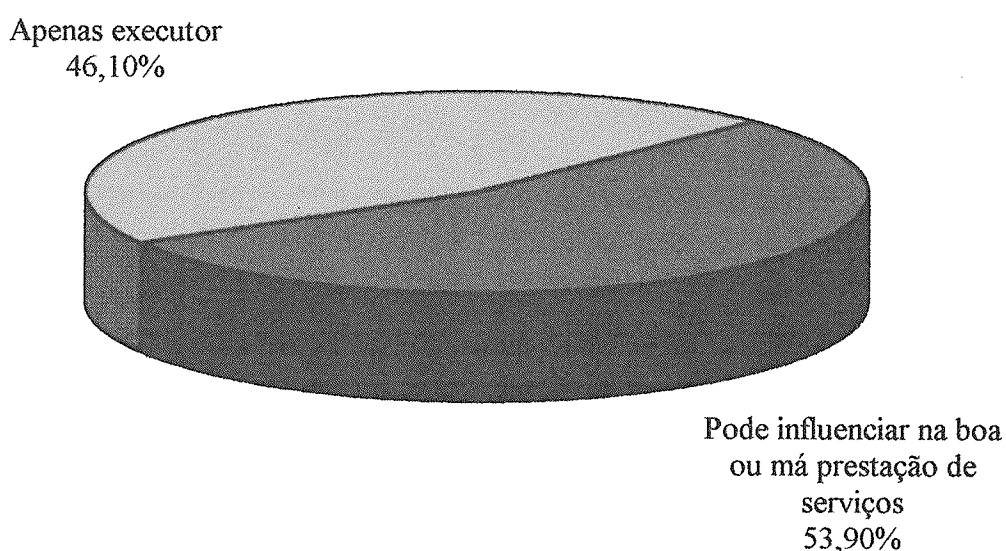


- Desses dados, chega-se a conclusão que a maioria dos Oficiais ainda visualizam um destaque do Sargento PM dentre as demais praças que lhe são subordinadas, seja esse destaque em razão do exercício de liderança ou mesmo em razão da distinção hierárquica.

3. Com relação a estarem os Sargentos PM aptos ou não para exercerem o comando de pequenas frações da tropa, os Oficiais em sua maioria (80%) responderam que os Sargentos PM são aptos a exercerem tal comando, porém em razão do desestímulo isto não vem ocorrendo.



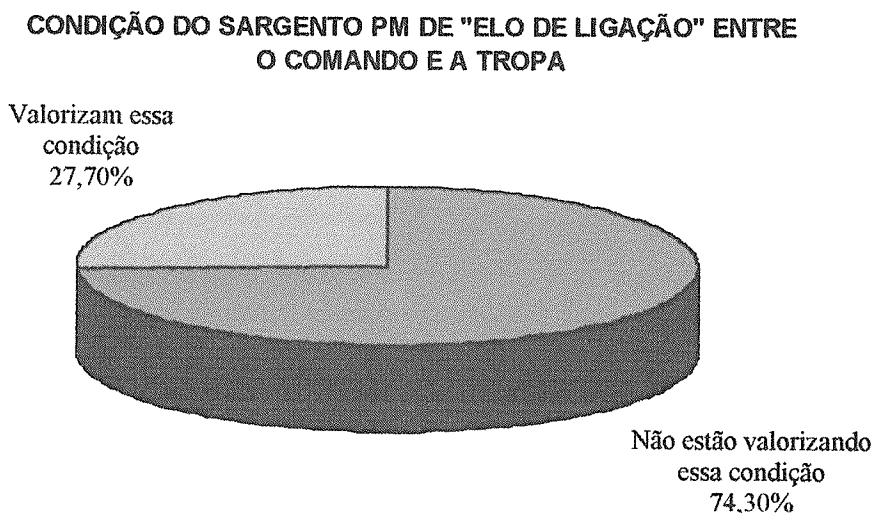
4. Relacionando a participação do Sargento PM no direcionamento das ações operacionais da PM, 53,9% dos Oficiais responderam que os Sargentos PM podem atuar operacionalmente, prestando um bom ou mau serviço à população. Os demais 46,1% visualizam os Sargentos PM apenas como mero executor, cuja participação nas ações operacionais de Polícia Militar não influencia na prestação do serviço.



Destaca-se desses dados acima que, embora em número menor, uma boa parcela dos Oficiais visualizando o Sargento PM como mais um executor e, por essa razão, não lhes passam as atribuições que lhes são inerentes nem tampouco, lhes delegam a autoridade funcional a que fazem jus, corroborando com a idéia de um retraimento do Sargento na suas atividades e conseqüentemente favorecendo a que Oficiais Subalternos assumam suas atribuições.

5. A respeito da interferência dos Oficiais nas funções do Sargento PM, há quase uma unanimidade de que os Oficiais interferem nas funções dos Sargentos, não somente para orientar e/ou fiscalizar, mas também, evocando o seu espaço funcional.

6. Com relação ao preceito de que o Sargento PM é o “elo de ligação entre o comando e a tropa”, a maioria dos Oficiais questionados (74,3%) não estão valorizando esta condição.



Da observação deste dado pode-se chegar a conclusão que os oficiais não estão empenhando os Sargentos nas suas funções. Ao contrário, estão conduzindo o ordenamento das missões policiais diretamente aos níveis de execução.

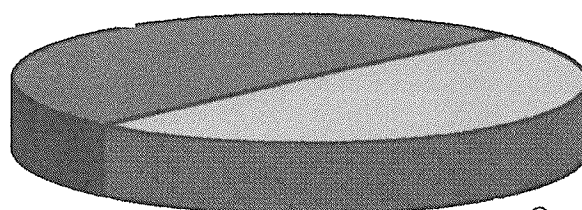
5.4- Participação em ocorrências policiais

Para avaliar o desempenho do Sargento PM na área operacional, necessário se fez, obter-se registros de ocorrências cujos condutores foram Sargento PM. O Centro de Operações Policiais Militares (COPOM) forneceu os números das ocorrências registradas durante o mês de maio de 1996, e passa-se então a analisar:

- De um total de 5.653 ocorrências verificadas durante o mês de maio, o COPOM registrou 2.798 ocorrências atendidas por Sargento PM, ou seja, em 49,49% houve a condução da missão policial por um Sargento PM. Os demais 50,51% estão divididas pela condução de cabos e soldados PM, além de algumas que tiveram a condução de oficiais.

Tais dados encontra ressonância na assertiva de que o Sargento PM pode influenciar no direcionamento de uma boa ou má prestação de serviço à população.

Ocorrências conduzidas por
Oficiais, Cabos, Soldados
51%



Ocorrências por
Sargentos PM
conduzidas
49%

Com uma participação direta em quase metade da condução de ações policiais em ocorrências, o Sargento PM reflete a imagem da Polícia Militar perante a comunidade, pois além da participação direta, é inerente a esse também uma influência natural sobre os seus subordinados.

Assim, como a pesquisa de campo vislumbra um percentual muito grande de desestimulados entre Sargentos PM que atuam na área operacional, essa situação também é visualizada pelo público externo que, em recente pesquisa de opinião realizada pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais/96, retratou o policial militar como sendo desinteressado na execução do serviço e até mal educado.

Se a Polícia Militar criar uma doutrina operacional para emprego do Sargento PM, ou ainda, se procurar estimular essa graduação, os índices de participação dos Sargentos PM na condução de ocorrências, tenderão a crescer não somente em quantidade mas, e principalmente, em qualidade de serviço a ser prestado à população. Por conseguinte a imagem da PM tenderá a mudar para melhor.

CONCLUSÃO E PROPOSTA

CONCLUSÃO

As organizações policiais militares vivem um momento inusitado. De um lado buscam melhorar a sua imagem e a conseqüente prestação de serviços para a população. Por outro, vê-se envolvida em sua própria estrutura organizacional pesada que fraciona em demasia os níveis de decisão e tornam longos os procedimentos necessários à tomada de decisão.

Os níveis hierárquicas de 1º, 2º e 3º Sargento, herdados de uma adaptação da estrutura do Exército, embora tendo definidas às suas funções em Quadro de Organização, na prática não são diferenciados. No emprego operacional do Sargento PM não se nota especificação de funções que diferenciem o 1º do 2º ou do 3º Sargento PM, todos atuam nas mesmas funções, independente da graduação. Isso é fator de desestímulo, pois o integrante do quadro não visualiza concretamente uma ascensão profissional.

O Sargento por etimologia é um servidor. É um prestador de serviços para a Corporação, pois a sua posição a nível de hierarquia lhe obriga

a exercer funções ambíguas, ora na rua atuando operacionalmente, ora no bureau, com funções administrativas. Dentro do seu nível funcional, ele deve estar capacitado para receber determinações e transmiti-las com fidelidade aos demais segmentos subordinados, para que a sociedade receba uma boa prestação de serviço.

No presente trabalho, explicitado ficou que os Sargentos PM que estão sendo formados pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, já contam com um currículo adequado para formação de profissionais capacitados, porém, necessário se faz que exista uma melhor definição do papel funcional do Sargento na organização, definindo com clareza suas atribuições, competências, encargos, que, com certeza, proporcionarão a esses, uma melhor compreensão do seu papel.

Por outro lado, a definição dessas atribuições dentro dos níveis hierárquicos da graduação, poderá criar estímulos e desenvolver nova motivação que, por certo contribuirão, para uma melhor prestação de serviço nos seus níveis.

As Polícias Militares precisam reavaliar como está sendo o desempenho de cada quadro, de cada posto ou graduação dentro das corporações. O reflexo de uma imagem negativa perante a população não demanda exclusivamente da participação desestimulada do Sargento PM e sim

de um desencontro funcional, onde os integrantes da corporação contribuem de alguma forma. Há de se pensar, porém, que melhorando o desempenho funcional dos Sargento PM, será melhorado também o desempenho de policiais militares que lhe são subordinados, além de que a imagem positiva proporcionada por aqueles que compõem o nível de execução da Polícia Militar irá conscientizar os níveis superiores de que é necessário mudar. Mudar para melhor, buscando atingir uma melhor prestação de serviço.

PROPOSTA

SUPRESSÃO DOS DESIGNATIVOS 1º, 2º E 3º SARGENTO PM/ CRIAÇÃO DA GRADUAÇÃO ÚNICA: SARGENTO PM - um passo para criar estímulos aos integrantes desse quadro.

A sugestão desse trabalho está especificamente voltada para extinção dos níveis hierárquicos de 1º, 2º e 3º Sargentos e criação do designativo único de Sargento PM, como meio para iniciar um processo de estímulo aos seus componentes.

A proposta é viável, exeqüível e também é corroborada pelas modernas técnicas de administração de empresas, que sugerem uma redução do nível hierárquico nas organizações para um melhor desempenho funcional.

A nova condição da graduação apenas legitimará uma situação que já vem ocorrendo na prática, ou seja, a existência de 3º Sargentos em função de 2º ou de 1º Sargentos, 2º Sargentos ocupando funções de 1º Sargentos ou mesmo casos em que 1º Sargentos atuam como 3º Sargentos. Na verdade, não está existindo distinção para aplicação de atribuições dos Sargentos PM. Uma especificação única da graduação, a princípio, evitará esse tipo de problema pois, as funções serão direcionadas aos Sargentos PM e não a um ou outro nível hierárquico do quadro de Sargentos PM.

A extinção de níveis intermediários da graduação irá permitir que todo aquele que concluir o Curso de Formação de Sargentos, vislumbre realmente uma ascensão profissional, que será feita através de promoção à graduação de Subtenente PM (estudos posteriores poderão definir uma reformulação do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos, pois poderá ser considerado requisito básico que habilite o Sargento PM à promoção), além de um posterior ingresso no Oficialato.

Um fator básico para esta sugestão, é de que a mesma aumentará a autonomia do cargo de Sargento PM e, quanto maior essa autonomia, ou seja, quanto mais efetivo o somatório de autoridade com responsabilidade, mais estimulados estarão aqueles que detém o cargo.

A proposta não prejudica o desenvolvimento dos misteres relativos à

missão policial militar (policiamento ostensivo), nem tampouco vai de encontro a dispositivos legais, tais como, Decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969, que reorganizou as Polícias Militares dos Estados. A supressão de graduações foi justamente citada no seu artigo oitavo, parágrafo segundo, item II, que diz o seguinte: “§ 2º. Os Estados, Territórios e o Distrito Federal, poderão, se convier às respectivas Polícias Militares: II - suprimir na escala hierárquica um ou mais postos ou graduações das previstas neste artigo”(grifo nosso).

A extinção dos níveis hierárquicos da graduação Sargento PM não irá modificar o caráter policial, bem como, não descaracterizar o aspecto militar da organização, ao contrário, irá incrementar estímulo funcional em razão do enriquecimento do cargo, e de uma maior perspectiva de ascensão profissional.

A ascensão profissional (promoções à graduação de Subtenente e acesso ao Oficialato), bem como a fixação de vencimentos salariais, deverão ser objeto de estudos criteriosos realizados por integrantes desta Corporação.

Essa proposta deve ser observada como um passo para promover o estímulo aos integrantes de uma graduação que influi de maneira precípua na prestação de serviço à Sociedade. Outras propostas caberiam também para resolução do problema pesquisado, porém, optou-se por uma que emerge das mais modernas técnicas administrativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAHIA. Polícia Militar da Bahia. Estatuto dos policiais militares. Salvador: PMBA. 1988. 31p.
 - CAMPOS, Wagner E. Chefia, sua técnica, seus problemas. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas. 1982. 379 p.
 - CHIAVENATO, Idalberto. Introdução `a teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Editora MacGraw-Hill Ltda. 1983. 617 p.
 - _____. Recursos humanos: edição compacta. 2. ed., São Paulo: Atlas. 1992. 523 p.
 - ETTINGER, Karl E. Organização de empresas. São Paulo: IBRASA. 1964. 60 p.
 - ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1972. 190 p.
 - FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 1986.
-

- GOIÁS, Polícia Militar do Estado de Goiás. Histórico da criação e organização da PMGO. Goiânia: PMGO. 1968. 33 p.
- GREIG, A. M. Princípios e objetivos da gerência para direção de empresa. 2. ed. Salvador: Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil Ltda. 1970. 125 p.
- KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril. Princípios de administração: uma análise das funções administrativas. 13. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1982. 415 p.
- LIMA, Eurípides Barsanulfo. Perfil profissional do Sargento da PMGO e conseqüente revisão do currículo do Curso de Formação de Sargentos. São Paulo: Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores - PMSP. 1994. Monografia, Mimeog.
- MELO, Deraldo de Carvalho. Técnica policial na formação do Sargento. Salvador: Academia de Polícia Militar do Bonfim. 1987. Monografia. Mimeog.
- MINAS GERAIS, Polícia Militar de Minas Gerais. O Alferes. Belo Horizonte: PMMG. n.18. jul/ago/set. 1989.
- SWINDOLL, Charles R. Como viver acima da mediocridade. 3. ed. Flórida: Editora Vida. 1994. 283 p.

A N E X O S

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
 C A O

QUESTIONÁRIO

(Aplicado entre Oficiais Subordinados ao Comando de Policiamento Metropolitano)

1) Você sente o Sargento PM estimulado para exercer as funções que lhe são atribuídas?
() Sim () Não
Por que? _____

2) Na sua opinião, por que razão os Sargentos PM destacam-se das demais praças?
() Porque são superiores hierárquicos () Tem salários melhores
() Exercitam liderança () Não se destacam

3) Você acredita que o Sargento PM está apto para comandar pequenas frações da tropa?
() Sim () Não
Por que? _____

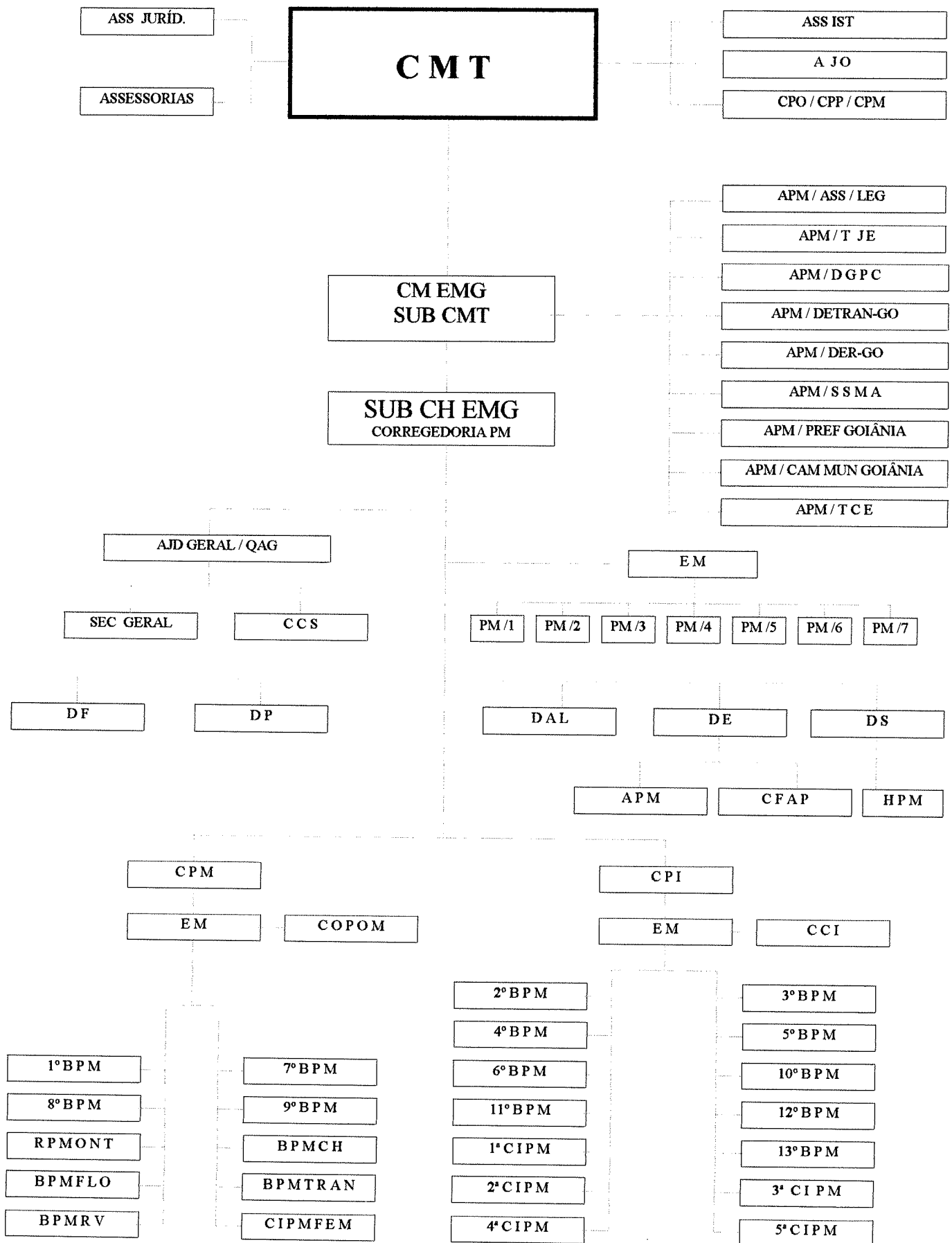
4) Na sua opinião, qual a participação do Sargento PM no direcionamento das ações operacionais da PM, no dia a dia?
() É apenas mais um executor () Pode influenciar num bom ou mau serviço

5) Na sua opinião, o Oficial interfere na função do Sargento PM?
() Sim () Não
De que forma? _____

6) Os Oficiais valorizam a condição do Sargento de elo de ligação entre o comando e a tropa?
() Sim () Não
Por que? _____

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

ORGANOGRAMA GERAL



	POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS	CURSO
	CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS	C F S

DISCIPLINAS CURRICULARES/

CURRÍCULO

CARGA HORÁRIA

CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS

Nº DE ORDEM	MATERIAS CURRICULARES	CARGA HORÁRIA
01	LÍNGUA PORTUGUESA	70
02	HIGIENE E SOCORRO DE URGÊNCIA	30
03	RELAÇÕES PÚBLICAS E HUMANAS	30
04	LEGISLAÇÃO E REGULAMENTO	60
05	COMUNICAÇÕES PM	20
06	DIDÁTICA	40
07	CHEFIA E LIDERANÇA	30
08	PSICOLOGIA APLICADA	60
09	ADMINISTRAÇÃO	60
10	ORDEM UNIDA	40
11	EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR	120
12	ARMAMENTO E EQUIPAMENTO	60
13	TIRO POLICIAL	60
14	INFORMAÇÕES	30
15	NOÇÕES DE DIREITO	80
16	ESTATUTO DA CRIANÇA, DO ADOLESCENTE E DO CIDADÃO	40
17	TÉCNICA POLICIAL MILITAR	140
18	DISTÚRBIOS CIVIS	40
19	DEFESA PESSOAL	60
20	CORRESPONDÊNCIA MILITAR	26
21	ESTÁGIO OPERACIONAL	60
22	A DISPOSIÇÃO DO COMANDO	40
	T O T A L	1.196

	POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS	CURSO C F S
--	--	----------------------------------

CURRÍCULO

CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS

OBJETIVOS PARTICULARES DAS DISCIPLINAS

- 01) **LÍNGUA PORTUGUESA**
ADQUIRIR CONHECIMENTOS BÁSICOS DE DOMÍNIO DA LÍNGUA PORTUGUESA DE FORMA A FALAR E REDIGIR COM OBJETIVIDADE, CLAREZA E CONVICÇÃO;
- 02) **HIGIENE E SOCORROS DE URGÊNCIAS**
MINISTRAR PRINCÍPIOS DE PRIMEIROS SOCORROS EM SITUAÇÕES OPERACIONAIS QUE EXIJA ESSA PRÁTICA, A FIM DE MINIMIZAR OU EVITAR CONSEQUÊNCIAS FÍSICAS IRREVERSÍVEIS;
- 03) **RELAÇÕES PÚBLICAS E HUMANAS**
POSSIBILITAR MISSÃO PANORÂMICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO ÂMBITO DA CORPORAÇÃO E A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE DOUTRINA EXTERNAMENTE VOLTADA PARA A VALORIZAÇÃO DO POLICIAL MILITAR E PARA A DIVULGAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS À SOCIEDADE;
- 04) **LEGISLAÇÃO E REGULAMENTO**
PROPICIAR CONHECIMENTOS RELATIVOS ÀS LEIS E REGULAMENTOS APLICÁVEIS À POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS;
- 05) **COMUNICAÇÕES**
CONHECER OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DISPONÍVEIS NA CORPORAÇÃO;
- 06) **DIDÁTICA**
DOMINAR AS TÉCNICAS PEDAGÓGICAS MODERNAS DE FORMA A TORNAR O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM MAIS DINÂMICO E PROVEITOSO;
- 07) **CHEFIA E LIDERANÇA**
EXERCER O COMANDO DE FRAÇÕES DE TROPA APLICANDO TÉCNICAS ADEQUADAS;

	POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS	CURSO
	CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS	C F S

CURRÍCULO

CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS

- 08) **PSICOLOGIA APLICADA**
TER CONHECIMENTO SOBRE TEORIAS DE DINÂMICA DA PERSONALIDADE E DOS FENÔMENOS PSICOLÓGICOS;
- 09) **ADMINISTRAÇÃO PM**
EXERCER QUALQUER UMA DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DA CORPORAÇÃO INERENTES À GRADUAÇÃO DE SARGENTO PM;
- 10) **ORDEM UNIDA**
TER CONDIÇÕES DE EMPREGAR PRINCÍPIOS E TÉCNICAS DE ORDEM UNIDADE COMO EXECUTOR OU COMO COMANDANTE DE FRAÇÃO DE TROPA;
- 11) **EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR**
CONDICIONAR FÍSICAMENTE O POLICIAL MILITAR, A FIM DE PREPARÁ-LO PARA O CUMPRIMENTO DAS ATIVIDADES INERENTES À POLÍCIA MILITAR;
- 12) **ARMAMENTO E EQUIPAMENTO**
EMPREGAR DE MANEIRA EFICIENTE, QUANDO FOR NECESSÁRIO, O ARMAMENTO E EQUIPAMENTO EXISTENTE NA CORPORAÇÃO;
- 13) **TIRO POLICIAL**
HABILITAR O POLICIAL MILITAR, ATRAVÉS DE TREINAMENTO ASSÍDUOS, À PRÁTICA DE TIRO BEM EXECUTADO;
- 14) **INFORMAÇÕES**
CONHECER COM EXATIDÃO AS NUANCES RELATIVAS AO SISTEMA DE INFORMAÇÃO E SUA UTILIDADE PARA A CORPORAÇÃO;
- 15) **NOÇÕES DE DIREITO (DIREITO PENAL E DIREITO PROCESSUAL PENAL)**
ADQUIRIR NOÇÕES GERAIS DE DIREITO CONSTITUCIONAL, PENAL E CIVIL, INDISPENSÁVEIS AO DESEMPENHO DA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR;
- 16) **ESTATUTO DA CRIANÇA, DO ADOLESCENTE E DO CIDADÃO**

	POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS	CURSO C F S
--	--	----------------------------------

CURRÍCULO

CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS

- 17) **TÉCNICA POLICIAL MILITAR (PRÁTICA POLICIAL, POLICIAMENTO: GERAL, DIVERSOS E TRÂNSITO)**
TER CONHECIMENTO DOS DIVERSOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS, COM CONDIÇÕES DE ESCOLHER A TÉCNICA ADEQUADA PARA EMPREGO EM CASOS REAIS;
- 18) **DISTÚRBIOS CIVIS**
DESENVOLVER A CAPACIDADE DE COMANDO E LIDERANÇA DE FRAÇÃO DE TROPA EM AÇÃO DE DEFESA INTERNA, PREPARADO PARA ENFRENTAR SITUAÇÕES DIVERSAS;
- 19) **DEFESA PESSOAL**
DESENVOLVER HABILIDADE E REFLEXOS NECESSÁRIOS À DEFESA PRÓPRIA OU DE OUTREM COM TÉCNICA E MODERAÇÃO;
- 20) **CORRESPONDÊNCIA MILITAR**
CONHECER OS DOCUMENTOS ELABORADOS NA CORPORAÇÃO.
IDENTIFICAR AS DIVERSAS PECULIARIDADES DA CORRESPONDÊNCIA.
CONFECIONAR DOCUMENTOS;
- 21) **ESTÁGIO OPERACIONAL**
- 22) **À DISPOSIÇÃO DO COMANDO**