

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

**O Relacionamento Interpessoal e a Influência
no Policiamento Ostensivo**

Clarimundo José dos Santos

Francisco Fernandes Oliveira

Goiânia - 1999

ESTADO DE GOIÁS

POLÍCIA MILITAR

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

OFICIAIS ALUNOS: CAP PMGO CLARIMUNDO JOSÉ DOS SANTOS

CAP PMGO FRANCISCO FERNANDES OLIVEIRA

**O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
E A
INFLUÊNCIA
NO
POLICIAMENTO OSTENSIVO**

Trabalho Técnico – Científico
apresentado à Academia de Polícia Militar
do Estado de Goiás, como parte
complementar do Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO/99.

ORIENTADORA METODOLÓGICA: PROF^a. NANCY RIBEIRO DE ARAÚJO E SILVA

ORIENTADORA DE CONTEÚDO: Dr.^a ELINA MARIA BORGES CAVALCANTE

GOIÁS - 1999

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS- 1999

**O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E A
INFLUÊNCIA NO POLICIAMENTO
OSTENSIVO**

**AUTORES: CAP PMGO CLARIMUNDO JOSÉ DOS SANTOS
CAP PMGO FRANCISCO FERNANDES OLIVEIRA**

ORIENTADORA: PROF. ELINA MARIA BORGES CAVALCANTE

APM - GOIÁS

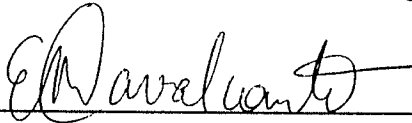
GOIÁS – 1999

FOLHA DE APROVAÇÃO

ORIENTADOR DE CONTEÚDO

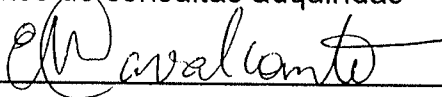
1ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Reunião com o grupo a fim de delinear os métodos de trabalho.

Data 20/04/99 Ass.: _____



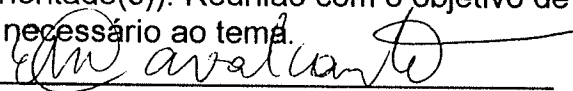
2ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Reunião com grupo com o objetivo de verificar e selecionar fontes de consultas adquiridas

Data 02/05/99 Ass.: _____



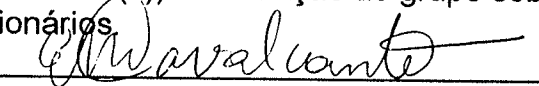
3ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Reunião com o objetivo de extrair das fontes selecionadas o material necessário ao tema.

Data 01/06/99 Ass.: _____



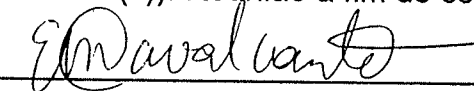
4ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Orientação ao grupo sobre a necessidade da distribuição de questionários

Data 15/06/99 Ass.: _____



5ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Reunião a fim de confeccionar: Introdução, resumo e conclusão.

Data 02/07/99 Ass.: _____



6ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Reunião geral para os acertos finais

Data 15/07/99 Ass.: _____

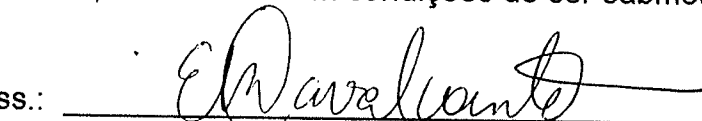


Dr.ª Elina Maria Borges Cavalcante

PARECER DA ORIENTADORA DE CONTEÚDO

O presente trabalho, encontra-se em condições de ser submetido à apreciação final.

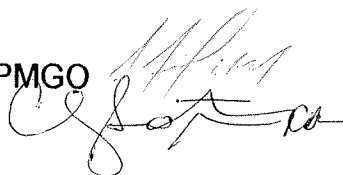
Data 30 / 07 / 99 Ass.: _____



Dr.ª Elina Maria Borges Cavalcante

ORIENTANDOS:

FRANCISCO FERNANDES DE OLIVEIRA - CAP PMGO
CLARIMUNDO JOSÉ DOS SANTOS - CAP PMGO



FOLHA DE APROVAÇÃO

ORIENTADORA METODOLÓGICA

1ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Projeto de pesquisa: *O relacionamento interpessoal e a influência no policiamento ostensivo.*

Data 26/04/99 Ass.: *Nancy Ribeiro de Araújo e Silva*

2ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Estrutura lógica: Parte pré – textual.

Data 10/05/99 Ass.: *Nancy Ribeiro de Araújo e Silva*

3ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Introdução – elementos de normalização científica

Data 01/06/99 Ass.: *Nancy Ribeiro de Araújo e Silva*

4ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Compatibilização da introdução e corpo do texto monográfico.

Data 17/06/99 Ass.: *Nancy Ribeiro de Araújo e Silva*

5ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Normalização científica em geral.

Data 02/07/99 Ass.: *Nancy Ribeiro de Araújo e Silva*

6ª Sessão (assunto(s) orientado(s)): Compatibilização da introdução, desenvolvimento e conclusão.

Data 28/07/99 Ass.: *Nancy Ribeiro de Araújo e Silva*
Profª. Nancy Ribeiro de Araújo e Silva

PARECER DA ORIENTADORA METODOLÓGICA

A presente monografia, quanto ao feitiço estrutural – metodológico, poderá ser encaminhada para apreciação final.

Data 29 / 07 / 99 Ass.: *Nancy Ribeiro de Araújo e Silva*
Profª. Nancy Ribeiro de Araújo e Silva

ORIENTANDOS:

FRANCISCO FERNANDES OLIVEIRA - CAP PMGO
CLARIMUNDO JOSÉ DOS SANTOS – CAP PMGO

Francisco Fernandes Oliveira
Clarimundo José dos Santos

DEDICATÓRIA

Minhas homenagens aos meus familiares, aquém devo por tanta estima, notadamente à minha esposa Sandra e às minhas filhas Letícia, Natália e Renata, motivação maior de meus propósitos.

Clarimundo José dos Santos

A Deus, o grande criador, que tem me sustentado. À minha família o tudo em minha vida. A meu pai que não se encontra mais em nosso meio, o qual foi o direcionador da minha carreira na Polícia Militar. A todos os amigos que direta ou indiretamente participaram desse trabalho.

Francisco Fernandes Oliveira

AGRADECIMENTOS

Dr.^a Elina Maria Borges Cavalcante

MAJ PMGO Silvio Benedito Alves

MAJ PMGO Carlos Antônio Elias

CAP PMGO Aurivaldo Costa Ferreira

CAP PMGO Cláudio Porto

Pela dedicação que emprestaram para a realização do trabalho.

*"Há alguns que nos falam, e
nem ouvimos.
Há alguns que nos tocam, e
nem sentimos.
Há aqueles que nos ferem, e
nem cicatrizes deixam.
Mas há aqueles que
simplesmente vivem, e nos
marcam por toda vida..."*

Anônimo

RESUMO

A presente monografia O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E A INFLUÊNCIA NO POLÍCIAMENTO OSTENSIVO visa demonstrar a necessidade de um bom relacionamento entre superiores e subordinados para que a execução das atribuições que competem à Corporação não sejam afetadas negativamente em decorrência da má qualidade desse mesmo relacionamento, posto que uma das reações prováveis do subordinado, quando tratado de forma inadequada, será trabalhar mal, deliberadamente, como "represália". A pesquisa de campo e a documental evidenciaram que o maior problema do relacionamento ocorre entre o superior e o subordinado, causado, principalmente, pela forma imprópria como o superior gerencia os recursos humanos postos à sua disposição. O ambiente interno, a cultura organizacional e a própria formação acadêmica dos oficiais, ao longo do tempo, têm produzido deformações altamente comprometedoras para a interação dos vários círculos que delimitam a escala hierárquica. Uma curiosa deformação se observa quando o superior assim se considera em todos os sentidos e não apenas no campo hierárquico, como deveria ocorrer. Essa inversão de valores produz, imperceptivelmente, uma super-valorização do superior assim compreendido e, por conseqüência, a subestimação do subordinado, de modo geral. Esse quadro inviabiliza os princípios de camaradagem e companheirismo, destruindo a tão necessária coesão interna, com reflexos danosos à própria prestação dos serviços.

SUMÁRIO

RESUMO.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
1 O INDIVÍDUO E O GRUPO.....	15
1.1. O INDIVÍDUO COMO SER SOCIAL.....	15
1.1.1. SERES CONDICIONADOS (DETERMINISMO - BEHAVIORISMO).....	17
1.1.2 SERES INTELIGENTES.....	18
1.1.3. SERES INTELIGENTES E LIVRES.....	19
1.2. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	20
1.3. GRUPO SOCIAL.....	22
1.4. OS GRUPOS SOCIAIS E O SENTIMENTO DA CIDADANIA.....	25
2 O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	28
2.1. CONCEITO.....	28
2.1.1. MANTENDO O DIÁLOGO COM OS SUBORDINADOS.....	28
2.2. FATORES DE INTEGRAÇÃO NO TRABALHO.....	29
2.2.1. FATORES PREDISPOANTES.....	30
2.2.1.1. Confiança.....	30
2.2.1.2. Atenção.....	31
2.2.1.3. Bom Humor.....	31
2.2.1.4. Simpatia.....	31
2.2.1.5. Preparo.....	31
2.2.1.6. Modéstia.....	32
2.2.1.7. Recompensa pelo esforço.....	32
2.2.1.8. Tratamento cortês.....	32
2.2.1.9. Participação consciente nos objetivos.....	32
2.2.2. ADVERSIDADES.....	32

2.2.2.1. Egocentrismo.....	32
2.2.2.2. Guardar mágoa.....	33
2.2.2.3. Inibição.....	33
2.2.2.4. Mau humor.....	33
2.2.2.5. Pessimismo.....	33
2.3. CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO MEIO CIVIL.....	34
2.3.1. O APARECIMENTO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	34
2.3.2. O COMPORTAMENTO E A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	36
2.3.3. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NO COMPORTAMENTO FUNCIONAL.....	38
2.4. FORMAS DE EXTERIORIZAÇÃO NO UNIVERSO MILITAR E O PAPEL DO LÍDER.....	39
2.4.1. FORMA DE EXTERIORIZAÇÃO.....	40
2.4.1.1. Divisão de trabalho.....	40
2.4.1.2. Igualdade dos homens.....	41
2.4.1.3. Questionar as ordens.....	41
2.4.1.4. A hierarquia.....	41
2.4.1.5. A obediência.....	41
2.4.1.6. A democracia.....	41
3 O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA POLÍCIA MILITAR.....	42
3.1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	42
3.2. A MOTIVAÇÃO DO POLICIAL MILITAR PARA O SERVIÇO E COMO RELACIONAR-SE COM SUBORDINADOS DIRETOS.....	43
3.2.1. MOTIVAÇÃO.....	44
3.2.2. AS IMPLICAÇÕES DA TEORIA "X" SOBRE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	46
3.2.3. TEORIA "Y" - O CONTRAPONTO DA TEORIA "X".....	48
4. REFLEXÕES DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA EXECUÇÃO DO POLICIAMENTO.....	50
4.1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	50

4.1.1. O PREPARO DO POLICIAL MILITAR PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO JUNTO À COMUNIDADE.....	50
4.1.2. NOÇÕES QUE O POLICIAL PRECISA TER PARA TRABALHAR JUNTO À COMUNIDADE.....	50
4.1.3. O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	52
4.1.4. RECIPROCIDADE ENTRE INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO.....	53
4.1.5. AS REAÇÕES DE INTERCÂMBIO.....	55
4.1.6. CONCEITO DE INCENTIVOS - CONTRIBUIÇÕES.....	56
4.1.7. ROTAÇÃO DE PESSOAL.....	57
4.2. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	59
4.3. SUGESTIONABILIDADE E O PODER DE CONVENCIMENTO DO OFICIAL PM.....	61
4.4. PESQUISA DE CAMPO	64
5 PROPOSTAS.....	79
5.1. A CURTO PRAZO.....	79
5.2. A MÉDIO PRAZO.....	80
5.3. A LONGO PRAZO.....	88
CONCLUSÃO.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	92
ANEXOS.....	94
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO PESQUISA 1.....	95
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO PESQUISA 2.....	98
ANEXO 3 - COMENTÁRIOS SOBRE A PESQUISA - QUESTIONÁRIO 2.....	99
ANEXO 4 - ENTREVISTA DE SAÍDA.....	100

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADE DE MASLOW.....	21
FIGURA 2 SATISFAÇÃO DE NECESSIDADE.....	55
FIGURA 3 BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS.....	56
FIGURA 4 ROTAÇÃO DE PESSOAL.....	58
FIGURA 5 GRÁFICOS QUESTÃO 1.....	65
FIGURA 6 GRÁFICOS QUESTÃO 2.....	67
FIGURA 7 GRÁFICOS QUESTÃO 3.....	69
FIGURA 8 GRÁFICOS QUESTÃO 4.....	71
FIGURA 9 GRÁFICOS QUESTÃO 5.....	73
FIGURA 10 GRÁFICOS QUESTÃO 6.....	75
FIGURA 11 GRÁFICOS QUESTÃO 7.....	77

INTRODUÇÃO

Toda Organização tem a autoridade como base para seu funcionamento. Diz o ditado "Quem pode manda, quem tem juízo obedece." Define-se autoridade como sendo o direito de mandar e ser obedecido. Pode ir além, atingindo não só ao poder de mando como também a pessoa que detém tal prerrogativa.

A Polícia Militar tem como missão institucional a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, e é composta por uma complexa estrutura administrativa, que não pode ser mantida sem autoridade; porém, isto não significa que deve ser exercida com força brutal, porque esta não coaduna com a realidade do mundo moderno.

Desse modo, pode-se dizer que o relacionamento humano é de suma importância para qualquer atividade profissional, havendo necessidade do desenvolvimento de estudos envolvendo as relações interpessoais entre superior e subordinado, visando a melhoria de qualidade dos serviços prestados pela Organização.

O presente trabalho monográfico, intitulado "O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E A INFLUÊNCIA NO POLICIAMENTO OSTENSIVO", tem por objetivo estudar como deve ser a convivência entre as pessoas que exercem o poder de mando e aquelas que devem executar as ordens, trazendo essa premissa para o seio da Corporação.

Os seres humanos não são máquinas e a segurança no trabalho não constitui fonte de motivação. É necessário que se estabeleçam relações sólidas e amadurecidas entre os indivíduos numa relação entre superior e subordinado, a fim de que possa ocorrer o comprometimento das pessoas com a Organização.

Portanto, propôs-se encetar esforços no sentido de afirmar que é possível, através de um bom relacionamento entre os dois pólos da relação do trabalho (superior e subordinado), melhorar a qualidade do serviço público prestado pela Corporação à comunidade.

Dentro dessa abordagem, o desenvolvimento do texto monográfico fundamentou-se na documentação relacionada na bibliografia, sendo certo que, de maneira implícita, foram acrescentadas ao trabalho as experiências acumuladas ao longo dos anos no comando de frações correspondentes aos postos.

O texto foi dividido em quatro capítulos e finalizado com uma conclusão. No primeiro capítulo são analisados o indivíduo e o grupo, com objetivo de demonstrar as variáveis do relacionamento humano, comportamento individual das pessoas e as características dos indivíduos na busca de seus objetivos. No segundo, são estudados os fatores predisponentes, presentes no relacionamento interpessoal e sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais. No terceiro, é destacada a motivação do policial militar, considerando: os motivos humanos como sendo específicos e próprios em determinados momentos, a difícil função de dirigir os seres humanos no trabalho, tendo como meta sua maior eficiência profissional; e os aspectos da liderança com o fator decisivo de autêntico comando. No quarto e último capítulo, são abordados os aspectos de preparação do policial militar na execução do seu trabalho junto à comunidade, dando-se ênfase à reciprocidade de tratamento às relações de intercâmbio, ao conceito de incentivo e à rotação de pessoal.

1 O INDIVÍDUO E O GRUPO

1.1 O INDIVÍDUO COMO SER SOCIAL

Maria Aparecida Ferreira Aguiar, autora do trabalho **Psicologia Aplicada à Administração**, é de opinião que: *“O elo que se estabelece entre Psicologia, Administração, Sociedade e Natureza Humana é inegável. Dá a mensagem da teimosia, da esperança, aquela que insiste na crença de que poderemos mudar a sociedade brasileira tendo como princípios fundamentais o pressuposto de Natureza Humana em que o ser humano é, na sua essência, um ser inteligente e livre, bem como o pressuposto de sociedade eqüitativa e justa para com todos os seus membros”*¹.

Vale dizer que no âmbito da Organização Policial-Militar, a exemplo de qualquer outra organização social, se não houver determinação de seus administradores em priorizar, efetivamente, os recursos humanos existentes, toda e qualquer iniciativa que se busque implementar, tenderá ao insucesso ou, na melhor hipótese, ao meio-sucesso, exatamente por causa da subestimação dessa questão de vital importância para demonstrar como pode a gerência de uma determinada empresa ou órgão contribuir ou não para o seu crescimento. Nesse sentido, começando pela preocupação permanente, por exemplo, com um plano de benefícios adequado, remuneração razoável etc..., chegando ao modo como os superiores se inter-relacionam com os subordinados, esse somatório de “símbolos” ensejará o convencimento de que os dirigentes se acham verdadeiramente empenhados em valorizar o “homem” profissional.

Reflexos positivos serão nitidamente obtidos por força da necessidade psicológica de os empregados agirem com reciprocidade.

¹ AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. *Psicologia aplicada à administração. Uma Introdução à Psicologia Organizacional*. 1986 p. 23

Para a citada autora, na discussão da natureza humana deve-se indagar: *“O que são os indivíduos membros da sociedade? É fácil compreender que questão depreenderão questões como a própria definição das relações dos indivíduos membros da sociedade com a própria sociedade, das relações com as suas microunidades (as organizações, entre elas, as empresas) individualmente e em grupos (sindicatos, família, agremiações, igrejas etc.)”*.²

Interessante observar que a autora questiona preliminarmente se é da natureza humana o sentimento gregário que leva o indivíduo a integrar-se aos grupos sociais. Embora esteja questionando acerca de um fato considerado aparentemente óbvio, suscita implicitamente a seguinte especulação: ao agregar-se, o ser humano o faz por necessidade psicológica ou visa principalmente a satisfação de interesses meramente objetivos, materiais. Ou ambas as necessidades se intercomunicam. Ou, ainda, coexistem no impulso gregário, preponderando todavia a necessidade psicológica.

No caso da Polícia Militar, especificamente, haveria alguma particularidade, isto é, apesar da retribuição pecuniária julgada insuficiente, o que manteria de fato o policial militar vinculado à instituição não seria o ideal de **SERVIR E PROTEGER?**

Há uma forte corrente que assim vê o profissional PM, alçando-o à condição de um servidor especial, razão pela qual se amplia o ônus daqueles que, investidos na condição de superior hierárquico, têm o poder de comandar homens revestidos de características excepcionalíssimas, se comparadas ao conjunto dos demais servidores públicos. Se porventura o superior não estiver cabalmente habilitado a relacionar-se adequadamente com seus subordinados, acabará sendo ele o principal óbice para a maximização de todo potencial de serviços que, em princípio, cada policial militar traz consigo.

² AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. op. cit., p. 23

Daí a importância de se dar, concretamente, aos subordinados a mesma sensação psicológica de bem-estar que encontra nos demais grupos sociais, nos quais também está inserido, como escola, igreja, família etc.

O tipo de sociedade é o pressuposto da natureza humana predominante, são questões que se sobrepõem e que, na realidade, somente poderão ser compreendidas numa abordagem conjunta.³

Transportando o comentário acima para a Polícia Militar, cabe acrescentar que o nosso público interno, nossa sociedade, é hierarquizado, rígido e muito formal. Predomina no ambiente interno uma visão negativa quanto à qualidade de seus membros, ou seja, são profissionais que em regra precisam ser compelidos ao trabalho, mediante a adoção de estímulos negativos (COERÇÃO). Prepondera o entendimento de que a autodisciplina não passa de uma abstração filosófica, razão pela qual se impõe ao superior a convicção de que a única forma adequada de relacionamento com os subordinados deve se dar através de símbolos coativos (Regulamento Disciplinar), representando isto um obstáculo portentoso para a inter-relação pessoal (teoria "x" - vide Seção 3.2.2), cuja teoria é a que mais se enquadra na Polícia Militar.

Há que se reverter essa mentalidade, estimulando a interação em consonância com a vontade de maior e melhor aproximação com a comunidade.

1.1.1 SERES CONDICIONADOS (DETERMINISMO - BEHAVIORISMO)

Para que possamos entender a ideologia de uma sociedade, o que justifica a forma pela qual ela se organiza e funciona, necessitamos responder o que é ser humano na sua essência para esta sociedade. Do ponto de vista da natureza humana, o indivíduo poderá ser compreendido como: ser condicionado, ser inteligente e livre.

³ idem, ibidem.

Como um ser condicionado é resultante do meio externo, dos condicionamentos sócio-econômicos e culturais, e portanto, comportar-se-á em função de estímulos externos e condicionamentos de natureza externa (Behaviorismo ou comportamentalismo.) Os seres humanos e seu comportamento são determinados pelo meio externo, isto é, pelas condições sócio-econômicos do contexto em que se encontram”.⁴

Quais são estas condições em nosso meio profissional?

Particularmente, as condições sociais. Mais especificamente indagar-se-ia: como se processa a sociedade no âmbito da Polícia Militar? A delimitação dos círculos (a de Cabos e Soldados, dos Subtenentes e Sargentos, etc.) não seriam óbices formais à interação? E, por isso, o bom relacionamento interpessoal somente seria viável entre os pares, sendo dificultado entre superior e subordinado?

Buscam-se as respostas para esses questionamentos ao longo desta monografia, visando aferir se efetivamente os problemas de relacionamento interpessoal existentes internamente, repercutem na execução do policiamento.

1.1.2 SERES INTELIGENTES

“O ser humano é entendido como um ser inteligente, pensante, livre, isto é, um ser com vocação para a liberdade, aqui entendida como consciência crítica, o que quer dizer conhecimento de si próprio e da realidade que o cerca. Este conhecimento crítico é resultante de um processo contínuo que envolve fatores internos e externos em interação.”⁵

O que nos leva concluir que a sociedade, e especialmente as suas microunidades, as organizações (entre elas as empresas) poderão criar condições para a libertação dos seres humanos, ou impedi-las, dependendo do

⁴ Idem, ibidem.

⁵ Idem, ibidem.

tipo de sociedade (ideologia) e do próprio pressuposto de natureza humana por elas definidos e adotados.

Como ser inteligente, parte-se do princípio de que o ser humano é um ser pensante, portanto, desenvolve um processo cognitivo: percebe, armazena as informações, organiza-as e trabalha sobre as mesmas em diferentes níveis de reflexão, o que o caracteriza como ser inteligente. Não se elimina aqui a possibilidade de fazê-lo pensar, sentir e agir como a sociedade bem desejar. Os mecanismos de atuação da sociedade são apropriados ao processo cognitivo dos indivíduos como seres "pensantes" (internalização de valores, controle, seleção e direcionamento de informações, controle do desenvolvimento do processo cognitivo através do cerceamento de condições externas necessárias ao seu desenvolvimento), tais como informações, acesso à educação e a cultura, condições econômicas que possibilitem o desenvolvimento físico e psicológico, etc.⁶

Significa que os indivíduos são seres pensantes: percebem, memorizam, raciocinam, abstraem.

Há um crescimento e um desenvolvimento mental. Possuem valores, sentimentos, emoções, desejos e necessidades que, entretanto, podem ser conduzidos e direcionados pelas organizações e pela sociedade.

1.1.3 SERES INTELIGENTES E LIVRES

O indivíduo é um ser inteligente, ou seja é capaz de pensar e ao mesmo tempo ter vocação para a liberdade. Esta vocação para a liberdade significa a capacidade de desenvolver a sua consciência crítica, ver a si próprio

⁶ Idem, ibidem.

e ao mundo que o rodeia criticamente. Isto lhe dará a liberdade interior capaz de torná-lo mais consciente de si próprio, nos seus valores, nas suas ações, nas suas opções e compromissos ideológicos. Portanto, a liberdade quanto a si próprio e quanto à sociedade.

A abordagem da natureza humana é muito importante para o estudo do RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E A INFLUÊNCIA NO POLICIAMENTO OSTENSIVO.

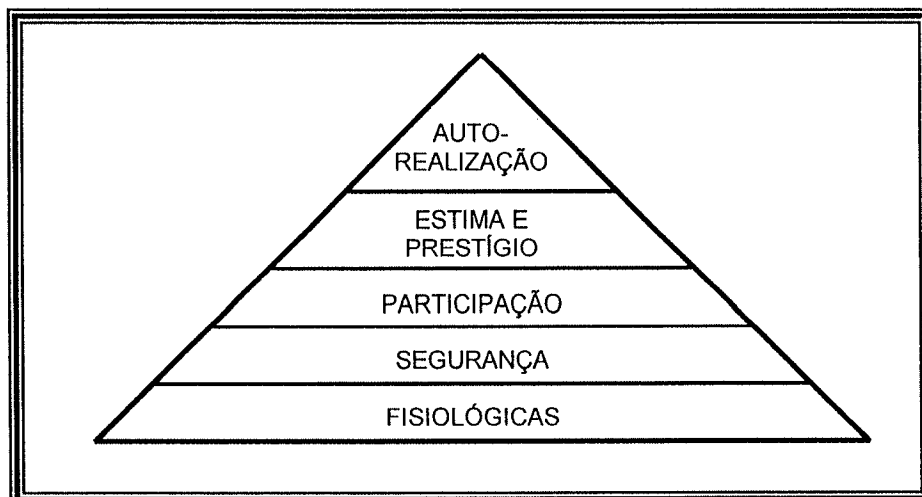
1.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADE DE MASLOW

O ser humano possui determinadas necessidades que pedem satisfação e todas elas, umas mais outras menos, dependem da interação das relações humanas para sua satisfação. As modernas concepções de motivação estão de acordo com o processo de motivação, que está relacionado com a sucessiva satisfação dessas necessidades.

Maslow apresentou estas necessidades classificadas das mais básicas às mais sofisticadas. As necessidades fisiológicas referem-se às necessidades fundamentais para a sobrevivência, tais como: alimentação, roupa, abrigo e remédios. Esse tipo de necessidade, na época de hoje, como é fácil de ver, está relacionado com o nível do ganho, pois é este que possibilita a aquisição desses elementos básicos à sobrevivência.⁷

⁷ FARIAS, Daniel . A motivação humana. São Paulo: Vozes. 1992. p. 28

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



A necessidade de segurança está ligada fundamentalmente à necessidade da pessoa sentir-se livre dos riscos da futura privação das necessidades fisiológicas básicas, do perigo físico; trata-se de estar livre de imprevistos que afetam nossa sobrevivência. Os programas de aposentadoria, assistência médica e seguros de vida expressam bem a maneira pela qual os indivíduos, e grupos, tendem a se organizar para satisfazerem esse tipo de necessidade.

Satisfeitas, razoavelmente, as necessidades fisiológicas e de segurança, normalmente as necessidades de participação grupal e de afeição emergirão. Trata-se da necessidade da pessoa participar, ser aceita e amada. É o estágio em que a pessoa está predominantemente preocupada em se integrar em grupos familiares, de trabalhos religiosos, recreativos etc.

Outra necessidade muito presente em pessoas que, via de regra, já satisfizeram, até certo ponto, as necessidades já descritas, é a de estima: o prestígio é uma das formas que toma esta necessidade. Vancepackard descreve muito bem essa sua busca de respeito profissional ou pessoal a que os seres humanos se lançam, e os status e símbolos que estão presentes nesta busca.

Essa necessidade de ser estimado, alvo de respeito e consideração, está muito presente nas minorias em ascensão social e econômica.

Chegamos, finalmente, à necessidade de auto-realização. Sem dúvida, é a que mais caracteriza o ser humano.

A melhor conceituação de auto-realização é fornecida por Douglas Mc Gregor:

*Realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talento, assim como os sentimentos de autonomia de ação e auto-respeito.*⁸

A necessidade de auto-realização só é satisfeita quando o próprio indivíduo “sente” que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços, não pode ser satisfeita de fora, por terceiros. Exemplo deste tipo de necessidade: um aluno que termina uma prova e verifica que realmente foi muito bem; um pintor que olha sua obra terminada e gosta dela; um gerente que vê seu antigo assistente, por ele treinado, transformar-se num excelente executivo. É importante notarmos que uma forma altamente evoluída de satisfação dessa necessidade se relaciona com objetivo de caráter altruístico e transcendental. O mecanismo de satisfação dessa necessidade é intrínseco, enquanto as necessidades anteriores são predominantemente satisfeitas extrinsecamente.

1.3 GRUPO SOCIAL

*Grupo: sociologicamente é um agregado social, que tem uma entidade e vida própria e se considera como um todo, com suas tradições morais e materiais, forma básica da associação humana.*⁹

⁸ CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos humanos*, São Paulo: Atlas, 1991, p. 48-49.

⁹ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1990.

Recebendo a influência do meio, o grupo se constitui e atua por um processo social, psicológico, econômico, dinâmico e ativo.

Este movimento de grupo pode desenvolver-se de maneira construtiva ou destrutiva, para frente ou para trás, para um lado e para outro.

Portanto, não existe uma característica forçosamente definida como positiva ou negativa.

BEAL diz: *“o grupo por sua vez é uma unidade social, cujo processo pode ser analisado”*.

Para que um grupo forme uma unidade social, é preciso que haja desempenho de papéis por parte de seus componentes.

Nesse sentido, a Polícia Militar se amolda ao conceito de grupo social, cujas características internas lhe dão uma afeição extremamente particular e diferenciada da maioria dos grupos sociais com os quais se inter-relaciona diariamente na prestação de seus serviços.

Isto significa que a Polícia Militar, denominação dada à *“Corporação à qual se atribui a manutenção da ordem e segurança pública”*, também pode ser considerada *“uma organização política”*. Para nortear este trabalho será adotado o primeiro conceito, tendo em vista a atual conjuntura em que se insere a instituição.

Militar:

que se funda na força militar ou nos costumes militares; o mesmo que soldado”, ou seja, “qualquer militar, ou ainda, pessoa que defende determinadas idéias (sentido figurado).¹⁰

É desta forma que a Polícia Militar deve ser mostrada, tanto interna quanto externamente.

¹⁰ idem

*Uma instituição com princípios, regras, abnegação, tipicamente militares, onde cada um de seus componentes incorpora as idéias da Organização, independente da graduação de posto ou mesmo de local e hora, autênticos membros de uma **Instituição Total**.*¹¹

Uma Corporação que existe para buscar o bem estar da comunidade, mesmo porque seus componentes e familiares necessitam de um mínimo de tranqüilidade para desempenhar seus papéis como membros do grupo a que pertencem.

Lamentavelmente, o que se passa para a opinião pública, através dos meios de comunicação, e com intenções nem sempre bem definidas, é uma imagem deturpada da polícia, onde são evidenciadas de forma sensacionalista e com estardalhaço somente as falhas, forjando uma síndrome psicológica de rejeição à Polícia Militar em função do cunho negativista de tais notícias.

É mister que mesmo para o público interno se reforce constantemente esta idéia, principalmente aos que estão em fase de formação, de que o sentido militar deve ser encarado e interpretado como causa e não efeito, estrutura e não acabamento, para que não se confunda a missão de guerra da tropa regular em função típica do Exército, com a atividade do policial em contato com o público, onde a energia, não a truculência, deve ser empregada com propriedade e oportunidade, conquistando desta maneira a confiança e o respeito das pessoas honestas e inibindo, ao mesmo tempo, a ação de um pretense infrator da Lei.

¹¹ GOFFMAN, Erving. **Manicômios, conventos e prisões**. Apud. ALLEGRETTI, Roberto. São Paulo: Loyola. 1992

1.4 OS GRUPOS SOCIAIS E O SENTIMENTO DE CIDADANIA

A sociedade atual vem produzindo fatos sociais extremamente importantes para a redefinição de uma série enorme de posturas e atitudes. Tais fatos repercutem tanto nos indivíduos como nas organizações sociais. Os grupos, sejam eles de qualquer natureza, estão sendo compelidos a adaptação gradual aos novos paradigmas, os quais se acham alterando a forma de pensar e reagir, frente aos acontecimentos da vida cotidiana.

Nessa linha de raciocínio, pode-se encaixar o surgimento de Organizações não-governamentais (ONGs) como um reflexo concreto da chamada redefinição comportamental dos entes coletivos, produto do desejo de independência, isenção e determinação de pessoas que, vinculadas entre si por um ideário, vislumbram a necessidade de “construção” de um organismo não-estatal, para fustigar os governos omissos, indiferentes ou alheios às questões de interesse coletivo e difuso. Exemplo clássico é o internacionalmente conhecido “GREENPEACE”, cujos membros se dedicam a pressionar os detentores do poder político a prestar, de maneira não-comercial ou mercantilista, aspectos fundamentais para a vida do homem, como são as questões relativas à ecologia, por exemplo.

Crescendo em progressão geométrica, tais grupos, aos poucos, vêm impondo uma nova cultura. A partir da ação empedernida de seus membros, muitos dos quais denominados “Dom Quixotes”, as pessoas comuns estão sendo envolvidas por um sentimento novo de cidadania, atributo de certo modo “anestesiado”, dentre outras razões, pela inexistência de canais de comunicação e reivindicação acessíveis e não mais à margem da vida social. Questões anteriormente objeto de preocupação de uns poucos, acabaram formando fatos politicamente corretos.

Acompanhando esta “onda”, frise-se não efêmera, tem-se atualmente o surgimento de grupos não-governamentais voltados para a questão da violência urbana, como o que se pautou na cidade do Rio de Janeiro e que recebeu a denominação de “Reage Rio”.

Na cidade de São Paulo, no ano de 1996, um ano depois da iniciativa carioca, surgiu a iniciativa de igual gênero visando obter igual resultado, ou seja, contenção dos índices de criminalidade através de ações imediatas e mediatas.

Em Goiás, foi lançado com muita propriedade pelo novo governo, o programa “*Tolerância zero*”, o qual de certa maneira tem a pretensão de inibir o cometimento de crimes, através de um processo gradativo de punidade.

Vê-se, desse modo, que um sentimento raro da cidadania vem se formando, com tendência a se consolidar diante da morosidade dos órgãos estatais em dar respostas rápidas aos conclamos populares ou até mesmo em conseguir espaço parlamentar para apresentar propostas para a solução de problemas cruciais de bem-estar social.

Logo, a Polícia Militar deverá estar alerta a essa nova atitude para que não fique a reboque desses movimentos, muitos dos quais induzidos por questões político-partidárias.

Por tal razão, impõem-se criar, de fato, mecanismos para auscultar permanentemente a sociedade civil, buscando identificar, previamente, suas expectativas sobre a Organização Policial-Militar.

Em pesquisa realizada com pequeno número de pessoas na cidade de Goiânia, verificou-se que a população apontou predominantemente como características imprescindíveis, para considerar o Policial-Militar como um bom profissional, *a honestidade, o bom senso e a educação.*

Portanto, sabe-se que a população deseja encontrar no policial militar um profissional que dentre os vários atributos esperados, seja socialmente um “gentleman”, a exemplo do que se verifica em outros países.

Para se atingir tal estado de coisas, inúmeros fatores concorrem. Um dos mais expressivos será, sem sombra de dúvida, a cultura interna vivenciada por aquele profissional, notadamente no que tange à qualidade do relacionamento interpessoal por ele experimentado com seus superiores e pares.

Há grande probabilidade de que, em sendo deficitário o relacionamento “interna corporis”, este se reproduza decorrentemente no relacionamento com o público externo.

Há que se envidar esforços para, primeiro, neutralizar as “arestas” que vêm conturbando o relacionamento de caserna, como será adiante demonstrado em capítulo próprio, para depois criar-se condições efetivas para corresponder à expectativa social sobre a postura do policial militar quando na execução de suas atividades.

Ainda, segundo a pesquisa citada, 67%, apenas um pouco mais que a metade dos entrevistados, atribuem as qualidades citadas à Corporação, ou seja, julgam que uma maioria representativa de policiais militares possuam as características ponderadas.

2 O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

2.1 CONCEITO

O relacionamento interpessoal é um componente importante para o crescimento pessoal e profissional.

A capacidade para relacionar-se bem com os demais é percebida nas pessoas através de alguns comportamentos básicos como: fazer-se entender, compreender fraquezas e virtudes, liderar com equilíbrio, lidar com diferentes grupos em situações diversas, respeitar a opinião alheia.

Quanto maior a habilidade do indivíduo em estabelecer relacionamento com qualidade, mais facilidade terá no manejo com pessoas, com possibilidades de criar grupos de confiança, promover mudanças e compreender as dificuldades do trabalho em equipe.

2.1.1 MANTENDO O DIÁLOGO COM OS SUBORDINADOS

O modo como o superior transmite uma ordem influi no modo como ela é recebida. Com ordens rotineiras, normalmente, não existem problemas. Mas, antes do superior transmitir uma ordem que cause um impacto maior nos subordinados, ou uma ordem que causará resistência, melhor será discuti-la do que impô-la unilateralmente, sem oportunidades de perguntas ou objeções.

Mesmo que o próprio superior deseje tomar a decisão final, poderá desejar o incremento do senso de participação do subordinado, permitindo-lhe que influencie nela. O superior

*de bom senso explica tais ordens críticas, oralmente em primeiro lugar, embora possa, posteriormente, apresentar as explicações por escrito, para uma referência permanente*¹²

Na verdade, pode-se levar mais tempo transmitindo instruções oralmente do que por escrito, porém a comunicação oral é, freqüentemente, mais eficaz que a escrita.

Ela permite que o superior, se necessário, apresente uma explanação detalhada do que deseja, e porque o deseja, de uma forma adequada às necessidades do ouvinte.

O superior eficiente também permite, ao subordinado, comentar e fazer perguntas, pelo menos dentro dos limites estabelecidos por outras exigências e dentro do tempo disponível do superior.

Isso fornece uma oportunidade de julgar como o subordinado está reagindo a uma ordem proposta e permite responder às objeções, explicar os pontos que não foram claramente entendidos. Além do mais, o subordinado poderá apresentar sugestões que tornarão a ordem proposta mais funcional.

2.2 FATORES DE INTEGRAÇÃO NO TRABALHO

A integração ao processo de trabalho implica um conjunto de fatores que deve contribuir para que o indivíduo possa desempenhar satisfatoriamente suas atividades profissionais.

Para que isso aconteça, o indivíduo deve se sentir como parte integrante do conjunto de atividades às quais está ligado; o sentimento de que a parcela do trabalho que executa é fundamental para o funcionamento do conjunto, garante a sua integração.

¹² SAYLES, R. Leonardo. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: ATLAS, 1986. p. 222

Não só o indivíduo deve atribuir importância à sua participação, como também a instituição deve reconhecer a importância de cada parcela do conjunto.

Essa reciprocidade é a garantia da satisfação do trabalhador e da eficácia de sua ação no desempenho dessa parcela. O funcionamento da organização depende da integração de todas as partes que a compõem. Cria-se, dessa forma, uma solidariedade orgânica ou funcional.

Para atingir esse objetivo, diversos fatores devem se combinar, e a grande dificuldade prática se encontra na possibilidade de se chegar a combinações que levem à integração do indivíduo no processo de trabalho.

A análise da integração do policial militar no processo de trabalho pode ser feita pelo estudo de alguns fatores considerados fundamentais, para se estabelecer a sua vinculação com a organização policial.

Dentre esses fatores, selecionados aqui, o motivo de ingresso na Corporação, o preparo para o exercício da atividade Policial-Militar, características da satisfação ou insatisfação no desempenho de suas atividades, seu objetivo na Corporação, o aproveitamento dos seus conhecimentos, sua opinião sobre elogios e punições.

2.2.1 FATORES PREDISPONETES

Existem vários fatores predisponentes no relacionamento superior-subordinado, tais como:

2.2.1.1 Confiança

O subordinado observa o superior com expectativa; de início lhe dá um crédito de confiança. Essa confiança poderá ser confirmada, ou deixará de existir se o superior hierárquico demonstrar desinteresse pelos problemas de seus comandados.

2.2.1.2 Atenção

Toda pessoa gosta de atenção, de ser ouvida. A atenção pelos problemas do subordinados, muitas vezes com poucos minutos gastos, mesmo que não se chegue a uma solução, vale horas de preleção e até mesmo o resgate daquele subordinado para o grupo.

2.2.1.3 Bom humor

O bom humor aproxima as pessoas; ninguém gosta de se relacionar com pessoas amargas, descrentes. O superior com bom humor conquista a simpatia do subordinado e das outras pessoas da comunidade. As portas sempre estarão abertas e sempre será bem recebido.

2.2.1.4. Simpatia

Quando o superior é simpático aos seus subordinados, haverá maior colaboração por parte dos mesmos. A simpatia é uma das condições individuais indispensáveis para o trabalho coletivo.

2.2.1.5. Preparo

O superior tem que ter bom preparo técnico-profissional, intelectual e físico. Isso o destacará no relacionamento com o subordinado e na sua atividade junto à comunidade.

2.2.1.6. Modéstia

Pensar na possibilidade de não estar com a razão e procurar entender as razões do outro.

2.2.1.7. Recompensa pelo esforço

Recompensar os esforços fornece ótimos resultados. O reconhecimento do trabalho do subordinado é fundamental, tem grande significado para o trabalhador e maior participação

2.2.1.8. Tratamento cortês

As pessoas gostam de serem tratadas com cortesia; a observação de normas elementares de boas maneiras e educação serão imitadas.

2.2.1.9. Participação consciente nos objetivos

Fixando claramente os objetivos a alcançar, convidando os subordinados a estudarem juntos, periodicamente, como estes objetivos estão sendo alcançados, desperta-se nas pessoas uma das maiores motivações: o sentimento de ser útil.

2.2.2. ADVERSIDADES

Vários fatores influem como adversidades no relacionamento superior x subordinado, tais como:

2.2.2.1. Egocentrismo

Impede a pessoa de enxergar o ponto de vista de quem fala; rebate sistematicamente, sem realmente ouvir. É necessário saber escutar para haver um bom relacionamento interpessoal.

2.2.2.2. Guardar mágoa

Somos profissionais de segurança, não é admissível guardar mágoa do subordinado ou do superior, por qualquer motivo. Os problemas devem ser solucionados quando surgirem, sem procrastinação.

2.2.2.3. Inibição

Tanto do superior quanto do subordinado, dificulta o relacionamento interpessoal.

2.2.2.4. Mau humor

Atrapalha o relacionamento. Ninguém se aproxima de uma pessoa mal-humorada. Não há colaboração. Afasta a convivência das pessoas.

2.2.2.5. Pessimismo

Qualquer idéia nova é prontamente rejeitada, não acredita em novas soluções.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO MEIO CIVIL

2.3.1. O APARECIMENTO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração de empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo evolução acelerada na década de 20.

O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela revolução industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica.

A carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

As atividades iniciais desse novo órgão estavam pesadamente voltadas para os programas paternalistas de bem-estar social, numa tentativa de se contrapor a hostilidade sindical.

O controle de pessoal, a administração salarial, o recrutamento e o início das atividades de formação sistemática de pessoal caracterizavam, também, este período inicial da Administração de Recursos Humanos. Todas estas atividades estavam eivadas de um tratamento marcadamente racionalista. O fator humano era encarado como um a mais na combinação de fatores que resultavam na produção de mercadorias e serviços. Os movimentos filosóficos dos anos trinta, de maneira especial o

*pensamento existencial, aliados aos primeiros ensaios de sociologia do trabalho, forneceram subsídios éticos e científicos para a evolução da Administração de Recursos Humanos. Um dos marcos iniciais e significativos dessa evolução foram os experimentos de Hawthorne, da Western Electric, em Chicago, nos Estados Unidos.*¹³

As pesquisas de Hawthorne vieram surpreender os Tayloristas, que objetivaram combinar, dentro das mesmas constantes, matéria-prima, máquinas, equipamentos e pessoas.

Constatou-se nessas pesquisas que as relações humanas, seus estados em expressões individuais ou grupais, afetam profundamente a produtividade. O que delas se positivou como fundamental foi o seguinte: melhorem-se as relações humanas dentro de uma empresa e melhoraremos a produção; satisfaçam-se os desejos espirituais básicos do homem, tais como o de consideração, estabilidade, afetividade e outros, e teremos um aumento de harmonia produtiva.

Dessas advertências brotou um movimento que se desenvolve pelo mundo industrial moderno. Os conhecimentos sociológicos e psicológicos, já acumulados nos estudos de comunidade e indivíduos, serviram de base não só aos estudos de Hawthorne, como também a uma série de novos estudos.

A missão inicial do órgão de Recursos Humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal, e ser um órgão técnico administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações, como um todo.

¹³ WEIL, Pierre. *Relações humanas na família e no trabalho*. São Paulo: Vozes, 1994 p. 23

Um aspecto fundamental, para a visualização do direcionamento da atividade de Recursos Humanos é atentarmos para sua contribuição crescente na humanização das relações de trabalho.

O humanismo é intrínseco nas atividades e na evolução da área de Recursos Humanos. Ao analisarmos os autores clássicos modernos que mais se destacam em contribuições para a Psicologia Organizacional, apesar das diferentes abordagens, vemo-nos todos apontarem para a necessidade de criarem-se climas de trabalho que permitam a realização cada vez mais plena do ser humano como pessoa, ou seja: condições propícias à ampla auto-realização pessoal”¹⁴

Não se trata de uma posição puramente ética, mas resultantes de pesquisas e observações científicas. É extraordinária a coincidência de conclusões desses cientistas sociais, como as conclusões dos filósofos da grande linha existencial.

Essa orientação humanista vem sendo aplicada num crescendo constante, através do movimento de Desenvolvimento Organizacional, com resultados excepcionais, reformulando os sistemas clássicos e tradicionais predominantemente autoritários, substituindo-os por estilos de lideranças espontâneas, a fim de que no grupo de trabalho haja clima suficientemente sadio para propiciar o desenvolvimento e a motivação pessoal, com impacto direto nos resultados da empresa.

2.3.2 O COMPORTAMENTO E A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

¹⁴ AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1994 p 94

Em grande parte, trata-se de um sistema formal. Uma pessoa "A" pode ser o superior de "B", com amplos poderes sobre esta; pode aplicar sanções, tais como controlar salários ou promoções e até despedi-la (no caso de guardas de presídios, podem existir outras sanções).

Em tais circunstâncias, "B" estará ansioso para agradar "A", ocultará as más notícias, preocupar-se-á bastante com as opiniões do superior a seu respeito, e sentirá, também, uma hostilidade subjacente em relação a "A".

Se o superior não tiver uma posição imediata, com poderes diretos, então "B" será atraído, manterá comunicações, sem deixar de ser razoavelmente polido e diferente.

Se duas pessoas são da mesma posição formal, poderão ser concorrentes para a promoção e vantagens semelhantes, caso em que se tratarão, reciprocamente, com suspeita, e não colaborarão totalmente.

Também é comum encontrar conflitos entre pessoas cujas posições lhes dão diferentes interesses e pontos de vista. Um exemplo disso, na indústria, é entre o pessoal, supervisor e os funcionários graduados, que normalmente são profissionais mais jovens, e bem mais dedicados, com um modo diferente de encarar os fatos.

Duas pessoas terão melhor relacionamento se tiverem posição análoga, ou se forem completamente independentes em suas respectivas esferas de operação, ou em posição de auxílio mútuo.

Sem conhecer as disposições estruturais e formais de base, é completamente impossível saber o que se sucede numa organização.

Nas grandes empresas está comprovado que as pessoas tendem a situar as outras em categorias, segundo suas posições na organização, e conduzem-se em relação a elas nessa conformidade. Em organizações como o Exército e a Polícia Militar está demonstrado que os sargentos se

*comportam de uma maneira totalmente diferente em relação aos oficiais e soldados. A mesma coisa ocorre no sistema social de classes, exceto que o escalão é menos definido e fácil de discernir. Nas sociedades primitivas, por outro lado, não é a posição, mas as relações de família, que tem a maior importância.*¹⁵

Existem muitas maneiras diferentes de comportamento, no que diz respeito às diversas classes de relações, motivo pelo qual é importante conhecer à qual uma pessoa pertence.

2.3.3. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NO COMPORTAMENTO FUNCIONAL

Até agora, tem-se destacado a maneira como as pessoas, em organizações sociais, se comportam de um modo padronizado, dependendo do sistema formal de poder e comunicação.

Contudo, os ocupantes de uma posição variam em personalidade e experiência anterior, assumindo o papel de formas distintas. Para darmos um simples exemplo, a hora em que a maioria dos ocupantes dessa posição se apresenta ao trabalho, em conjunto, com a tendência individual de se atrasar ou adiantar.

Um certo grau de comportamento autocrático, em oposição ao democrático, pode constituir o papel para o sargento num regimento ou para o capataz numa fábrica; para se prever como um sargento ou capataz se comportariam individualmente, teríamos que estudar suas posições numa dimensão autoritária, ou suas necessidades de poder e influência. Um indivíduo de elevadas tendências nessa dimensão, imporá repetidamente a execução de suas ordens e criará um determinado padrão de relações com seus subordinados.

¹⁵ Coletânea de textos para fins didáticos. São Paulo: Tecnoprint, 1992. p. 68

É possível comparar, à medida em que o comportamento é uma função da personalidade ou da posição.

Um estudo dos Oficiais da Marinha, promovidos recentemente, comparou o seu comportamento com o anterior, quando estavam ainda noutras posições, e com os ocupantes anteriores do mesmo posto. Alguns dos aspectos do comportamento eram mais parecidos com os ocupantes anteriores, demonstrando que era determinado pela posição, ao passo que outros aspectos eram mais determinados pela personalidade.

2.4. FORMAS DE EXTERIORIZAÇÃO NO UNIVERSO MILITAR E O PAPEL DO LÍDER

Segundo WEIL:

*Líder é todo indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea de seus membros.*¹⁶

Na Polícia Militar nota-se que determinadas unidades, por exemplo uma companhia com três pelotões, embora tendo o mesmo número de componentes e a mesma atividade, possuem diferenças entre si. O que explica essa diferença é o papel que os Comandantes desempenham juntos aos membros do pelotão.

¹⁶ WEIL, Pierre. op. cit., p. 61.

Se o Comandante é um líder, sabe interessar os membros de seu pelotão, obtém a participação espontânea do grupo, sem pressão ou coação.

O superior que é um líder procura concentrar toda a atenção sobre as atitudes e interesses dos subordinados, que não são tratados como simples auxiliares, mas sim como colaboradores. É a pessoa que comanda, que procura dirigir com cooperação, com participação espontânea e boa vontade das pessoas que dirige. O líder considera o grupo mais capacitado em resolver os problemas do que ele sozinho. Respeita o homem e crê nele. Consegue a cooperação do grupo pela competência, paciência, tolerância e honestidade de propósitos. Não dá ordens, dá o exemplo, estimulando em vez de ralhar.

Todos nós, em alguma ocasião, já obedecemos ordens, seguimos líderes simplesmente porque confiamos totalmente neles e aceitamos suas palavras como dogmas, ainda que eles não tivessem nem aptidão nem a legitimidade hierárquica oficial. Sob o aspecto psicológico, muitas vezes seguimos tais líderes porque eles erigem em exemplo muito vívido, possibilitando que nos identifiquemos com eles, ou seja, que venhamos nos tornar mais parecidos com eles.¹⁷

Assim, a capacidade de um líder de fazer adeptos que se identifiquem com ele é uma das bases mais importantes de obtenção da lealdade do subordinado.

O líder da organização do futuro é aquele que serve de fonte de inspiração e modelo, figura ideal que se presta à identificação inconsciente e à admiração consciente.¹⁸

2.4.1. FORMAS DE EXTERIORIZAÇÃO

2.4.1.1. Divisão de Trabalho

¹⁷ MINICUCCI, Agostinho. *Relações humanas - Psicologia das relações humanas - Psicologia das relações interpessoais*, São Paulo: Vozes, 1990 p. 129

¹⁸ MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*, São Paulo: LDA, 1994. p. 97

Economicamente, a organização é baseada na racionalização e na rentabilidade; os indivíduos se distribuem em escalões e especialidades. Mas isto não deve implicar dominação.

2.4.1.2. Igualdade dos Homens

Os homens nascem e permanecem iguais (como seres humanos); melhor estabelecer regras às quais todos se curvam do que admitir ditadores de ordens.

2.4.1.3. Questionar as Ordens

Hierarquicamente não se deve impedir que os indivíduos continuem pessoas livres e questionem ordens. Sem isso, não há possibilidade de se tornarem responsáveis. A coação não traz a responsabilidade pelos próprios atos.

2.4.1.4. A Hierarquia

Deve ser um instrumento de trabalho como forma de organização e não como forma de dominação ou espoliação de direitos.

2.4.1.5. A Obediência

É uma coerência do indivíduo com sua própria deliberação. O próprio grupo dá as punições aos irresponsáveis.

2.4.1.6. A Democracia

Leva ao desenvolvimento, porque nela existe o diálogo e a consciência crítica; com a crítica (construtiva) há renovação e crescimento.

3 O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA POLÍCIA MILITAR

3.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

O objetivo de se procurar a melhoria da interação do policial militar com os demais membros da Corporação e, por decorrência, com a sociedade, é, através do autoconhecimento e da natureza humana, respeitar, prestigiar e apoiar a todos quando necessário, visando ainda, como profissional, a elevação do nível de qualidade do trabalho Policial-Militar.

*O estudo do fator humano busca a adequação do homem e a adaptação do homem ao homem.*¹⁹

A Polícia Militar, como órgão público que tem como fim a preservação da Ordem Pública, necessita de alguns fatores para a execução dessa finalidade; elencamos como principais, o homem, a viatura e o equipamento, sendo que o comportamento de qualquer um deles interfere no todo. A Instituição, para operacionalizar-se e ter eficiência, necessita tanto de pessoas como equipamentos apropriados, mas, sobretudo, o fator humano como fator de máxima importância.

Faz-se necessário que, além da formação e do treinamento adequado, o profissional tenha os seus conflitos e suas tensões aliviadas e que seu papel seja bem claro e definido. Além disso, que seja destacada a sua importância no contexto institucional, pois não se admite um perfil de profissional de Polícia Militar que apenas execute o que lhe é determinado, mas sim aquele que queira fazer e da melhor maneira possível.

¹⁹ WEIL, Pierre. op. cit. p. 27.

3.2 A MOTIVAÇÃO DO POLICIAL MILITAR PARA O SERVIÇO E COMO RELACIONAR-SE COM SUBORDINADOS DIRETOS

O homem necessita do trabalho para a própria sobrevivência e de sua família. Esse trabalho deve ser executado da melhor maneira possível, e para que isso ocorra, tem que se levar em conta a aptidão e a adaptação, geralmente esquecidos no meio militar. É comum ver homens escalados para trabalharem de forma aleatória, o que invariavelmente traz prejuízos, visto que se quebra a objetividade do serviço.

Esse cuidado é do Comandante de Companhia, que tem a obrigação de conhecer seus comandados e avaliar suas aptidões e adaptações no ato de escalá-los para os diversos serviços de policiamento, atinge dois objetivos: o de ter o homem satisfeito e interessado no que estiver fazendo e o de ver cumprido o objetivo da Corporação, que é levar segurança para a comunidade.

O policial militar tem que se fazer conhecido na comunidade em que trabalha, e isso só se dá quando ele se sente satisfeito com o serviço que executa, e essa satisfação se dá quando o superior hierárquico reconhece seu interesse na prestação de serviço.

É importante ao superior hierárquico, em qualquer nível, interessar-se por seus subordinados, conhecendo-os, sabendo de seus problemas, dificuldades e possibilidades, a fim de ampará-los, puni-los ou recompensá-los, conforme o caso.

O subordinado olha o superior com expectativa e sempre lhe dá, de início, um crédito de confiança. Essa confiança será confirmada, ou deixará de existir, se o superior hierárquico demonstrar preocupação pelos problemas de seus subordinados. Se souber ou não puni-los ou premiá-los, enfim, se revelar ou

não o interesse que todo superior tem por aquele que trabalha e, juntamente com ele, é responsável pelo bom andamento dos serviços.

A atenção e o interesse por um pequeno problema apresentado pelo policial, mesmo que não seja possível a solução, fazem mais pelo relacionamento superior-subordinado do que horas e horas de preleção.

O superior hierárquico deve conhecer bem seus subordinados, e o mais rapidamente possível; para isso deverá saber como recepcioná-los.

O estudo aprofundado de seus assentamentos já fornece uma primeira impressão sobre eles e permite ao superior hierárquico abrir uma ficha de informações.

Todavia, este primeiro estudo é insuficiente, devendo-se receber os subordinados no menor tempo possível.

Essa recepção permite ao Comandante de Companhia, de Pelotão ou de Grupo recolher elementos que não figuram nos assentamentos, e situar cada um de seus subordinados. Entre outros aspectos, é importante interessar-se:

- pelo nível familiar do subordinado;
- por seu nível intelectual;
- por suas aptidões profissionais e físicas; e
- também por seu passado Policial-Militar.

É aconselhável descobrir algum problema de ordem pecuniária, com o objetivo de aconselhamento ou auxílio.

3.2.1. MOTIVAÇÃO

Para se ter uma tropa motivada é preciso inovar com idéias e atitudes que, testadas, devem ser incorporadas nos procedimentos durante a execução do policiamento, e assim se afastando dos comportamentos ditados pelos medíocres.

O Oficial de policiamento deve sair do acomodamento, estar atento aos detalhes do trabalho, expressar preocupação com a qualidade dos serviços prestados e seus resultados, observar o trabalho dos subordinados e mostrar entusiasmo pelas ocorrências de destaque e trabalhosas que atenderam, pois os policiais estão sempre observando as atitudes de seus Comandantes e, dependendo do grau de interação e empatia, irão se esforçar mais ou menos no sentido de realizar, conforme exposto, a missão que lhes for confiada.

Um Comandante de Companhia de policiamento que se predisponha a transformar o processo de relacionamento com o público interno, conseguirá grande proveito, com a melhoria de empenho de seu efetivo, sem que isso implique prejuízo às características da Polícia Militar.

O Comandante de Companhia operacional precisa saber que cada policial militar é dotado de talento e precisa ter em mente que seu comando visa administrar esses talentos humanos.

Tem que buscar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a excelência; e para conseguir isso é preciso dar para cada missão, a ênfase necessária em função das características do momento estratégico de cada situação. Será eficiente quando os objetivos forem atingidos; eficaz quando empregar o menor contingente possível; efetivo quando manter constante o serviço e excelente quando o serviço prestado passar a ser reconhecido pelo público externo.

Para isso acontecer é preciso envolver cada policial militar, não bastando ensinar a fazer, mas dando-lhe maior liberdade para agir, fato possível quando o nível de comprometimento recíproco for elevado.

Quando se cassa a liberdade de agir do homem, ele acaba por incorporar isso para não correr riscos (de uma decisão errada). Passa apenas a cumprir ordens, não se comunica com clareza, não se envolve. Procura, sempre, justificativas para seus erros, mas nunca se corrige, resistindo a qualquer coisa nova que apareça.

Daí, quando é incentivado e instruído para tomar decisões, passa a pensar, e esse é o melhor treinamento para a prática policial.

3.2.2 AS IMPLICAÇÕES DA TEORIA "X" SOBRE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Conforme mencionado na seção 1.1, uma questão relevante para o inter-relacionamento é a visão predominante existente na Organização Policial-Militar relativa à natureza humana. Essa teoria é descrita como uma concepção tradicional da Administração e se baseia em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano.

Falta-lhe a ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência.

O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.

A própria natureza o leva a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo.

A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e auto-disciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração.

A administração é responsável pela organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.

A administração é um processo de dirigir esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender as necessidades da empresa.

Como as pessoas são primariamente motivadas por incentivos econômicos (salários), a empresa deve utilizar a remuneração como um meio (para o bom trabalhador) ou de punição (para o empregado que não se dedique suficientemente à realização de sua tarefa).

A Teoria "X" representa o estilo de administração tal como foi definido pela administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria Administrativa: o bitolamento da iniciativa individual, o aprimoramento da criatividade do indivíduo, o estreitamento da atividade profissional através do método preestabelecido e da rotina de trabalho. Em outros termos, a Teoria "X" leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Toda vez que um administrador imponha arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo a Teoria "X". O fato de ele impor suavemente não faz diferença, segundo McGregor: ambas são formas diferentes de se fazer Teoria "X". Neste sentido, a própria Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, enganosa e macia de se fazer Teoria "X".

A Teoria "X", enunciada por Douglas McGregor, expressa a crença de que o homem comum tem aversão inerente ao trabalho, evitando-o se

puder; que precisa ser dirigido, controlado ou coagido para executar as tarefas; que evita responsabilidades, tem poucas ambições e deseja segurança em primeiro lugar.

3.2.3 TEORIA "Y" - O CONTRAPONTO À TEORIA "X"

Se há indicadores consistentes de que na Corporação a teoria "X" revela-se preponderante, necessário conhecer seu oposto para, ao se contestá-la, visualizar a impropriedade do modo como, em regra, os superiores vêm se relacionando com seus subordinados.

É a moderna concepção de Administração, de acordo com a Teoria Comportamental. A Teoria "Y" se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, a saber:

O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar, dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível pelas pessoas). A aplicação do esforço físico ou mental em trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar.

As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência profissional negativa em outras empresas.

As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercitar a autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais.

O homem médio aprende, sob certas condições, não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidades. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são geralmente conseqüências da experiência insatisfatória de cada um e não é causa; é efeito de alguma experiência negativa em alguma empresa.

A capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente e não escassamente distribuída entre as pessoas. Sob certas condições de vida moderna, as potencialidades intelectuais do homem são apenas parcialmente utilizadas.

A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. Esses fatores não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, estas características.

A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

Na Polícia Militar pode-se enquadrar as teorias "X" e "Y" de McGregor, de acordo com a forma de administração adotada pelo Oficial Comandante.

Dependendo da visão que se tem do ser humano, conforme a teoria "X" ou "Y" é que se pode entender como causas de se adotar certo tipo de liderança e relacionamento com o subordinado.

4 REFLEXÕES DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA EXECUÇÃO DO POLICIAMENTO

4.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

4.1.1 O PREPARO DO POLICIAL MILITAR PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO JUNTO À COMUNIDADE

As Companhias Operacionais com variáveis numéricas de homens e coisas, dispõem dos mesmos equipamentos para o exercício de suas missões.

O Comandante de Companhia precisa encarar com coragem e decisão os problemas de seu comando, cujos aspectos interessam ao escalão superior e aos subordinados, e com reflexos na comunidade, que é a destinatária de seus serviços.

Na função de policiamento, o sucesso pertencerá àquele que se dedicar a fazer o melhor. E o segredo está na preparação do policial militar que fará a diferença, não importando o tamanho do efetivo.

4.1.2 NOÇÕES QUE O POLICIAL MILITAR PRECISA TER PARA TRABALHAR JUNTO À COMUNIDADE

Para o exercício da atividade de policiamento, o policial militar precisa ser instruído e treinado em alguns aspectos essenciais dessa atividade.

Quanto mais seguro no exercício de sua missão, melhor imagem terá junto à comunidade, elevando dessa forma o bom nome da Polícia Militar.

Para tanto basta desenvolver, na instrução, os seguintes aspectos:

- tratar o público com cortesia e educação;
- ter sempre em mente que o problema do cidadão, no momento, é mais importante que os seus;
- aceitar, na medida do possível, sugestões;
- prestar informações quando solicitadas, de modo correto e eficiente;
- manutenção de primeiro escalão de viaturas;
- noções de Direito Penal Comum e Militar, com ênfase no que compreende abuso de autoridade, inviolabilidade de domicílio, incolumidade física do indivíduo etc;
- noções de Direito Processual Comum e Militar, com ênfase, no que tange às prisões em flagrante delito, ao indiciamento em inquérito comum e militar, e outras que o ajudem a entender as atitudes dos delegados de polícia e superiores hierárquicos, diante dos fatos apresentados;
- noções de Direito Administrativo, no que tange a crimes funcionais e crimes próprios, corrupção passiva e ativa, concussão, peculato etc;
- o correto preenchimento do BOPM e de como orientar e educar o infrator;
- noções de Pronto-Socorrismo (obstrução do tórax, infarto do miocárdio, afogamento, ressuscitação cárdio-pulmonar, soterramento, asfixia etc) e ainda como se deve prevenir e atuar em casos de pessoas portadoras de AIDS;
- conhecer profundamente as regras de segurança individual no manuseio de armas;
- ser instruído à exaustão quanto ao poder de polícia para a preservação da ordem pública, do qual é detentor, e que o faz, além do fardamento, ser um cidadão com maior responsabilidade que os demais na vida social. O poder de polícia na preservação da ordem pública é exercido com muita intensidade pelo policial militar, daí a necessidade de muito domínio técnico, para se ter segurança na hora de agir.

Assim, o policial militar agirá com competência, clareza, confiança e tranquilidade. Terá mais gosto de ser e fazer “polícia”, e dessa forma comunicar-se-á com muito mais interação com a comunidade.

São, principalmente, esses policiais militares do patrulhamento e que atendem as ocorrências, que “vendem” a boa ou má imagem da Corporação. Daí a importância da transparência das ações.

A comunidade passa a reconhecer e tomar consciência da importância da presença da polícia, lutará pela polícia de seu bairro, ou seja, em prol da Companhia Operacional, postulando junto aos órgãos governamentais as melhorias necessárias para o bom desempenho dos serviços, ajudará no que for possível para a manutenção dos trabalhos e projetará o nome da Polícia Militar.

O reconhecimento da comunidade pelo desempenho do trabalho desses policiais refletirá de maneira positiva em seus comportamentos. De forma geral, sentir-se-ão orgulhosos de pertencerem à Polícia Militar, o que implicará a preocupação em desenvolverem cada vez mais, e com mais qualidade, as suas ações.

4.1.3. O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Embora nossa intenção seja visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade etc., nunca se deva esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois melhorará nossa compreensão do comportamento humano nas organizações.²⁰

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. op. cit., p. 55

Falta um grande espaço na organização, o espaço humano. O espaço pelo artesão, pelo homem, foi se encolhendo à medida que as máquinas foram se aperfeiçoando e ocupando o seu lugar. Hoje é diminuto o espaço para a auto-realização, para a alegria espontânea, para o encontro humano.²¹

4.1.4. RECIPROCIDADE ENTRE INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

A interação psicológica entre empregado e organização é um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o empregado obedeça à autoridade, e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

A organização reforça sua expectativa por meio do uso da autoridade e do poder que dispõe, enquanto o empregado reforça sua expectativa por meio de certas tentativas de influir na organização ou de limitar sua participação.

Ambas as partes da interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e eqüitativo e o que não é.

Alguns psicólogos referem-se a uma "norma de reciprocidade", enquanto outros chamam a isto "contrato psicológico".

O contrato psicológico refere-se à expectativa recíproca do indivíduo e da organização estender-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser

²¹ MOSCOVICI, Fela. op. cit., p. 12

recebida. Embora não exista acordo formal ou coisa claramente dita, o contrato psicológico é um entendimento fácil entre indivíduo e organização, no sentido de que uma vasta gama de direitos, privilégios e obrigações, consagrados pelo uso, serão respeitados e observados por ambas as partes. O contrato psicológico é um elemento importante em qualquer relação de trabalho e que influencia o comportamento das partes. Um contrato é uma espécie de acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas e com os outros. Cada pessoa, no fundo, representa seus próprios contratos que regem tanto as relações interpessoais, como os relacionamentos que esta mantém consigo mesma (relações intrapessoais). Uma fonte comum de dificuldades nos relacionamentos interpessoais é a falta de acordos explícitos e claros.

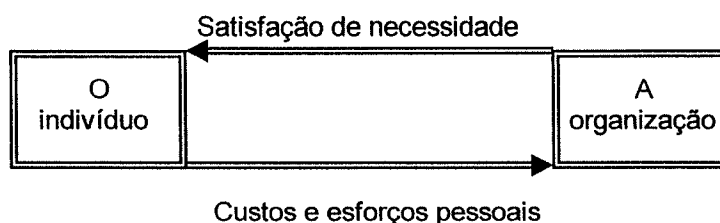
As pessoas nem sempre dizem aberta e explicitamente o que querem e do que precisam. Os esclarecimentos dos contratos, tanto nas relações interpessoais como nas intrapessoais, é importante para a efetiva vivência interpessoal.

Toda organização pode ser encarada em termo de grupo de pessoas, ocupadas com o intercâmbio de seus recursos com base em certas expectativas. Esses recursos são constantemente permutados e, sem dúvida, não se limitam apenas a recursos materiais, pois abrangem idéias, sentimentos, habilidades e valores. No intercâmbio de recursos desenvolvem-se contratos psicológicos entre homens, grupos, sistemas e subsistemas, onde prevalece o sentimento de reciprocidade: cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Nesse intercâmbio de recursos, se desaparecer ou diminuir o sentimento de reciprocidade, ocorre uma modificação dentro do sistema.

As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas por que esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais.

Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais (esforços) na organização.

FIGURA 2 - SATISFAÇÃO DE NECESSIDADE



Custos e Satisfações de necessidades individuais através das organizações.

Uma organização bem sucedida toma recursos das pessoas, mas permite retorno com maiores valores do que foi investido.

4.1.5 AS REAÇÕES DE INTERCÂMBIO

“Sempre existe um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização; o modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento, que poderá ser observado como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas sobre elas. O indivíduo regressa na organização quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Se acredita que seus esforços pessoais ultrapassam as satisfações, torna-se propenso a abandonar a organização, se possível.”²²

²² CHIAVENATO, Idalberto. op. cit., p.419

Ao mesmo tempo, a organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização.

FIGURA 3 - BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS



A percepção que o indivíduo tem sobre os benefícios e custos pessoais em seu relacionamento de trabalho.

4.1.6 CONCEITO DE INCENTIVOS - CONTRIBUIÇÕES

Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário reconhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais. Daí decorrem os conceitos de incentivos e de contribuições:

a) incentivos (alicientes) são "pagamentos" feitos pela organização a seus participantes (salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogios etc). Em troca de contribuições, cada incentivo possui um valor de utilidade, que é subjetivo, pois varia de indivíduo para indivíduo: o que é útil para

um indivíduo pode ser útil para outro. Os incentivos são também chamados alicientes, recompensas ou induzimento.

b) contribuições são “pagamentos” que cada participante efetua à organização a que está ligado (trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade, esmero, elogios à organização etc.). Em troca de incentivos, cada contribuição possui um valor de utilidade que varia conforme a organização; uma contribuição de um indivíduo pode ter uma enorme utilidade para uma organização e pode ser totalmente inútil para outra organização .

4.1.7 ROTAÇÃO DE PESSOAL

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

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

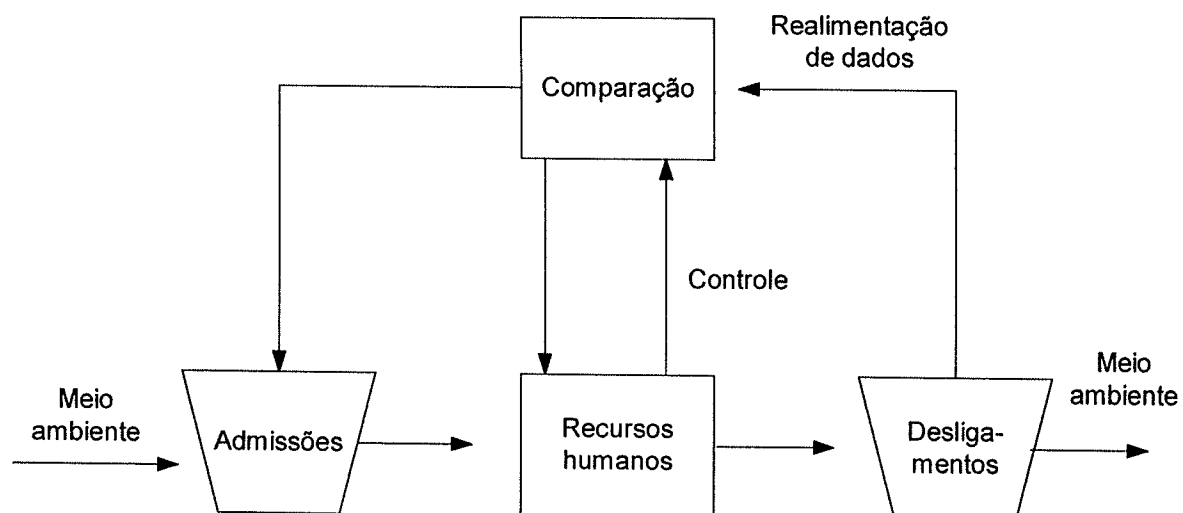
A organização, como sistema aberto, caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas.

Em outros termos, os desligamentos de pessoas têm de ser compensados através de novas admissões, para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

A esse fluxo de entradas e saídas de pessoal, destacado na figura a seguir, dá-se o nome de rotação de pessoa (ou turnover). Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotação meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

FIGURA 4 - ROTAÇÃO DE PESSOAL



Rotação de Pessoal: Relação entre entradas e saídas

A rotação de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações, reduzindo os resultados. Contudo, algumas vezes a rotação escapa o controle da

organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam substancialmente de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensiva, ocorre, geralmente, um aumento de rotação de pessoal.

Se a rotação, em níveis vegetativos, é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seus recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então, a rotação encontra-se sob controle da organização. Todavia, quando as perdas de recursos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, localizar os motivos que estão provocando a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir volume de expurgos indesejáveis, torna-se problema básico.

4.2 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A Polícia Militar deve ser percebida pela população como:

- uma Corporação que está a seu lado preservando sua segurança
- uma organização presente na vida da comunidade, em função dos valores positivos pelos quais ela existe, trabalhando com elevado espírito público e observando a solidariedade em lugar da violência.

A solicitação da Polícia Militar pela população é uma condicionante cultural, cujas raízes vêm do fato de que, tradicionalmente, o policial fardado é o que vai e sempre chega primeiro nas ocorrências que demandam apoio ou que se ligam a delitos. Na sua missão, o policial militar é solicitado e comparece para atender o chamamento da comunidade, enquanto

que na maioria dos outros serviços públicos, ocorre o contrário, ou seja, as pessoas devem se deslocar para repartições, em horários determinados, ficando sujeitos a longas filas ou a descansos forçados em bancos de espera.

A expectativa da comunidade é ver no policial militar o homem interessado na preservação do ambiente, no socorro em calamidade pública, em ações de defesa civil, na proteção e orientação no trânsito, transporte de feridos em acidentes ou vítimas de delitos, nos salvamentos e combates a incêndios. Nas atividades de “Polícia de Segurança”, a sociedade aspira à prevenção e repressão dos delitos.

A polícia se torna um serviço essencial à população, que vai desde o combate rígido à criminalidade, até a colaboração e auxílio, como uma verdadeira assistência social, substituindo outros órgãos que são ineficientes e omissos.

A Constituição Federal, em seu artigo 144, diz que “A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio através dos seguintes órgãos...”

Apesar de todos serem responsáveis pela Segurança Pública, a população nem sempre se sente responsável, mas cobra o tempo todo essa responsabilidade da Polícia.

Em outros países existem concepções diferentes quanto ao trabalho do policial fardado, como nos Estados Unidos, que está mais voltado à inibição e combate aos crimes violentos. No nosso país, entretanto, apesar da necessidade de combate firme à criminalidade, o policial militar se vê na obrigação de atender a todo chamado da população, inclusive para a assistência social. Muitos combatem esse tipo de atendimento, chamando-o de chamada descabida, mas não há como se afastar agora, que se tornou um fato social real,

integrado ao costume do povo. A sobrecarga do serviço assistencial realizado pela Polícia Militar poderá ser aliviado, à medida que os demais órgãos públicos forem se aparelhando e assumindo suas responsabilidades.

É sabido que também o judiciário e legislativo são responsáveis pela tutela dos direitos do cidadão, além da responsabilidade da Polícia Civil, integrante do organismo policial do Estado.

Outros fatores influem para a satisfação da população com referência à sensação da falta de segurança, mas é, sem dúvida, a Polícia Militar o alvo da sua cobrança, crítica e incompreensões, devido à frustração de suas expectativas.

4.3 SUGESTIONABILIDADE E O PODER DE CONVENCIMENTO DO OFICIAL PM

Existem três modos principais de se influir sobre outra pessoa: uma é através da coerção, que é muito usada no meio Policial-Militar, afetando em muito o relacionamento interpessoal na Corporação. Ex. O superior manda o subordinado fazer a ronda escolar sob pena de prisão.

O outro modo é a sugestão: através de apelos de ordem mais emocional, consegue-se com que as pessoas tenham algum tipo de comportamento.

Exemplo: O Comandante sugere ao subordinado que realize determinada tarefa, que aquilo poderá evitar, por exemplo, que crianças sejam vítimas de marginais. Vai preponderar no subordinado o lado pai, tio, padrinho etc...

O outro modo é através da persuasão.

É a capacidade de convencimento lógico, racional, do superior em relação ao seu subordinado. Por exemplo: O superior demonstra através de dados ou fatos concretos, que numa determinada escola tem havido grande incidência de ações delituosas, vitimando crianças.

Gradualmente, a coerção vem sofrendo significativa redução quanto a sua utilização como método para influir sobre o comportamento. Seus efeitos, além de limitados temporalmente, implicam em comprometimento da qualidade no tocante ao que se pretendia obter.

Nesta linha, a sugestão é a capacidade de convencimento mais exercida pelos superiores relativamente aos seus subordinados. Ela desempenha papel decisivo para a formação de um novo paradigma das relações interpessoais no âmbito da corporação, remodelando os antigos. Praticados com maior intensidade, a sugestão e a persuasão tornarão mais prováveis o efetivo e completo envolvimento dos executantes com a missão a cumprir, gerando, paralelamente, importante efeito pedagógico no comportamento futuro dos subordinados em seu relacionamento com o público externo.

Ao superar os “traumas” pela maneira imprópria como se lhe tratavam, aquele profissional diretamente responsável pela interface com o público- alvo de nossos serviços reproduzirá e repercutirá o “jeito” novo assimilado, o qual é amplamente desejado por todos aqueles que querem a ampliação do número de policiais urbanos, cortesões, cavalheiros etc.

O emprego de sugestão já indica um aprimoramento, se comparado com o método baseado na coerção. Entretanto, sua utilização é, de certo modo, discutível se levar-se em consideração um aspecto central para sua eficácia: para produzir bom resultado dependerá diretamente do poder de sugestão daquele responsável pela “mensagem” (o transmissor), e, no outro pólo, da sensibilidade e da predisposição do executante (o receptor) em aderir à proposição.

Outro aspecto relevante cabe ser destacado: a proposição que o superior emprega com frequência a sugestão como mecanismo para se relacionar “bem” com seus subordinados poderá estar sinalizando uma certa fragilidade de autoridade, já que a sugestão caracteriza-se basicamente pelo uso de influxos afetivos, verdadeiros apelos para a consecução de determinada tarefa (e ou missão).

Por conseguinte, o emprego de persuasão como principal método para influir sobre o comportamento dos subordinados, será o meio com probabilidade de obter, concomitantemente, melhor nível de qualidade no relacionamento Interpessoal, e técnico-profissional, e maior grau de eficácia no que reparte aos resultados pretendidos.

Para se habilitar a essa condição, isto é, a de detentor do poder de convencimento, o superior deverá não só conhecer eficientemente as variáveis de sua atividade profissional principal, aprimorando-se técnica e intelectualmente, como também deverá contar com um suporte consistente no que se refere a uma política moderna de gerenciamento dos recursos (seres) humanos, a qual lhe permite tratar desigualmente os desiguais.

Quer-se dizer: o superior poderá aumentar ou não seu grau de convencimento sempre que a organização dispuser de mecanismos institucionais tendentes a colocar em patamares diferenciados o bom e o mau profissional, atuando o superior como aferidos objetivo e prático dos diferentes níveis de desempenho. Desse modo, o bom subordinado sentirá que vale a pena continuar sendo bom e até aprimorar-se, e o mau será forçado a reconhecer que já não mais vale a pena insistir no comportamento decidido.

A conjugação desses bons elementos produzirão uma ampla e sensível reformulação nos padrões de relacionamento interpessoal, repercutindo sobremaneira junto ao público externo, nosso principal cliente.

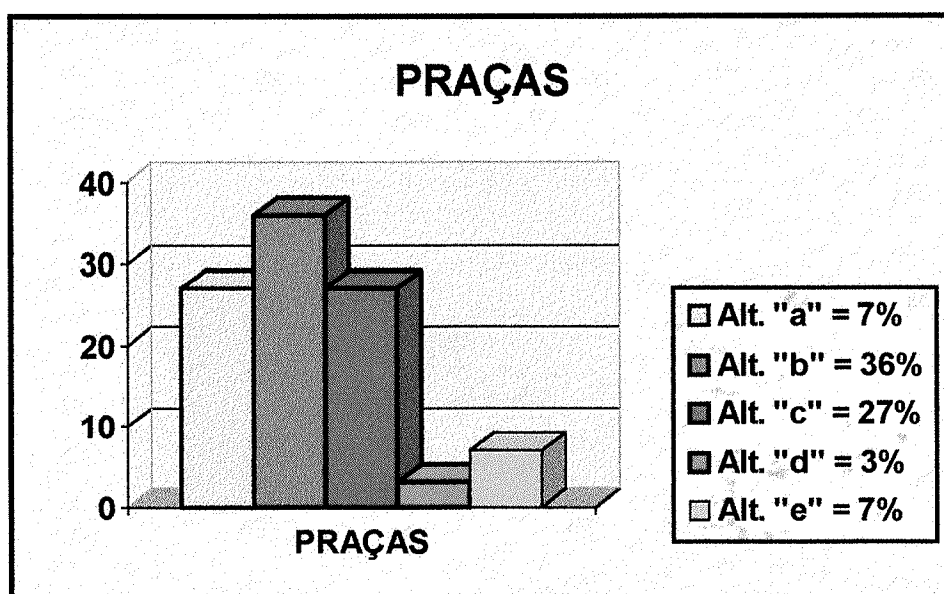
4.4 PESQUISA DE CAMPO

A fim de embasar e subsidiar o trabalho monográfico, além da pesquisa bibliográfica, foram distribuídos 170 questionários no CFAP, 27 aos Capitães do CAO, sendo 20 do Estado de Goiás e 7 de outros Estados e ainda, 30 Praças da 8ª CIPM, que retornaram com as respostas, as quais foram analisadas conforme segue:

1. Das alternativas abaixo, indique em ordem numérica de importância, o que mais contribui a seu ver, para a boa qualidade do relacionamento entre o superior e o subordinado.

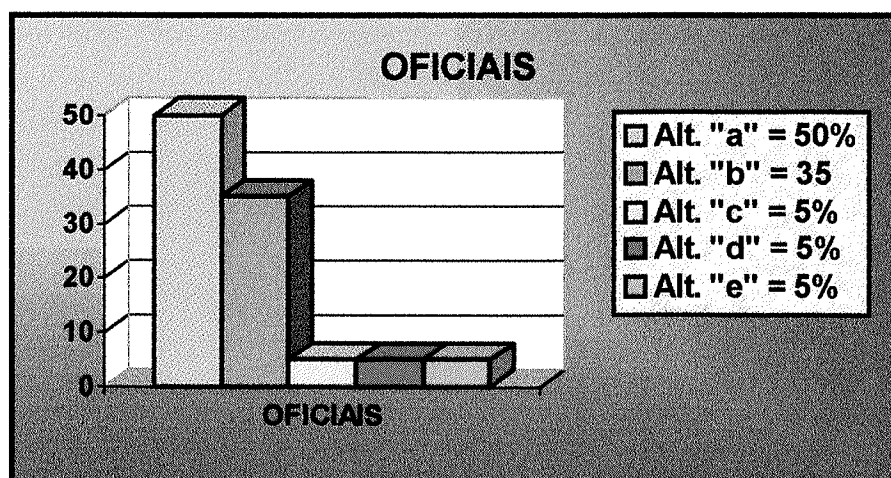
- a. comportamento modelar do superior;
- b. capacidade de convencimento do superior e o modo como se dirige ao subordinado;
- c. superior com sensibilidade e equilíbrio para aplicar medidas punitivas;
- d. superior compreensivo que tudo facilita e a todos perdoa;
- e. superior reconhecido como "batalhador" das causas da PMGO

Gráficos 1/Questão 1



Fonte: Pesquisa dos autores – 1999

Gráfico 2/Questão 1



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Nesta questão, “o que mais contribui para a boa qualidade do relacionamento entre superior e subordinado”, as praças indicaram, em grau de importância, a alternativa “b” (capacidade de convencimento do superior e o modo como se dirige ao subordinado).

A interpretação desses dados permite concluir que para o universo das praças do CFAP, o “superior”, para ter um bom relacionamento, precisa ter preparo técnico-profissional, ter conhecimento de sua atividade de trabalho e dirigir-se ao “subordinado” de maneira cavalheiresca e profissional. Somente assim melhora-se o relacionamento interpessoal.

Já para os oficiais, a indicação com maior grau de importância é a alternativa “a” (comportamento modelar do superior).

Conclui-se que para os oficiais do CAO/99, o superior tem que ter um comportamento modelar, uma conduta ilibada.

2. Indique também em ordem numérica crescente (do mais importante para o menor) qual das situações mais contribuem para que o relacionamento entre o superior e o subordinado seja considerado impróprio:

a. falta de canal para conversação entre ambos, anulando a possibilidade de diálogo;

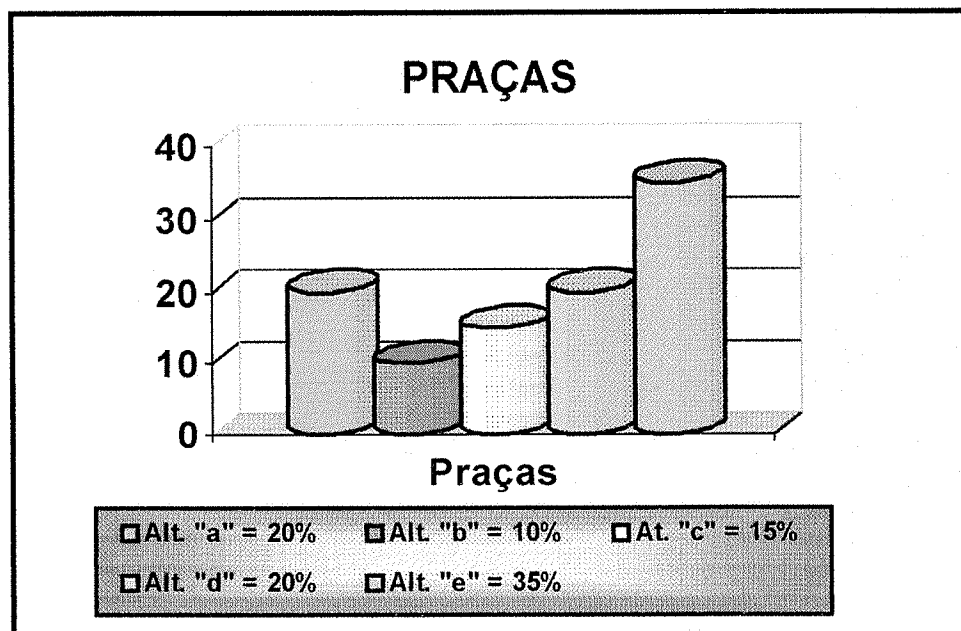
b. alheamento e indiferença dos superiores para os problemas do subordinado;

c. superior excessivamente crítico e punitivo;

d. confundir superioridade hierárquica com superioridade de forma geral;

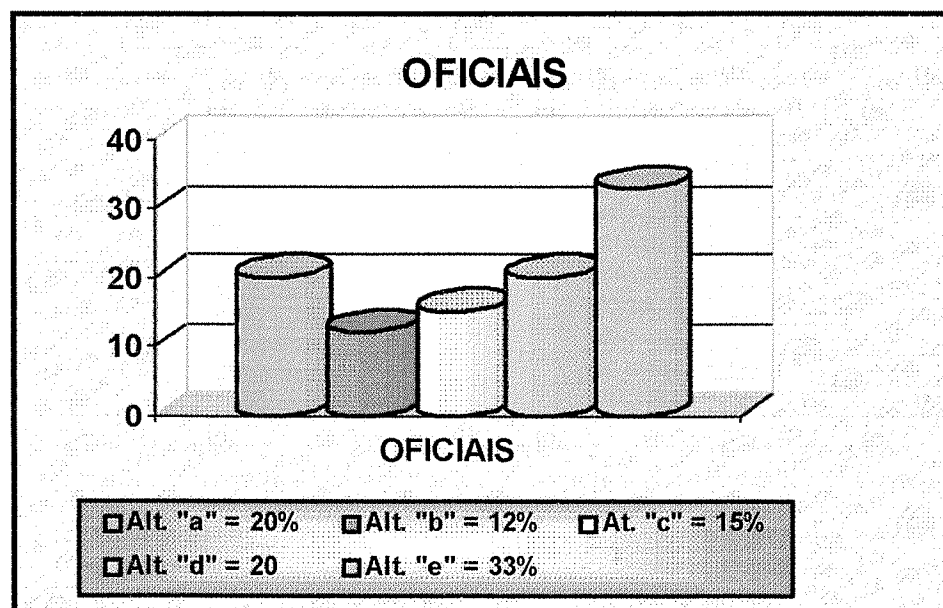
e. rispidez do superior ao dirigir-se ao subordinado e o desrespeito à sua dignidade pessoal.

Gráficos 1/Questão 2



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Gráfico 2/Questão 2



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Emergem da análise dos dados obtidos acima duas conclusões principais e reveladoras:

- tanto oficiais quanto praças consideram que o relacionamento interpessoal entre superior e subordinado será sempre impróprio se aquele (o superior) dirigir-se a este (subordinado) de modo ríspido e desrespeitoso.

- para as praças, como pode ser verificado no gráfico esse comportamento (tratamento ríspido e desrespeitoso) foi aquele considerado o mais impróprio dentre as demais alternativas propostas.

Em segundo lugar, empatado percentualmente (20%), obteve-se que duas outras posturas podem igualmente tornar impróprio o relacionamento, quais sejam:

- a falta de canal de comunicação;
- a confusão entre superioridade hierárquica e superioridade de modo geral.

Coincidentemente e coerentemente, os mesmos percentuais foram obtidos na pesquisa com os oficiais (ver gráfico), na qual se constatou que as alternativas “a” e “d” receberam o mesmo número de indicações como sendo a segunda mais grave impropriedade no relacionamento.

Curioso constatar que os oficiais, que aos olhos dos praças simbolizam a figura do superior, apontaram, igualmente às praças, a mesma forma de relacionamento, permitindo inferir que embora possam estar recebendo tratamento ríspido e desrespeitoso de seus superiores, acabam por reproduzir a mesma forma de tratamento para os subordinados. Vale dizer que a exemplo do que ocorre imperceptivelmente em inúmeros momentos de nossa vida pessoal e familiar, temos um tipo de sensibilidade (hipersensibilidade) para avaliar o comportamento alheio em relação a nós próprios, e outro tipo de sensibilidade

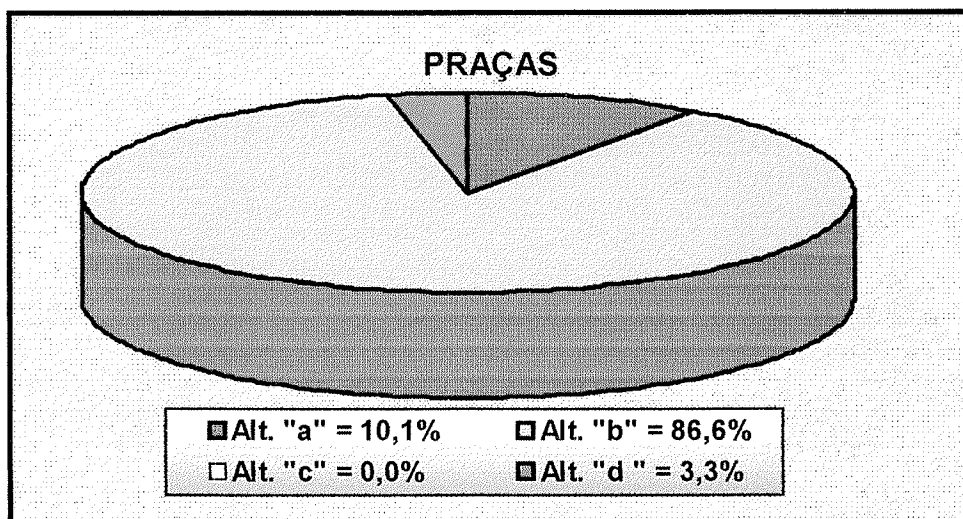
(hiposensibilidade) quando impingimos algum tipo de desconforto psicológico-afetivo a outrem.

3. Assinale apenas uma alternativa de múltipla escolha.

No relacionamento interpessoal entre superior e subordinado o ideal é quando:

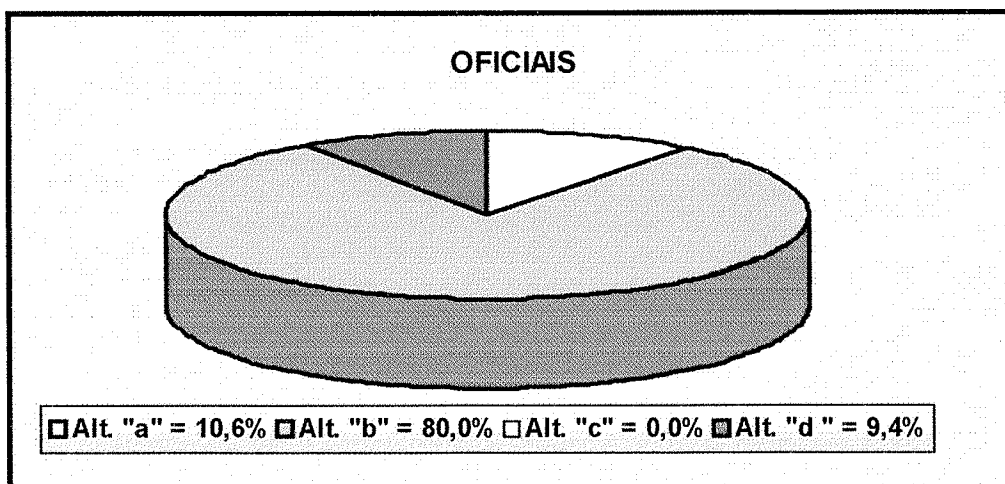
- a. nenhum atrapalha o serviço do outro;
- b. ocorrem entendimentos;
- c. há facilidade na escala de serviço;
- d. não há punições disciplinares.

Gráficos 1/Questão 3



Fonte: Pesquisa dos autores – 1999

Gráfico 2/Questão 3



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Nesta questão, o maior percentual foi assinalado na alternativa "b" (ocorrem entendimentos), onde praças e oficiais pesquisados apontaram 86,6% e 80% respectivamente que o relacionamento ideal é quando ocorrem entendimentos.

E o índice mais baixo, ou seja, percentual "zero" ficou para a alternativa "c" (há facilidade na escala de serviço).

Aqui notamos que o subordinado não quer que o superior lhe facilite as coisas, como por exemplo as escalas de serviço mais folgadas ou fáceis, e sim que seja reconhecida sua capacidade de trabalho, seus valores, enfim, que haja respeito mútuo, fruto do maior montante de comunicação entre ambos, o que viabiliza entendimentos.

Entendimento como a resultante de um processo de interação iniciado pelo superior, que ao "abrir as portas" do diálogo gerou massa crítica suficiente para ensejar no subordinado a sensação íntima de que fora ouvido,

tendo seus argumentos e opiniões, de algum modo, influenciado na decisão final pelo superior.

4. Na atividade-fim (policciamento ostensivo), o que causa mais satisfação à comunidade:

- a. O PM enérgico;
- b. Cortesia no trato com a comunidade;
- c. O PM com o fardamento impecável;
- d. A viatura em ótimas condições de uso.

Gráficos 1/Questão 4

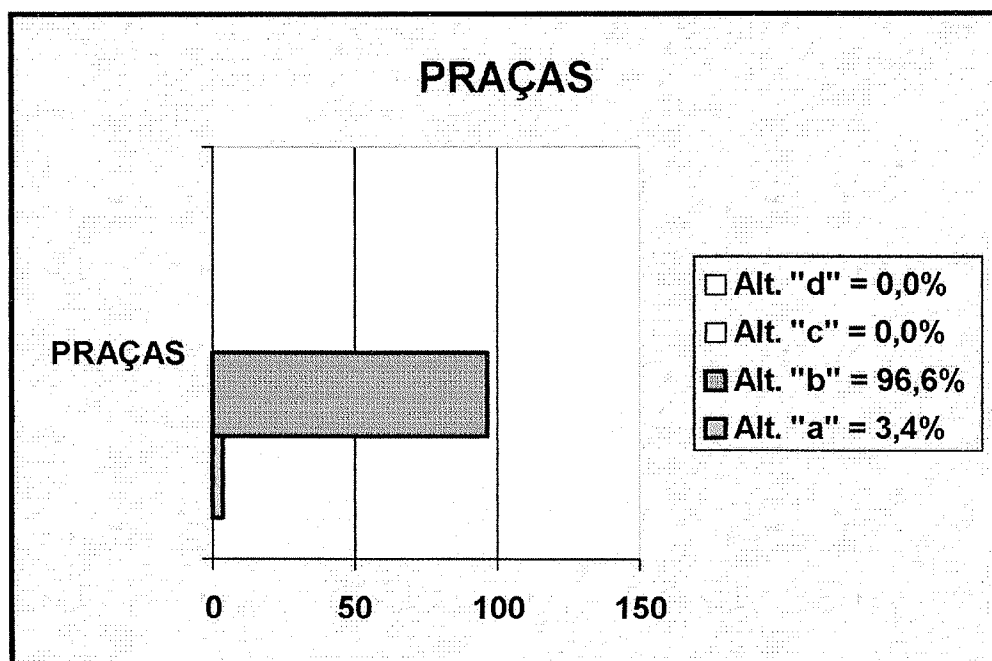
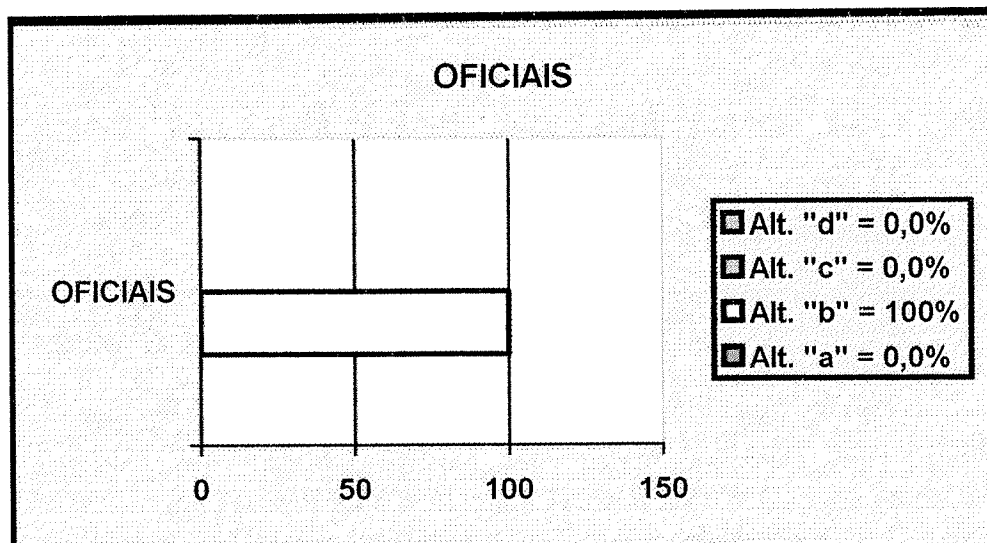


Gráfico 2/Questão 4



Fonte: Pesquisa dos autores – 1999

Nesta questão o maior percentual foi para a alternativa "b" (cortesia no trato com a comunidade), onde as praças e oficiais pesquisados apontaram 96.6% e 100% respectivamente.

Conclui-se que na atividade do policiamento ostensivo, a cortesia no trato é a atitude que mais contribui para a satisfação da comunidade.

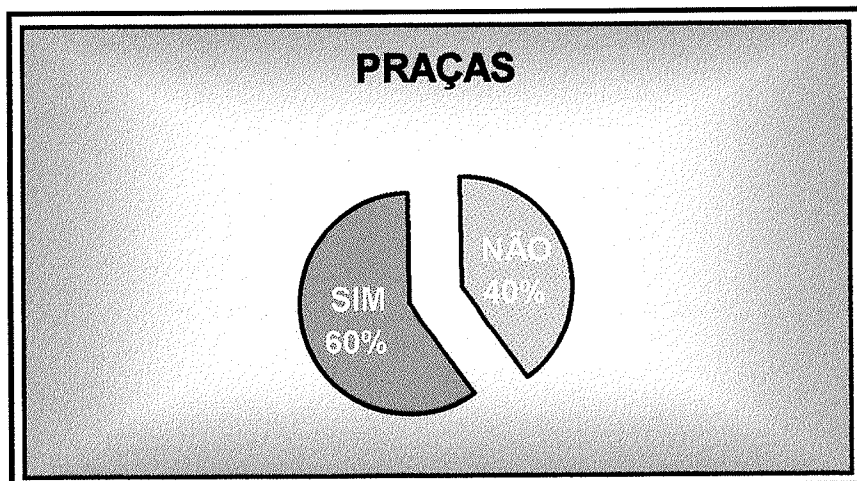
A cortesia no trato com a comunidade será possível se, no âmbito interno, tanto oficiais como praças receberem de seus superiores tratamento urbano, cavalheiresco, cortês enfim.

Se na vida de caserna não vivenciarem essa atmosfera, inexoravelmente em suas relações com a comunidade ocorrerão os reflexos decorrentes da forma de tratamento recebido.

5. Durante o desempenho de sua atividade Policial-Militar, seu superior tem acompanhado o seu serviço?

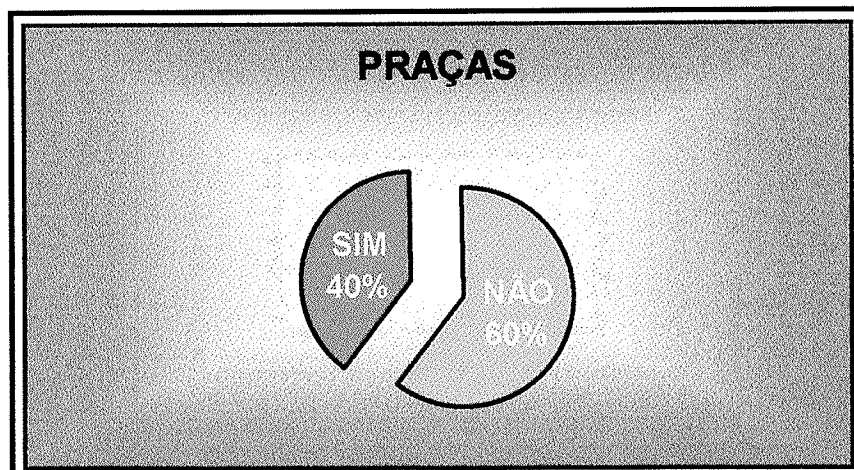
- a. sim;
- b. não.

Gráficos 1/Questão 5



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Gráfico 2/Questão 5



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Nesta questão houve divergência nos percentuais apontados pelos praças em relação aos oficiais pesquisados, sendo que 60% das praças responderam que sim e 40% que não, exatamente o inverso ocorrido com os oficiais.

Conclui-se que a maioria das praças, no desempenho de suas atividades policiais - militares, tem tido uma assistência por parte dos superiores.

Já com os oficiais pesquisados, o que ocorre é o contrário, 60% não têm esse acompanhamento por parte dos superiores no dia a dia, ficando a critério do bom senso de cada um o cumprimento da missão recebida. O acompanhamento do serviço tem ocorrido somente por ocasiões de inspeções, as quais, por força de seu espaçamento temporal, vem ensejando um certo sentimento de alheamento por parte daqueles que deveriam supervisionar a conduta profissional de oficiais Capitães.

Isto representa um dado preocupante à medida em que pode induzi-los a dispensar igual tratamento aos seus subordinados, isto é, não sendo acompanhado, acaba por não acompanhar.

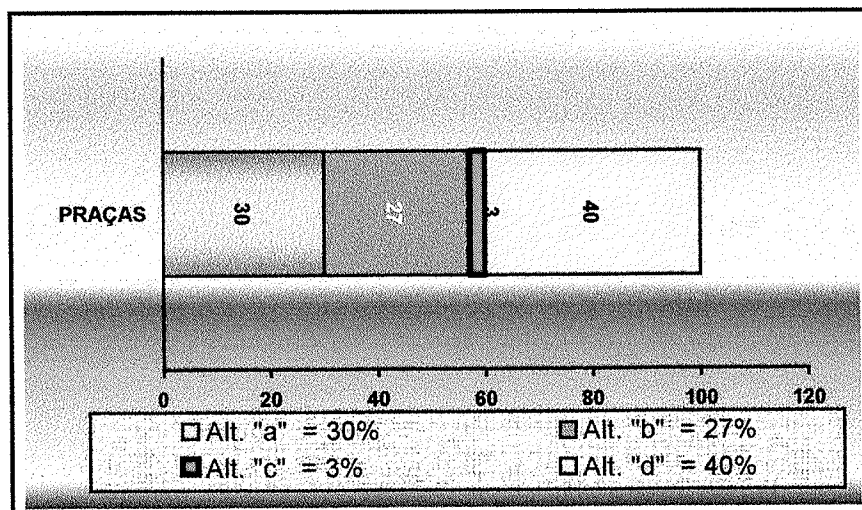
Decorre daí uma situação extremamente nociva ao relacionamento interpessoal, ao contribuir para a formação de convicção de que os superiores estão apenas preocupados consigo próprios.

Esse estado de coisas representa um verdadeiro atentado no que se refere ao comportamento modelar considerado pelos oficiais como sendo a causa que mais contribui para a boa qualidade do bom relacionamento interpessoal.

6. Os erros e dificuldades que ocorrem durante a rotina de trabalho são:

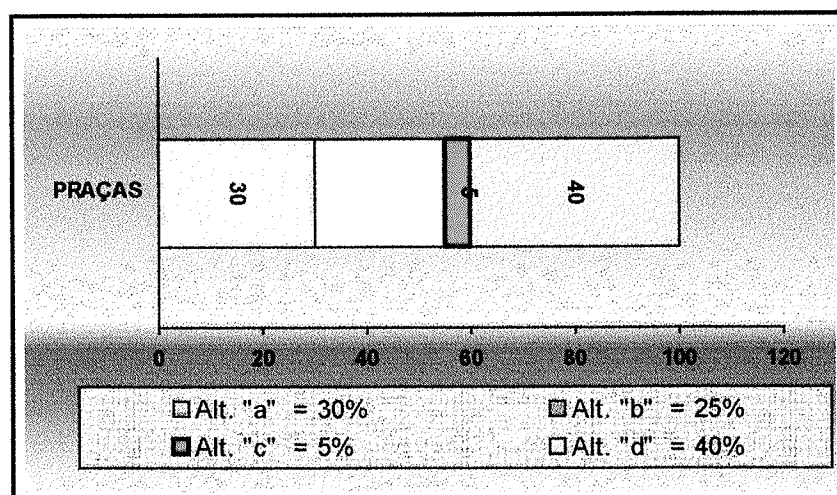
- a. apontadas e orientadas pelo seu chefe ou Comandante;
- b. punidos disciplinarmente;
- c. ignorados pelo superior;
- d. criticados e esquecidos.

Gráficos 1/Questão 6



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Gráfico 2/Questão 6



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

A alternativa "d" (criticados e esquecidos) foi a que apresentou o maior percentual apontado por praças e oficiais, sendo que ambos os círculos indicaram 40% para essa alternativa.

A alternativa "a" (apontados e orientados pelo seu chefe ou comandante) vem em segundo lugar, com 30% de preferência.

Embora seja pequena a diferença percentual, o ideal seria que a alternativa “a” prevalecesse, mas na realidade, como a própria pesquisa aponta, os erros e as dificuldades que ocorrem durante a rotina do trabalho são criticados e esquecidos.

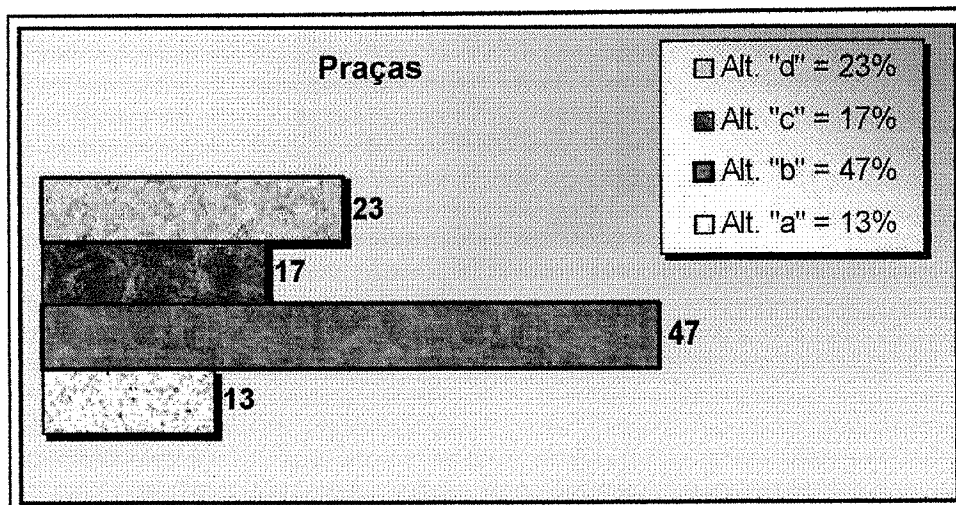
Esses dados configuram um quadro consideravelmente adverso ao de desejo de interação entre superior e subordinado, em razão direta da postura inábil dos que comandam (superiores), ao lidarem com a questão do erro profissional, despertando nos subordinados razão adicional por vislumbrarem em seus superiores falta de capacidade de convencimento (a crítica, normalmente, ao ser feita não contempla a fundamentação), e impropriedade na abordagem da questão.

Tendo sido a capacidade de convencimento do superior e o modo como este se dirige ao subordinado (vide questão n.º 1) considerados pelas praças a causa mais importante para a qualidade do relacionamento interpessoal, tem-se, portanto, mais um antagonismo significativo a dificultar a interação chefe/subalterno.

7. Você tem verificado pressões por parte de colegas durante a execução do serviço?

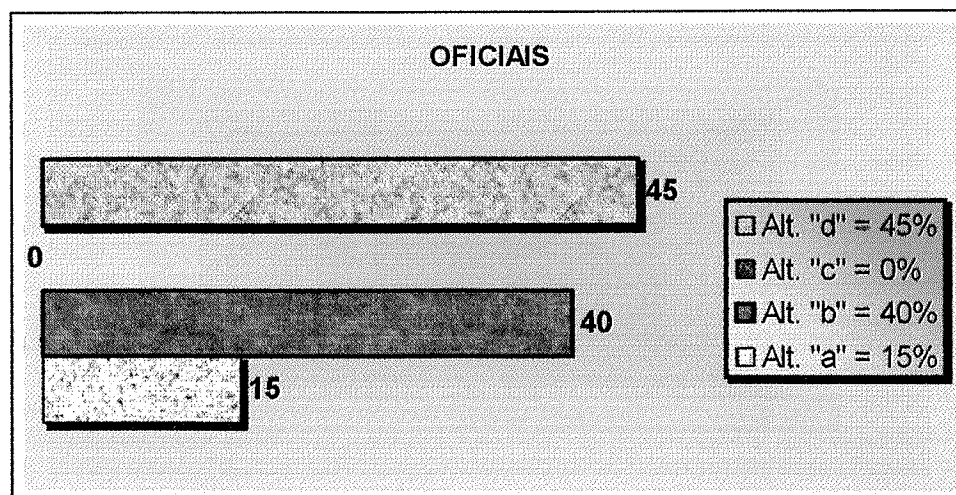
- a. sim;
- b. às vezes;
- c. constantemente;
- d. não

Gráficos 1/Questão 7



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Gráfico 2/Questão 7



Fonte: Pesquisa dos autores - 1999

Nesta questão buscou-se aferir o relacionamento entre os pares, e a alternativa que os praças indicaram com o maior percentual foi a "b" (às vezes), com 47% da preferência. Já os oficiais pesquisados, em percentual de 45%, foi para a alternativa "d" (não).

Depreende-se que, pelos percentuais indicados, é que às vezes verifica-se pressões por parte de colegas durante a execução do serviço, no ciclo de praças, entre seus pares.

Considerando-se que o termo pressões na questão acima refere-se a cobranças, conforme demonstra a pesquisa, 45% dos Oficiais não sofrem pressões; já as praças pesquisadas, às vezes as sofrem.

5 PROPOSTAS

5.1 A CURTO PRAZO

- Realização de Seminários - público-alvo seriam CAPITÃES da Capital e do Interior;
- Seminários - público-alvo - 1º e 2º Tenentes;
- Seminários - público-alvo - Majores e Tenentes-Coronéis;
- Seminários - público-alvo - Coronéis.

Detalhamento:

1 - Tais seminários deveriam ser realizados por Região ou área dos Oficiais envolvidos;

2 - A 3ª Seção do EM/PM expedir uma diretriz detalhando como deve ser realizado o Seminário, de tal forma, que sejam convidados Técnicos civis e militares que sejam “experts” nos assuntos e temas a serem desenvolvidos;

3 - Tendo em vista que a Corporação não possui dotação orçamentária para o custeio desses eventos, os integrantes da Área ou Região envolvida no Seminário, deverão envidar esforços para formalizar convites aos docentes, caso haja dificuldades, fazê-lo através de parcerias;

4 – Todas as Unidades do interior, quanto da Capital, deverão designar no mínimo 2 (dois) representantes para assistir ao Seminário, aonde quer que seja realizado.

- Criação de um grupo de pensadores, envolvendo praças e Oficiais (todo escalão Hierárquico) cujo grupo teria por finalidade discutir e apresentar propostas de soluções práticas e viáveis de todos os tipos de problemas afetos a Polícia Militar e as mais diversas comunidades que interagimos.

- Implantação do “Questionário de Saída” (anexo 4, onde o policial militar exporá os motivos que o levaram a desligar dos quadros da Polícia Militar.

5.2 A MÉDIO PRAZO

Recrutamento na Colônia

Durante todo o período colonial, os combates contra os índios, os franceses, os holandeses e os espanhóis abrigaram a Metrópole e as autoridades locais, muitas vezes, a convocar todos os homens válidos. Nessas ocasiões, assinala Melo, não sem crueldades, violências e arbitrariedades dos Governadores e dos Oficiais de Comando, processavam-se os recrutamentos". Um exemplo dessa prática: "Violento e curioso era o sistema de recrutamento: A certa hora, prendiam-se todos os homens que se encontravam na cidade. Depois, entre eles, as autoridades escolhiam os que deviam assentar praça".²³

Proposta atual de uma metodologia para a elaboração e execução de um plano de recrutamento dirigido.

Ficou claro no decorrer deste trabalho, que o público que hoje procura a Polícia Militar está longe de atender às suas necessidades. Dessa forma, o que acaba ocorrendo é a prevalência de uma lógica inadequada, através dos mecanismos informais. Compete então, tentar atingir a um outro segmento da população, com potencial para atender às necessidades da Organização e com uma lógica de atuação mais próxima desta.

Para que se obtenha sucesso nessa tarefa, torna-se necessário definir uma metodologia de pesquisa da opinião pública que seria a base de toda a estratégia de recrutamento, dentro de um novo perfil de candidato. Essa metodologia deve, obrigatoriamente, seguir os seguintes passos:

²³ MELO, Edilberto de Oliveira. *Raízes do militarismo paulista*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1982.

1- Definição do perfil do candidato, em função dos novos pré-requisitos estabelecidos na legislação e do detalhamento feito pela Administração.

2- Localização dos “nichos” onde se concentram esses candidatos. Esse plano inclui a pesquisa junto a institutos oficiais de pesquisa de como esse público-alvo se distribui por áreas geográficas; por classes sociais dentro de uma mesma área; quais os meios de transporte utilizados; quais os locais de maior frequência etc.

3- Realização de pesquisa exploratória, para auxiliar na definição das linhas de ação que parecem ser as mais próximas dos objetivos. Essa pesquisa inclui basicamente:

a. Opinião de especialistas: o que especialistas em comunicação social aconselham para que uma Organização consiga atingir determinado público, para efeito de recrutamento.

b. Estudo de dados secundários: análise de trabalhos anteriormente desenvolvidos por outras pessoas sobre o assunto e que estão disponíveis em livros, revistas, jornais, relatórios e outros documentos.

c. Estudo de dados de acontecimento: inclui o estudo de variáveis incontroláveis, como a legislação, fenômenos sociais que podem interferir no trabalho que se deseja realizar, a forma de atuação dos meios de comunicação em situações semelhantes, a influência possível de grupos de pressão e outros dados eventualmente detectados.

d. Análise de casos selecionados: análise detalhada de um ou alguns casos selecionados de outras organizações que podem auxiliar na obtenção de idéias úteis à solução do problema.

4- Contatos iniciais com membros desse público, para que se possa definir os impulsores de ingresso. Isso pode ser feito, através de um processo de discussão de grupo chamado “painel”, que é destinado a orientar a pesquisa quantitativa. Para a realização do painel é necessário reunir um grupo de aproximadamente sete pessoas pertencentes ao público que se deseja

estudar (idade, grau de escolaridade, nível social etc.). Essas pessoas deverão ser convidadas a comparecer ao local onde será desenvolvida a pesquisa, sendo orientadas de que participarão de um pesquisa onde emitirão as suas opiniões.

A fim de manter as pessoas mais propensas a exprimir a sua opinião verdadeira, sem desvios decorrentes de pressão social, não deve ser revelado o tema exato que será discutido. Assim, em uma reunião que vise a apurar os impulsores de ingresso na Polícia Militar, o tema proposto para discussão pode ser o de “opções profissionais atuais”, por exemplo.

No local dos trabalhos, os participantes serão acomodados e deixados à vontade. O mediador inicia o debate, abordando genericamente o tema. A partir daí, deixa seguir o debate, orientando a discussão para que não se fuja do tema principal. Além do mediador, outras pessoas interessadas devem acompanhar o debate. No meio das discussões sobre “opções profissionais”, o mediador deve introduzir progressivamente o tema “Polícia Militar como opção profissional”. Devem ser registradas não apenas palavras e frases, mas também as indecisões, e outras manifestações surgidas, durante o debate.

5- Confirmação do que foi apurado nas fases anteriores, através de uma pesquisa quantitativa que consiste na aplicação de testes massivos - questionários escritos, desenhos, redação de frases - que, após tabulação e análise, fornecerão, simbólica ou textualmente, as principais razões que impulsionariam outros jovens, nas mesmas condições da amostra pesquisada, a ingressar na Corporação.

6- Os resultados da pesquisa devem servir de base para a criação do material de campanha e para a definição da “mídia”, em função dos hábitos do público-alvo, cobertura geográfica necessária, freqüência da campanha e recursos financeiros disponíveis.

É fundamental que a campanha de divulgação seja sistemática e regularmente distribuída por um considerável período de tempo, evitando a concentração que eleva rapidamente a oferta de candidatos, mas que inviabiliza a seleção eficiente.

Como proposta, entendo que a Corporação deveria buscar o candidato com o seguinte perfil:

- Idade média: 24 a 30 anos;
- Estado Civil: preferencialmente casado;
- Situação Profissional: preferencialmente empregado;
- Faixa Salarial: próxima à de Soldado PM;
- Escolarização: 2º grau de ensino completo; e
- Local de Residência: Capital, Interior.

Proposta de Metodologia para a Definição de Perfis Profissionais.

Neste ponto, torna-se importante oferecer alguma contribuição, relativamente à implantação de perfis diferenciados para as principais funções operacionais do Soldado PM.

Entendemos que poderiam ser definidas quatro grandes áreas de atuação, para efeito de construção de perfis profissional.

1. Policiamento a pé e radiopatrulhamento
2. Policiamento especializado
3. Policiamento de choque
4. Serviços Administrativos

Metodologia proposta - Para se chegar a esses perfis profissiográficos, são necessários os seguintes passos:

a. Descrição das funções

Esse procedimento permitirá:

1. Efetuar o detalhamento das atribuições;
2. Verificar a sua periodicidade de execução; e
3. Identificar os métodos empregados para a execução dessas

atribuições.

b. Análise de funções

Procedimento efetuado após a descrição de funções e que irá identificar os seus aspectos intrínsecos, estabelecendo basicamente:

1. Os requisitos físicos;
2. Os requisitos mentais;
3. As condições de trabalho; e
4. As responsabilidades envolvidas;

A descrição de funções é feita após serem ouvidos os Comandantes, Diretores ou Chefes e outros Oficiais de OPM que executem a função pesquisada, e bem assim, por amostragem, Soldados PM envolvidos na execução, na seguinte conformidade:

1. Policiamento a pé e radiopatrulhamento

a. Duas OPM da Região Metropolitana, com função de policiamento;

b. Duas OPM do comando de Policiamento do Interior.

2. Policiamento especializado

a. Uma OPM de Policiamento de Trânsito urbano;

b. Uma OPM de Policiamento Rodoviário;

c. Uma OPM de Policiamento Florestal e de Mananciais;

d. Uma OPM que execute policiamento de guarda.

3. Policiamento de Choque

A OPM de Policiamento de Choque.

Os Comandantes, Diretores ou Chefes descreverão, à sua ótica, a função pesquisada e ainda indicarão, nominalmente, Soldados PM com ótimo desempenho na função e com desempenho insatisfatório, para que os mesmos sejam cotejados sobre como desempenham o seu trabalho.

De posse desses dados, passa-se à fase de análise que vai determinar os requisitos para cada área de atuação.

Os instrumentos de pesquisa que deverão ser empregados nessa metodologia são os seguintes:

- observação direta;
- questionário;
- entrevista direta; e
- método misto

Definidos os perfis, através da metodologia proposta, todo o processo de seleção deverá estar neles centrado, permitindo a classificação preferencial do novo policial na área para a qual apresente melhores aptidões. Obviamente, as áreas não são isoladas, superpondo-se algumas características entre elas, o que permite o aproveitamento de um candidato em uma outra área próxima, caso não haja vagas naquela para a qual esteja mais habilitado. Nessa hipótese deve ser anotada a área preferencial para servir de subsídio ao processo de movimentação de pessoal.

Parece ser generalizado o entendimento de que todos os problemas da Polícia Militar devem ser resolvidos pelo Comando da Corporação. Mesmo aqueles problemas que são específicos de uma área e que, portanto, devem merecer solução setorial são “transferidos” para o escalão superior, como se este pudesse, à distância, tudo resolver.

Como já foi visto, há nessa atitude a reprodução do que ocorre no organismo social em que a grande maioria se omite em participar das soluções dos problemas, transferindo-os às minorias consideradas responsáveis pelas suas soluções. Na Polícia Militar, muitas vezes potencializa-se esse fenômeno, pois fatores como condicionamento disciplinar e hierarquia impedem uma participação mais produtiva de todos os envolvidos nos diversos problemas.

A nossa proposta tem em vista o chamamento, a convocação de todos para participar da solução, tirando os elementos menos graduados da sua cômoda situação de “massificados” e colocando-os na difícil posição de co-

responsáveis, para, aumentando a participação, aumentar-lhes proporcionalmente o interesse e a produtividade.

Metodologia Proposta

O que se propõe neste momento, é o trabalho com pequenos grupos, em âmbito de Companhia, os quais denominaremos "grupos operativos". Esses grupos devem ser compostos por, no máximo, cinco integrantes, preferencialmente que trabalhem juntos no sistema operacional, (integrantes de cinco guarnições de patrulha é o ideal para as Companhias de radiopatrulhamento).

Para uma Companhia padrão, com aproximadamente cem integrantes, teremos uma freqüência de reunião de uma vez a cada trinta ou quarenta e cinco dias. Essas reuniões devem ser feitas em dias em que os policiais não se encontrem de serviço.

A estratégia de condução deve obedecer a algumas regras:

1. O moderador do grupo deve ser necessariamente o Comandante de Companhia. Ele abrirá a reunião e colocará a palavra aberta a quem quiser usá-la, para tratar de problemas estritamente operacionais.
2. Caso haja a polarização em um ou poucos integrantes, o moderador deve intervir, procurando estimular a participação de todos.
3. Todos os assuntos levantados na reunião devem ter um fecho, uma conclusão bem clara sobre a forma mais adequada de resolver o problema levantado.
4. Os integrantes também devem ser chamados a opinar sobre decisões que serão tomadas a nível de Companhia, e bem assim, sobre problemas que estejam sendo tratados pelo Comando da Corporação. Feita a síntese das opiniões, observada a prevalência, deve o Comandante de Companhia levá-la em consideração para efetuar a sua decisão e caso ela seja

contrária à prevalência de opiniões, que seja bem sustentada. As decisões que não puderem ser reformuladas não devem ser levadas à discussão.

5. O moderador deve também individualizar as responsabilidades pela produtividade. Assim, utilizando cartogramas sobre incidência criminal, deve conversar diretamente com os patrulheiros que atuam nesses setores, tentando, acima de tudo, buscar uma posição mais ativa desses patrulheiros no serviço.

6. Em nenhuma hipótese, poderão ser discutidos problemas pessoais do participante, assim como nenhuma reivindicação de caráter pessoal poderá ser feita na reunião. Caso elas apareçam, o moderador deve se colocar à disposição, para discutir com o interessado, após a reunião.

7. Tudo o que foi discutido e deliberado, em função de consenso de todos os grupos, deverá ser objeto de registro em documento, para conhecimento de todos.

8. Nas reuniões, sempre que a situação permitir, como decorrência de uma colocação de um integrante do grupo, o moderador deve colocar “para reflexão” os valores da Corporação.

9. Toda a reunião deve ser encerrada com a marcação de uma próxima.

A utilização sistemática dessa metodologia, com os ajustes necessários para cada caso, podem conseguir os seguintes efeitos:

1. Sentimento de responsabilidade sobre a área policiada, em função da individualização da responsabilidade.

2. Participação mais ativa no sistema operacional, procurando efetivamente “ver” o que está acontecendo em seu setor e eliminando ou diminuindo a ideologia defensiva.

3. Sentimento de desmassificação, pela própria participação nas decisões, fazendo com que cada um se sinta responsável pelas decisões tomadas.

4. Identificação das lideranças e sua utilização para o controle do grupo informal.

5. Pressão do grupo contra os reticentes e que insistem em não participar, através do uso da ideologia defensiva.

6. Isolamento daqueles nos quais não se conseguiam reinstaurar os valores da Corporação, permitindo uma rápida identificação por parte dos Comandantes de Companhias.

5.3 A LONGO PRAZO

Proposta de uma metodologia de avaliação de desempenho para o Soldado PM

A presente proposta de avaliação de desempenho tem por objetivo ratificar o resultado do Curso de Formação. Ela seria feita em duas etapas, sendo a primeira quando o policial completasse o seu primeiro ano de atividade profissional e a segunda quando completasse o segundo ano. A data de término do Curso de Formação seria a data-base.

Na verdade, já com a definição dos quatro perfis profissionais e com o novo policial direcionado para a função para a qual apresenta mais aptidões, seria ele avaliado por observação direta, através do método de escolha forçada, e da pontuação positiva por elogios, láureas e cursos e negativa por punições, reprovações em cursos e condenações judiciais.

O método de escolha forçada consiste em frases que denotam um atributo positivo ou negativo, sendo valorada em ordem crescente, à medida em que o atributo vai sendo descrito mais positivamente. É importante a padronização dos formulários, com o mesmo número de fatores a serem avaliados e que cada fator seja definido por um mesmo número de frases que terão pontuação crescente.

Os elogios, láureas e cursos serão positivamente pontuados e as punições, reprovações em cursos e condenações judiciais serão negativamente pontuados, de acordo com critérios estabelecidos pelo Órgão setorial de pessoal.

Proposta de uma metodologia de avaliação de desempenho para Tenentes e Capitães

Instituir modalidade de avaliação de desempenho específica sobre como os superiores (notadamente os Tenentes e Capitães) vêm se conduzindo quanto ao relacionamento interpessoal com seus subordinados diretos, permitindo que esses se manifestem através de questionários pré-elaborados.

Viabilizar mecanismos extra-corporação para a análise dos dados obtidos na pesquisa junto ao público interno e, se possível, cotejando-os com dados semelhantes obtidos junto a outros seguimentos (por exemplo; população), com base na qual haverá como expedir parecer final individualizado.

Com base nesse parecer técnico, o Comandante emitiria o conhecido conceito para fins de promoção, que seria conferido e examinado pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), com a pontuação obtida, e com as notas atribuídas. Assim, criar-se-ia um novo patamar para aferir de modo mais objetivo o mérito real de cada Oficial, repercutindo daí efeitos em sua promoção mais rápida ou não.

CONCLUSÃO

Na conclusão do presente trabalho, alguns pontos devem ser enfatizados. Há necessidade de um melhor relacionamento interpessoal entre superior e subordinado, para que haja uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Os tempos modernos sinalizam que o assunto, ora concluído, deve ter uma discussão ampla no âmbito da Polícia Militar, haja vista a cultura interna resistente a mudanças, tanto em relação aqueles que dirigem a Organização quanto aos que executam as missões.

A Corporação tem acompanhado essas transformações e implantado novas filosofias de policiamento, visando à satisfação da comunidade, mas, ao lado disso, também deve investir no campo do relacionamento humano, principalmente nos aspectos relativos ao comportamento envolvendo superiores e subordinados.

Não há como negar, existe deficiência no relacionamento interpessoal e um distanciamento entre os dois pólos, provocados pela cultura organizacional, e isso ficou demonstrado através de pesquisa realizada junto à comunidade, fato gerador de reflexo negativo na execução do policiamento.

Vê-se que o pólo do relacionamento interpessoal será sempre o superior, notadamente os Oficiais, razão pela qual as medidas redirecionadas deverão concentrar-se nesse escalão de comando, conforme se observa na pesquisa de campo aplicada aos Oficiais do CAO, Praças do CFAP, e Policiais Militares pertencentes a 8ª CIPM, a qual se acha inserida neste trabalho.

Assim, acredita-se que o envolvimento dos Oficiais nessa empreitada será de suma importância para alcançar os objetivos propostos e,

consequentemente, proporcionar uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à coletividade, razão maior de nossa existência.

Isto posto, tem-se a absoluta certeza de que a caminhada nesse sentido é longa e incessante, mas aqueles que desejam inserir a Polícia Militar no contexto da modernidade terão que enfrentar esse desafio.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração - Uma Introdução à psicologia Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1989.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1989.

DESIDÉRIO, Fiorangela. **O reencontro.** São Paulo: Cortez, 1980.

FARIAS, Daniel. **A motivação humana.** São Paulo: CAES, 1993.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** São Paulo: Nova Fronteira, 1990.

IAMAMOTO, Marilda Vilela J. Carvalho, Raul de. **Relações sociais no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1983.

LIMONGI, Ana Cristina. **Stress no trabalho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MC GREGOR, Douglas. **Os Aspectos humanos da empresa.** São Paulo: Portugal, 1960.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas - psicologia das relações interpessoais.** São Paulo: Atlas, 1982.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional - Livros didáticos e científicos.** Rio de Janeiro: Ed. Ática. 1988.

MÜLLER, Mary Stela , CORNELSEN, Julce Mary. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias** . Londrina: UEL, 1994.

O'DONNELL, Ken. **A paz começa com você - Exercícios de paz para enfrentar crises**. São Paulo: Gente, 1991.

SAYLES, R. Leonardo, STRAUS, George - **Comportamento humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1986.

STEINER, Claude M. **Como tornar-se poderoso sem ter sede de poder**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1984.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. 26. ed. São Paulo: Vozes, 1987.

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO PESQUISA 1

Prezado companheiro, este questionário tem por objetivo conhecer os problemas de relacionamento interpessoal (Superior e Subordinado). Nas duas primeiras questões indique em ordem numérica, de importância, o que mais contribui para a boa qualidade deste relacionamento. Nas demais questões, marque uma das alternativas. Não é necessário identificar-se. Muito agradecido.

1. Das alternativas abaixo, indique em ordem numérica, de importância, o que mais contribui a seu ver, para a boa qualidade do relacionamento entre superior e subordinado.

- a- Comportamento modelar do superior;
- b- Capacidade de convencimento do superior e o modo como se dirige ao subordinado;
- c- Superior com sensibilidade e equilíbrio para aplicar medidas punidas;
- d- Superior compreensivo que tudo facilita e a todos perdoa;
- e- Superior reconhecido como "batalhador" das causas da PMGO.

2. Indique também, em ordem numérica crescente (do mais importante para o menos), qual das situações mais contribuem para que o relacionamento entre o superior e o subordinado seja considerado impróprio.

- a- Falta de canal para conversação entre ambos, anulado a possibilidade de diálogo;
- b- Alheamento e indiferença dos superiores para os problemas do subordinados;
- c- Superior excessivamente crítico e punitivo;
- d- Confundir superioridade hierárquica com superioridade de um modo geral;

e- Rispidez do superior ao dirigir-se ao subordinado e o desrespeito a sua dignidade pessoal.

Nas demais questões assinale uma das alternativas de múltipla escolha.

3. No relacionamento entre superior e subordinado, o ideal é quando:

- a- Nenhum atrapalha o serviço do outro;
- b- Ocorrem entendimentos;
- c- Há facilidade na escala de serviços;
- d- Não há punições disciplinares.

4. Na atividade fim, (policiamento ostensivo), o que causa mais satisfação à comunidade:

- a- O PM enérgico;
- b- Cortesia no trato com a comunidade;
- c- O PM com o fardamento impecável;
- d- A viatura em ótimas condições de uso.

5. Durante o desempenho de sua atividade policial-militar, seu superior tem acompanhado a seu serviço?

- a- Sim
- b- Não

6. Os erros e dificuldades que ocorrem durante a rotina do trabalho são:

- a- Apontados e orientados pelo seu chefe ou comandante;
- b- Nenhum atrapalha o serviço do outro;
- c- Ignorados pelo superior;
- d- Criticados e esquecidos.

7. Você tem verificado pressões por parte de colegas durante a execução do seu serviço?

- a- Sim;
- b- Às vezes;
- c- Constantemente;
- d- Não.

Oficial Aluno:

CAP PMGO 13:402 CLARIMUNDO JOSÉ DOS SANTOS

CAP PMGO 11.125 FRANCISCO FERNANDES DE OLIVEIRA

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO PESQUISA 2

A PRESENTE PESQUISA TEM POR FINALIDADE CONHECER O QUE A COMUNIDADE ACHA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.

1) Você já precisou, para qualquer tipo de prestação de serviços de um policial militar?

Sim () Não ()

Em que situação?

.....
.....
.....

2) Que qualidade característica principal você acredita que um policial deve ter para ser considerado um bom profissional?

.....
.....

3) Você encontrou essa qualidade no policial que lhe atendeu na situação anterior?

Sim () Não ()

4) No comportamento geral da Polícia Militar, você considera que esta qualidade esteja presente na maioria dos membros da Corporação?

Sim () Não ()

Obrigado pela colaboração.

ANEXO 3 - COMENTÁRIOS SOBRE A PESQUISA - QUESTIONÁRIO 2

Segundo pesquisa realizada com pequena amostra de pessoas na cidade de Goiânia, em vários locais, constatou-se que:

1. 65% dos pesquisados já recorreram ao auxílio da Polícia Militar, sendo para situações de:

- furto	32%
- informações	29%
- ocorrência de trânsito	14%
- colaboração diversa	9%
- desordens	6%
- ronda	5%
- outros	5%

2. A população apontou (espontaneamente) características que considera importantes num bom policial, são elas:

- honestidade	38%
- atenção	16%
- bom senso	16%
- educação	12%
- treinamento	10%
- rapidez no atendimento	3%
- firmeza	2%
- preparo físico	2%

3. 84% daqueles que precisaram do auxílio policial, encontraram nele a característica considerada importante, contudo 22% não atribuíram esta característica para a maioria dos membros da Corporação.

4. Do total pesquisado, 67% acredita que a Corporação, ou seja, a maioria dos policiais militares possuam a característica que consideram como mais importante num policial para qualificá-lo como um bom profissional.

ANEXO 4 –ENTREVISTA DE SAÍDA

1. Identificação:

Data-----/-----/----- Unidade-----Atividade () Fim () meio
 Nome-----RE-----Grad-----
 Data Adm-----/-----/----- Saída-----/-----/----- Tempo de
 permanência-----
 Idade----- Data de Nascimento-----/-----/----- Grau de Instrução-----
 Estado Civil----- Filhos----- Local de residência (zona)--
 Local de trabalho (zona)----- Tempo de deslocamento-----
 Profissão anterior----- Profissão atual-----
 Proposta Salarial: () inferior () igual () superior () indefinida
 Condições habitacionais: () própria () própria com pais () aluguel
 () terceiro

2. Motivo pelo qual entrou na Polícia Militar:

- () admiração pela PM () Falta perspectiva no mercado de trabalho
 () Desemprego () Estabilidade de emprego
 () Não exigência anterior () outros

3. Motivo pelo qual saiu da Polícia Militar:

- () Exoneração () a pedido () ex-offício
 () Melhor oportunidade profissional
 () Melhor salário
 () Desacordo com o regime da PM
 () Desacordo com o tratamento recebido
 () Desacordo com as normas gerais de ação do comandante
 () Insatisfação com o tipo de serviço
 () Insatisfação com a distância serviço-residência
 () Problemas familiares
 () Outros

4. Profissionalmente a polícia Militar representou para você:

Experiência de vida Experiência profissional

Não contribuiu em nenhum aspecto outros

5. Como foi tratado durante o tempo que permaneceu na PM?

6. Quais os pontos positivos que você encontrou na PM?

7. Quais os pontos negativos que encontrou na PM?

8. Como deveria ser a carreira profissional na PM?

9. Você já trabalhou com companheiro alcoólatra? Como foi?

10. Você já teve algum tipo de problema com fardamento? Qual?

11. Você teve alguma divergência com sua família com relação a horário, escala, dispensa...? O que ocasionou?

12. O que deveria mudar dentro da PM? Dê sugestões.

13. Você gostaria de reingressar na PM? por que?
