

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

Incentivo ao Aprimoramento Profissional
do Policial Militar

Oficial-Aluno: Almir J. do Carmo

MONOGRAFIA CAC-91

Goiânia, Go, 1991

ALMIR JOAQUIM DO CARMO

INCENTIVO AO APRIMORAMENTO PROFISSIONAL DO POLICIAL MILITAR

Monografia apresentada como exigên
cia parcial para a conclusão do Cur
so de Aperfeiçoamento de Oficiais ,
realizado na Academia de Polícia Mili
tar do Estado de Goiás; sob orienta
ção do Professor Osório José da Sil
va.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
GOIÂNIA - 1991

DEDICATÓRIA

À minha esposa Isa e aos meus
filhos Shimênia, Jeff e Dieison ,
pelo incentivo que sempre me de
ram.

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

Agradeço a Deus, por ter me dado força espiritual e a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que eu pudesse realizar o presente trabalho.

P E N S A M E N T O

"O conhecimento preexiste no espírito do homem e a aprendizagem consiste no despertar esses conhecimentos inatos e adormecidos."

SÓCRATES

S U M Á R I O

	INTRODUÇÃO	09
I	- A VIOLÊNCIA URBANA	11
	1. Conceito	11
	2. Origem	11
	3. A Síndrome da Violência Urbana	12
II	- INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA	15
	1. Necessidades Humanas Básicas	15
	1.1. Necessidades Fisiológicas	15
	1.2. Necessidades Psicológicas	16
	1.2.1. Necessidade de Segurança Íntima ..	16
	1.2.2. Necessidade de Participação	16
	1.2.3. Necessidade de Autoconfiança	16
	1.2.4. Necessidade de Afeição	16
	1.3. Necessidades de Auto-Realização	16
	2. Ciclo Motivacional	17
	3. Moral e Atitude	17
III	- A TEORIA "X" DE MCGREGOR	20
	1. Concepção Tradicional da Administração: Teoria "X"	20
IV	- AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	22
	1. A Interação Entre Pessoas e Organizações	22
	2. Reciprocidade Entre Indivíduos e Organização .	23
	3. Incentivos e Contribuições	23
	3.1. Incentivos	23
	3.2. Contribuições	23
	4. O Salário	24
V	- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	25

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

1. Conceito	25
1.1. Recrutamento e Seleção na Conjuntura Atual	26
VI - TREINAMENTO DE PESSOAL	27
1. Conceito	27
2. Conteúdo do Treinamento	27
2.1. Transmissão de Informações	27
2.2. Desenvolvimento de Habilidades	27
2.3. Desenvolvimento ou Modificação de Atitu <u>des</u> des	27
3. Considerações Sobre o Treinamento	28
4. Programas de Treinamento	28
5. Cursos Intensivos de Aprimoramento Profissio <u>nal</u> - CIAP	29
VII - O APRIMORAMENTO DO POLICIAL MILITAR	30
1. Aprimoramento Profissional	30
2. Consequências da Falta de Aprimoramento Pro <u>f</u> issional	30
VIII - AVALIAÇÃO PROFISSIONAL	32
1. A Complexidade da Avaliação Profissional	32
2. A Importância da Avaliação Profissional	32
3. Período de Realização da Avaliação Profissio <u>nal</u> nal	33
4. Destinação da Avaliação Profissional	34
5. Fatores de Avaliação Componentes da Ficha de Avaliação Profissional	34
5.1. Qualidade do Trabalho	34
5.2. Quantidade de Trabalho	34
5.3. Versatilidade	34
5.4. Saúde	35
5.5. Cooperação	35
5.6. Iniciativa	35
5.7. Personalidade	35

5.8. Segurança no Trabalho	35
6. Graus Atribuídos a cada Fator de Avaliação ...	35
7. Responsabilidade pela Aplicação da Avaliação' Profissional	36
8. Finalidade e Emprego da Avaliação Profissional	36
9. Modelo de Ficha de Avaliação Profissional	37
IX - EDUCAÇÃO FÍSICA E POLÍCIA MILITAR	38
1. Importância da Educação Física	38
2. A Educação Física na Polícia Militar	38
3. Sugestões para Minimizar o Problema da Educa ção Física	39
X - O TIRO AO ALVO	41
1. Introdução	41
2. O Tiro ao Alvo na Polícia Militar	41
3. Propostas	41
4. Regulamento da Prova de Tiro - Policial Mili tar	43
4.1. Desenvolvimento	43
4.2. Condições de Execução	43
4.3. Armamento e Munição	44
4.4. Resultados dos Atiradores	45
XI - A APRENDIZAGEM NA VIDA HUMANA	46
1. Importância da Aprendizagem na Vida Humana ...	46
2. Importância da Motivação na Aprendizagem	46
3. Motivação e Incentivo	46
4. Considerações	47
5. Gratificação de Aprimoramento Profissional ...	47
6. O Aprimoramento Profissional como Pré-Requisi- to à Promoção	48
7. Os CIAPs para os Policiais Militares que não Obtiverem o Grau Mínimo de Aprimoramento Pro fissional	48

CONCLUSÃO 50

BIBLIOGRAFIA 52

I N T R O D U Ç Ã O

As mudanças culturais, decorrentes do progresso científico e tecnológico, condicionaram profundas alterações na estrutura social. As ciências da natureza alteraram o mundo físico, e as ciências do homem modificaram as formas de convívio. Ambas, conjugadamente, modificaram os processos e as relações entre os homens. A vida familiar foi afetada pela técnica e abalada por novas idéias. Idênticas' perturbações podem ser assinaladas no âmbito das relações ' trabalhistas, nas instituições políticas, na religião e nas relações internacionais.

No contexto crítico, emerge a criminalidade, com técnicas e processos sofisticados, caminhando à frente das organizações encarregadas da manutenção da Segurança Pública. A Polícia Militar, como uma destas organizações, é forçada a acompanhar toda essa evolução, daí ter que modificar constantemente os seus processos e métodos, para que a sua missão principal, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, seja cumprida. É preciso agir, sejam quais forem as circunstâncias.

Embora saibamos que o melhor processo de se reduzir a criminalidade, é através da educação, não podemos aguardar que a sociedade modifique o seu modo de viver para que isso aconteça, nós, policiais militares, temos que prosseguir com nossa missão, enquanto a evolução natural se encarga das referidas modificações. No entanto, para prosseguirmos, acompanhando todo o desenvolvimento, temos que, além da utilização dos meios mais avançados, dotar-nos de capacidade suficiente para exercermos bem o que escolhemos.

Não podemos fechar os olhos ou, sem percebermos ,

deixar-se distanciar, fugindo do nosso alcance, aquilo que precisamos. A História nos revela que as mudanças atuais têm sido quase que diárias, surgindo, constantemente novos aparelhos, novas situações, e o mundo novo vai se delineando, não parando no tempo e no espaço, é uma caminhada eterna em busca do melhor.

Assim, este trabalho tem por objetivo mostrar a necessidade que a Corporação apresenta para criar condições ' de motivação e incentivo ao aprimoramento profissional, no sentido de dotar o policial militar de conhecimentos para que r mesmo e, conseqüentemente, a Organização, prestem melhores serviços à Comunidade, almejando que o desenvolvimento dos Recursos Humanos da Corporação se torne uma prioridade a curto prazo.

Os cursos regulares, realizados nas escolas existentes, onde se seleciona o cidadão civil e o transforma em um policial militar, na situação atual do sistema educacional brasileiro, não são suficientes para dotar o profissional de Segurança Pública dos conhecimentos especiais para melhor prestação do serviço.

Há, portanto, a necessidade de outros cursos e estágios, treinamentos e o aprimoramento profissional do homem para a atividade de Polícia Militar.

I - A VIOLÊNCIA URBANA

1. Conceito

"Tomada única e exclusivamente sob a forma de conceito puro, a violência é o sumo grau de energia no qual a força opera em grande impulso; coação:

- Utilização ilegítima e ilegal da força;
- Uso da força contra a regra, Lei e Direito;
- Utilização voluntária da força para agredir uma pessoa ou a propriedade de terceiros, desafiando a Lei e o Direito".(1)

2. Origem

Sabe-se que a sociedade brasileira vem sendo afetada por índices elevados de criminalidade e violência, acima dos limites toleráveis. Pesquisas recentes revelaram que o item "Segurança" constitui uma das prioridades do povo brasileiro.

É difícil encontrar uma causa determinada para este estado mórbido. O procedimento típico da ciência natural não funciona plenamente, quando se trata de problema da Ciência Social, onde há inúmeros e heterogêneos fatores subjetivos.

Entretanto para abordarmos o fenômeno da violência, recorreremos ao modelo biológico, por ser o que mais se aproxima do modelo social.

1. ADESG/GP/3, Violência e Comunicação de Massa, 1981.

A sociedade apresenta uma série de sinais e sintomas que associados forma a "Síndrome da Violência Urbana". Todos esses indícios estão relacionados com o Estado mórbido, embora nenhum em particular possa ser apontado como causa da violência urbana.

As nossas megalópoles são os cenários privilegiados da Violência Urbana.

Seria a violência patrocinada pelas "populações marginalizadas ou periféricas dos grandes centros urbanos, fruto das correntes migratórias que fluem do interior, especialmente, para as grandes cidades". Não sendo possível a esses centros fornecerem empregos, espaço físico, moradias condígnas e, é importante salientar, investimentos sociais de base, a um número sempre crescente das ditas populações, persiste em escala crescente, principalmente, a fome e a proliferação de bolsões de vícios, onde têm livre tráfego, os tóxicos, jogo e onde impera a promiscuidade, a prostituição, o crime e a violência. Como consequência lógica desse submundo estrutural e conjuntural, tem-se como resultado último as agressões em via pública, os assaltos, estupros, homicídios e outros.

3. A Síndrome da Violência Urbana

Para a Polícia Militar, a violência urbana é a nova roupagem da velha questão criminal.

Mudando-se a sociedade, mudou-se o perfil do criminoso, a qualidade dos crimes e a sua frequência.

E a Síndrome emergiu, dentre outros com:

- Menor carente, abandonado e, finalmente delinquente;
- Vadiagem e mendicância;
- Favelamento;
- Corrupção e crimes do colarinho branco;
- Elevação do índice de violência;
- Participação de mulheres como agentes, não apan-

nas vítimas;

- Politização do criminoso;
- Crime organizado.

Decorrem de situações-causa ou, pelo menos não podem ser dissociados do fenômeno da violência urbana:

- Migração interna;
- Desemprego e subemprego;
- Crescimento populacional;
- Proliferação do uso e tráfico de entorpecentes;
- Superpopulação em grandes centros;
- Inversão de valores;
- Analfabetismo;
- Facilidade do cidadão em se armar;
- A não aplicação devida das Leis;
- Deficiência das instituições policiais e do Poder Judiciário;
- Falhas no Sistema Prisional;
- Crise de autoridade e de responsabilidade.

O estudo da Síndrome tem interesse para as instituições policiais porque espelham a realidade local. A expansão dos meios de comunicação social transporta a imagem e o fato às mais longínquas regiões, na velocidade da luz, espalhando a notícia do crime. Problema específico das metrópoles e, por vezes de cidades de porte médio, a "Síndrome da Violência Urbana" é transportada para os pontos mais distantes do território nacional, que passam a viver, solidariamente, o mesmo clima de insegurança.

Diante desse quadro o leitor, o telespectador, o ouvinte, sem procurar saber o contexto-origem da notícia, é induzido a perguntar:

Onde está a Polícia?

Que faz?

Por que não consegue conter ou evitar esse estado de coisas?

Outros, ousam arriscar algumas colocações, como:

- A PM é autoritária;
- A Polícia é despreparada;
- A Polícia não deve ser militar;
- A Polícia não cumpre sua missão;
- A Polícia é corrupta!
- As ruas estão despolicizadas!

Em outras palavras, a Síndrome começa a gerar uma instabilidade na imagem da Corporação, que, por sua vez, é levada, com base nas colocações honestas e procedentes:

(1) A constatar desvios e promover sua correção, "aprimorando estruturas e pessoal que eventualmente não esteja satisfazendo"; ou

(2) A recompor a imagem, através do esclarecimento e informação da opinião pública, tarefa do setor de comunicação social da PM, com a finalidade de dissipar colocações, das quais algumas são inteiramente procedentes.

De qualquer forma, todo aquele questionamento é indício de que está havendo prejuízo para a imagem da instituição perante o público.

A Polícia Militar deve ter um permanente cuidado com a aceitação pelo público, estimulando a confiança da população em sua eficiência e capacidade de servir, fortalecendo o seu prestígio.

Por isso, deve encontrar meios de estimular e incentivar constantemente os seus integrantes, levando-os a cumprirem suas atribuições com responsabilidade, qualidade e eficácia.

Escola de Odeas
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

II - INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO

1. Necessidades Humanas Básicas

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais. "Verificou-se que o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento" (2). A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

Ao longo de sua vida, o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação.

Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.

1.1. Necessidades Fisiológicas:

São as chamadas necessidades vitais relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas.

2. NORMAN MUNN. Psychology, Nova York, Book Co., 1959, p. 82-108.

As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, "exercício físico", satisfação sexual, abrigo e proteção e de segurança física contra os perigos.

1.2. Necessidades Psicológicas:

São necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representa um padrão mais elevado e complexo de necessidades.

Dentre as necessidades psicológicas estão:

1.2.1. Necessidade de Segurança Íntima:

É a necessidade que leva o indivíduo à sua autodefesa, à procura de proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais.

1.2.2. Necessidade de Participação:

É a necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente.

1.2.3. Necessidade de Autoconfiança:

É uma necessidade decorrente da auto avaliação de cada indivíduo. Refere-se ao auto-respeito e à consideração que o indivíduo tem para consigo próprio.

1.2.4. Necessidade de Afeição:

É a necessidade de amor e carinho.

1.3. Necessidades de Auto-Realização e de Expressão Criativa:

São produtos da educação e cultura, e são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações.

A necessidade de expressão criativa é basicamente um impulso de comunicação humana. É uma necessidade de efetivar, de apreciar e ver apreciadas as aptidões e o talento criador.

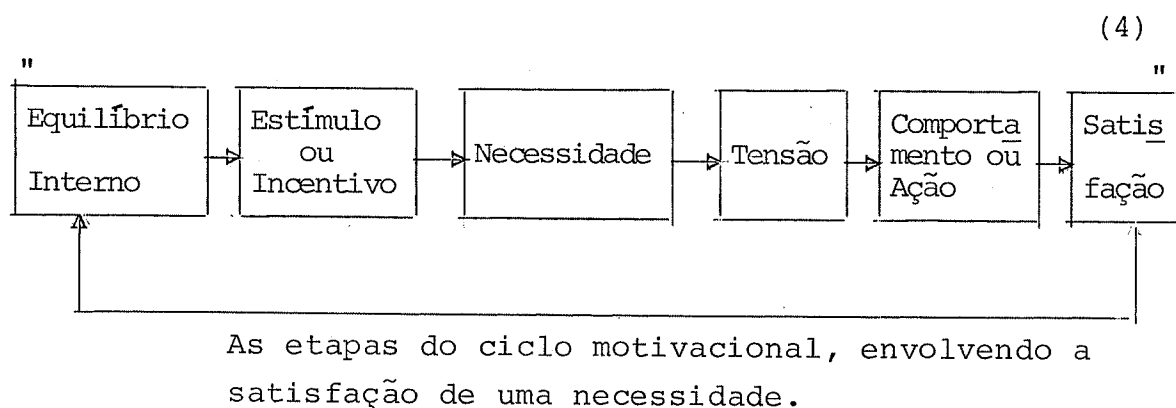
A necessidade de auto-realização é a síntese de to

das as outras necessidades. É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento.

2. Ciclo Motivacional:

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é motivado. Que a motivação leva o indivíduo a um comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional.

O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno a equilíbrio.



3. Moral e Atitude

"A literatura sobre o moral dos empregados teve início com a Teoria das Relações Humanas"(3). O moral é um

3. FRITZ J. ROETHLISBERGER, Management and Morale, Cambridge, Mass., Havard University Press, 1941.

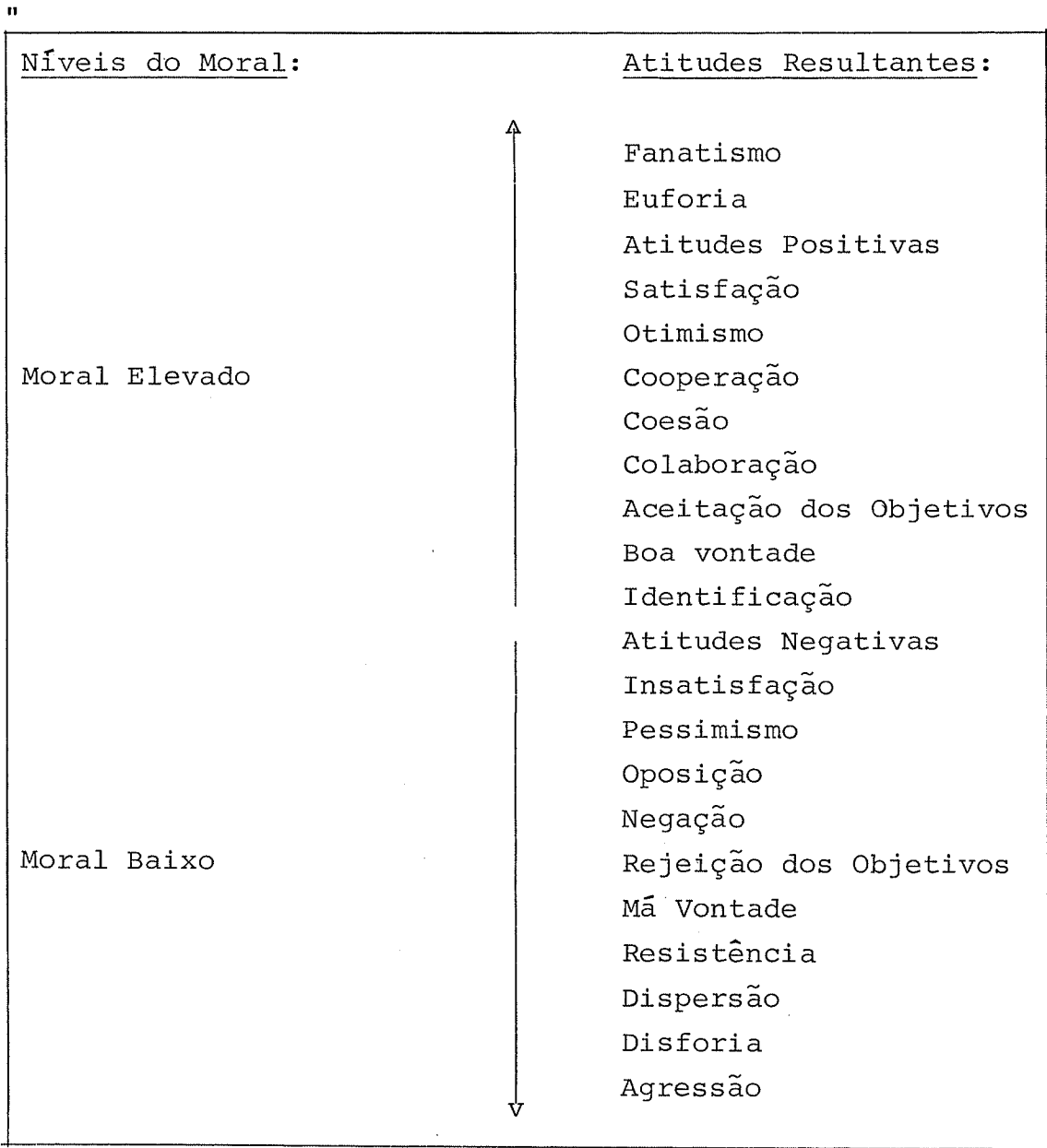
4. IDALBERTO CHIAVENATO, Teoria Geral da Administração, p. 155.

conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O moral é uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades dos indivíduos. Como o moral está intimamente relacionado com o estado motivacional, na medida em que as necessidades dos indivíduos são satisfeitas pela organização, ocorre uma elevação do moral, enquanto que à medida em que as necessidades dos indivíduos são frustradas pela organização, ocorre um abaixamento do moral.

O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho e geralmente em paralelo há uma diminuição dos problemas de supervisão e de disciplina.

Por outro lado, o moral baixo é acompanhado por uma atitude de desinteresse, negação, rejeição, pessimismo e apatia em relação ao trabalho e geralmente trazendo problemas de supervisão e disciplina. Assim, o moral é uma consequência do grau de satisfação das necessidades individuais.

(5)



5. IDALBERTO CHIAVENATO, Teoria Geral da Administração, p. 157.

III - "A TEORIA "X" DE MCGREGOR" (6)

Douglas McGregor, um dos mais famosos behavioristas na Administração, preocupou-se em formular uma nova concepção de Administração, fundamentando-se no aspecto motivacional.

1. Concepção Tradicional da Administração: Teoria "X".

Essa concepção tradicional da Administração se relaciona com a doutrina do homem racional-econômico, e se baseia nas seguintes premissas:

- O homem é primariamente motivado por incentivos' econômicos.
- Como esses incentivos são controlados pela organização, "o homem é um agente passivo" que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização.
- O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos.
- Os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização, impondo, pois, um controle mais rígido.

Para McGregor, essa concepção tradicional da Administração - a qual denomina Teoria "X" - focaliza a Administração como a tarefa de aplicar e controlar a energia humana unicamente em direção aos objetivos da empresa.

Essa concepção pode ser resumida em três aspectos' básicos:

6. DOUGRLAS MURRAY MCGREGOR, The Human Side of Enterprise , Nova York, 1960.

- A Administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva: dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas, no interesse de seus fins econômicos.

- A Administração também é um processo de dirigir os esforços das pessoas, motivá-las, controlar as suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa.

- Sem esta intervenção ativa por parte da Administração, as pessoas seriam passivas às necessidades da organização ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas devem, portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas, controladas: as suas atividades devem ser dirigidas. Esta é a tarefa da Administração. Por trás desta Teoria Tradicional, há diversas crenças adicionais, menos explícitas, mas largamente difundidas, como:

- O homem é indolente por natureza: ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível e prefere ser dirigido;

- Falta-lhe ambição, não gosta de responsabilidade e prefere ser liberado dos seus encargos;

- Sua própria natureza o leva a resistir às modificações, pois procura segurança.

Para McGregor, a Teoria "X" se baseia na motivação através da esperança contínua e de proporcionamento parcelado de satisfações das necessidades fisiológicas e de segurança, satisfações que podem ser dadas ou negadas pela Administração. O próprio emprego, os salários, as condições de trabalho e os benefícios são meios através dos quais o indivíduo pode ser controlado pela organização.

IV - AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

1. A Interação Entre Pessoas e Organizações

As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo e trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que traba-lham sozinhas. As organizações complexas criam um tremendo' e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educa-das, trabalham e se divertem dentro de organizações.

As organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional.

De um lado as organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual elas podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual.

Para ultrapassar as suas limitações individuais, as pessoas se agruparam para formar organizações, no sentido ' de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações' são bem sucedidas, elas sobrevivem ou crescem.

Assim, tanto os indivíduos como as organizações ' possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus Recursos Humanos para com eles e por meios de les alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabi-lidade, ampliação do mercado etc.). Todavia, os indivíduos' têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

2. Reciprocidade Entre Indivíduos e Organização

A organização realiza certas coisas para o participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. Ambas as partes da interação estão orientadas por diretrizes. Alguns sociólogos referem-se a uma "Norma de Reciprocidade" (7), enquanto alguns psicólogos chamam a isto de contrato psicológico.

3. Incentivos e Contribuições

Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais.

A organização continuará existindo somente enquanto proporcionar "incentivos" em quantidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições. Cada participante recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.

3.1. Incentivos (aliciantes)

São "pagamentos" feitos pela organização a seus participantes (salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, elogios, etc.). Os incentivos são também chamados de aliciantes, recompensas ou induzimentos.

3.2. Contribuições

São "pagamentos" que cada participante faz à organização a que está ligado (trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade, esmero, etc.).

7. ALVIN W. GOULDNER "The Norm of Reciprocity", American Sociological Review, 25 (1960) p. 161-178.

Como a organização é um sistema cooperativo racional, é necessário que se conheçam os motivos que levam os indivíduos a cooperarem. Para Simon, "os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da empresa contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais" (8). Assim, a organização desenvolve uma variedade de incentivos à cooperação.

4. O Salário

Em decorrência de sua complexidade, o salário pode ser considerado de muitas maneiras distintas:

- É o pagamento de um trabalho.
- Constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização.
- Coloca uma pessoa em uma hierarquia de status dentro da organização.

"O salário constitui o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e organizações". Todas as pessoas, dentro das organizações, dispõem o seu tempo e esforço, e, em troca, recebem dinheiro, que representa o intercâmbio de direitos e responsabilidades recíprocas entre empregado e empregador. Assim, em troca desse elemento simbólico e intercambiável - o dinheiro - o homem é capaz de empenhar grande parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida.

Convém lembrar que, para o empregado, o trabalho é muitas vezes considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Com o salário, muitos objetivos finais podem ser alcançados pelo indivíduo. O salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa.

8. HERBERT A. SIMON, *Models of Man, Social and Rational*, Nova York, John Wiley & Sons, 1957.

V - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

1. Conceitos

O Recrutamento e a seleção de Recursos Humanos de vem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: A introdução de Recursos Humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade de escolha, de opção e de cisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto restritiva.

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

"A seleção de Recursos Humanos pode ser definida ' singelamente como a escolha do homem certo para o lugar certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal".

Assim sendo, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- Adequação do homem ao cargo; e
- Eficiência do homem no cargo.

Se todos os indivíduos fossem iguais e reunissem '

as mesmas condições para aprender e trabalhar, a seleção poderia ser desprezada. Contudo, há uma enorme gama de diferenças individuais tanto físicas (estatura, peso, sexo, compleição física, acuidade auditiva e visual, resistência à fadiga etc.) como psicológicas (temperamento, caráter, aptidão, inteligência etc.), que levam as pessoas a se comportarem diferentemente e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas ocupações da empresa.

1.1. Recrutamento e Seleção na Conjuntura Atual

Sabemos que a Polícia Militar possui um eficiente processo de recrutamento e seleção, porém na conjuntura atual do Sistema Educacional do Brasil, por mais metódico que formos, ainda não teremos candidatos que preencham plenamente as qualidades para ser um policial militar. Portanto não poderemos obter uma formação profissional plena, sem vícios e sem deficiências.

Decorre daí, a necessidade de criarmos incentivos para que nossos integrantes preocupem em se aprimorar, seja individualmente, por conta própria, ou através de cursos de treinamento ou reciclagem, oferecidos pela Corporação.

VI - TREINAMENTO DE PESSOAL

1. Conceito

"Treinamento é a educação profissional que prepara o homem para um cargo ou função". (9)

2. Conteúdo do Treinamento

2.1. Transmissão de Informações

Repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas de preferência informações sobre o trabalho, sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos etc.

2.2. Desenvolvimento de Habilidades

Desenvolve habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras.

2.3. Desenvolvimento ou Modificação de Atitudes

Destina-se à mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas.

9. IDALBERTO CHIAVENATO, Recursos Humanos, Ed. Compacta, São Paulo, 1986, p. 287.

3. Considerações Sobre o Treinamento

É incontestável a afirmativa de que o treinamento sistemático, incorporado às técnicas administrativas, com pensa plenamente todos os esforços e remunera, acima de qualquer expectativa, todos os investimentos feitos.

Em qualquer empresa bem organizada, moderna, o treinamento será uma área de vital importância na Adminis tração de Pessoal.

Ao setor de treinamento cabe desenvolver intenso programa de atividades, visando: formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência e eficácia, as atividades da empresa.

4. Programas de Treinamento

Os programas de treinamento são parte do planeja mento da Organização. Como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, consistem em meios e recursos utilizados pela empresa, visando à maximização da produtividade, através do ajustamento sócio-funcional do elemento humano ao serviço.

Sendo um recurso da empresa, o treinamento deverá ser condicionado a seus interesses e à sua realidade pró pria. Será uma atividade com características peculiares, fun damentadas em:

- Levantamento sistemático de necessidades de trei namento;
- Planejamento a médio e longo prazos, ajustado às necessidades, aos recursos disponíveis e à política econômi ca da empresa;
- Avaliação de resultados do treinamento em função dos objetivos propostos.

Os tipos de treinamento ministrados nas empresas são:

- Treinamento Administrativo (com cursos internos)

e externos);

- Treinamento técnico (com cursos internos e externos).

Todo programa de treinamento deve ser composto de planos específicos que possibilitem aos empregados mudanças de comportamento (hábitos e atitudes) e técnicas ou meios para desenvolverem suas potencialidades funcionais, tendo em vista:

- A melhoria do desempenho;
- A eventual necessidade de exercerem funções novas ou diferentes das normalmente exercidas;
- A possibilidade de promoção.

Na prática toda empresa promove cursos internos para seus funcionários, ou os contrata externamente, em agências e centros de treinamentos que os promovam.

5. Cursos Intensivos de Aprimoramento Profissional - CIAP

A Polícia Militar, baseada em estudos e levantamentos de necessidades, pode elaborar anualmente um rol de vários CIAPs, que funcionariam descentralizadamente nas Unidades, com instrutores de conhecimento nos assuntos ministrados.

Dessa maneira estaríamos reciclando e aprimorando nossos integrantes para servirem melhore aos anseios da comunidade, que constantemente nos cobra a melhoria na qualidade de nossos serviços prestados.

VII - O APRIMORAMENTO DO POLICIAL MILITAR

1. Aprimoramento Profissional

Diz-se que a eficiência profissional, considerada em seu sentido amplo, abrange, não só a produtividade decorrente do exercício do cargo ou função, mas também a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins desejados pela Instituição.

A atividade Policial Militar e, principalmente o Policiamento Ostensivo, exigem um continuado aprimoramento técnico-profissional de todos que o executam. Isto é sentido desde a desinibição, postura e apresentação pessoal, visíveis ao público, até a confiabilidade de atitudes que expressam o aprimoramento profissional do nosso policial militar.

Este aprimoramento é conseguido através da preparação nos diversos níveis de postos e graduações para execução de suas tarefas, dentro das respectivas esferas de atribuições.

A influência do processo é sentida de imediato nos níveis operacionais, pela maior presteza, perfeição e rendimento profissional, demonstrando a médio prazo, no nível tático e, a longo prazo no nível estratégico.

2. Consequências da Falta de Aprimoramento Profissional

A falta de aprimoramento profissional produz resultados negativos de imediato, como fuga ao serviço, desinteresse geral, grande rotatividade dos quadros, principalmente no nível de execução, danos materiais aos equipamentos de trabalho, além de acidentes pessoais, provocados por

aqueles que estão fazendo aquilo que não sabem ou para o que não possuem habilidades e qualificações suficientes.

Ocorre, ainda, que essa deficiência não produz apenas resultados negativos imediatos. Estes resultados são também sentidos a médio e a longo prazo, pelo descrédito da Instituição, resultante da sua ineficácia, perante a comunidade, a quem tem obrigação de servir.

O instrumento de trabalho da nossa Corporação é justamente o homem, com seus problemas sociais, culturais, intelectuais, dificuldades e limitações. Mas é através dele que prestamos diretamente, os nossos serviços à comunidade.

A sociedade, em sua evolução, está cada vez mais a exigir tratamentos aperfeiçoados e eficazes para a solução dos seus problemas sócio-culturais.

A insuficiência de recursos materiais em quantidade e qualidade, ao lado da escassez de efetivo pode ser suprida através do aprimoramento do nosso homem.

Investir no aprimoramento em todos os níveis, deve ser uma preocupação estratégica da Corporação e não iniciativa de alguns setores administrativos, visando apenas soluções de problemas estanques.

Afinal, o aprimoramento profissional é fator de eficácia da atividade policial militar, já que sem tal fator conseguiríamos, no máximo, ser eficientes, o que não basta.

VIII - AVALIAÇÃO PROFISSIONAL

1. A Complexidade da Avaliação Profissional

Não desconhecemos, tanto na teoria da Administração Científica de Pessoal como na prática, a complexidade ' do problema da avaliação profissional de pessoal, nas empresas.

Sabemos o quanto de subjetivismo, de Halo, pode contribuir para fugir de uma realidade objetiva, em vista de ser uma questão muito séria a de julgar os outros, avaliá - los.

Porém, sabemos que na Polícia Militar os chefes e comandantes são pessoas honradas e de excelente caráter, conjugados com a formação sólida que é dada aos nossos homens, e em vista disso, temos certeza que a avaliação feita por tão abnegados PMs será a mais real e justa possível, demonstrando o merecimento individual de cada funcionário da empresa que lhe está subordinado.

Assim foi que elaboramos uma ficha simples, porém, abrangendo os pontos mais importantes de um desempenho profissional almejado pela empresa, que capacitasse ao encarregado pela avaliação chegar a conclusões fidedígnas, em vista de uma criteriosa análise de correlação de oito fatores.

Esses oito fatores compõem a FIHA DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL.

2. A Importância da Avaliação Profissional

É importante porque o Setor responsável pela avaliação profissional, tem por finalidade averiguar a situação

ção geral do funcionário em dois aspectos fundamentais:

- Eficiência propriamente dita e
- Assiduidade.

Seu objetivo específico é, pois:

- Verificar as aptidões do funcionário. Revelar as suas possibilidades de desenvolvimento, inclusive em outros setores da empresas - índice de versatilidade.

- Avaliar as suas qualidades e deficiências. Neste último caso, proporcionando um guia para o serviço de Acompanhamento e Aconselhamento, combinado com o treinamento, melhorando, assim, sua eficiência funcional, ou ajustamento - o no campo das Relações Humanas.

- Indicar possibilidades de garantia de progresso' para os bons funcionários, evitando descontentamento salariais, cujos reajustes serão feitos levando-se em conta, também, o valor do funcionário.

Por outro lado, a Avaliação proporciona à empresa' a possibilidade de reter seus melhores empregados.

O Serviço de Avaliação tem, ainda, a função importante de apresentar bases em que fundar os critérios para ' melhor aproveitamento dos empregados, evitando assim, consequências de preconceitos, subjetivismo ou julgamentos ' apressados, no ato das "promoções e de reajustes salariais".

Se para a empresa é indiscutivelmente útil e importante a existência de um plano formal de avaliação, para o empregado não é menor sua utilidade e importância, uma vez que, através do sistema, poderá ele estar sempre a par de:

- Como vai indo no trabalho;
- Suas possibilidades de progresso pelo merecimento.

3. Período de Realização da Avaliação Profissional

A avaliação deverá ser realizada de 6 em 6 meses ; nos meses de Junho e Dezembro.

Qualquer processo de avaliação perderá seu sentido e finalidade se não for seguido das providências devidas '

(prêmios e punições), bem como do Acompanhamento, Aconselhamento e Treinamento, quando se fizerem necessários.

4. Destinação da Avaliação Profissional

Devem ser avaliados todos os empregados da empresa, preliminarmente, e os seus resultados apresentados em duas épocas do ano, por exemplo: em junho e dezembro.

5. Fatores de Avaliação Componentes da Ficha de Avaliação Profissional

5.1. Qualidade do Trabalho

Considere, se não houver padrão estabelecido, apenas a qualidade desejável no setor. Tome, pois, em consideração, no seu julgamento, os elementos: Clareza, perfeição, asseio e cuidados técnicos com que o trabalho tem sido normalmente executado.

5.2. Quantidade de Trabalho

Se não houver padrões de quantidade estabelecidos, considere, por estimativa, e para cada tipo de trabalho, o volume de produção desejável. Admita como "padrão desejável" a quantidade de trabalho que possa conseguir, não um trabalhador excepcional, mas, simplesmente, um homem comum. Ao julgar este fator, não se esquecer de ter em conta a maneira que o trabalho está distribuído a cada um, não deixando, também de relevar situações anômalas ou excepcionais, caracterizadas pelo acúmulo de alguns funcionários e pelo "nada ou pouco ter que fazer" de outros.

5.3. Versatilidade

Capacidade de fácil adaptação a novos trabalhos, sejam ou não relacionados com o que é executado presentemente. Lembre-se de que, inadvertidamente, costumamos sobrecarregar de novos trabalhos os mais versáteis, o que, geralmente, passa a constituir um erro grave de supervisão, com reflexos negativos no grupo.

5.4. Saúde

Deve-se levar em conta não a aparência física de saúde, mas a capacidade de resistência e disposição que o indivíduo tem para o trabalho.

5.5. Cooperação

Análise a atitude do empregado, tanto em relação ao seu próprio trabalho como em face do trabalho dos colegas, e como eles reagem à vista da atuação do avaliado. A cooperação e trabalho em equipe. Cooperar, inclusive, pode ser tomado no sentido de executar o próprio trabalho a tempo, com presteza e perfeição, de modo a não prejudicar o andamento do trabalho do grupo. Atente para esta conceituação ampla e funcional.

5.6. Iniciativa

Qualidade que revela a capacidade de conceber idéias, visualizar situações e encontrar, prontamente, recursos que solucionem irregularidades ou situações novas no trabalho. Capacidade de julgamento, de planejamento, de criação e execução.

5.7. Personalidade

Tomamos a palavra neste sentido: Efeito que uma pessoa possa exercer sobre as outras, ou sobre o grupo de trabalho, resultante de sua disposição, tato, entusiasmo, disciplina, aparência, simpatia natural etc. Atente para esta conceituação.

5.8. Segurança no Trabalho

Examine o grau de responsabilidade do funcionário' ao cumprir o determinado, ou o que sua iniciativa reclame, em casos especiais, ao realizar trabalhos que exijam precauções específicas relativas à própria segurança e à proteção do grupo ou de auxiliares do serviço.

6. Graus Atribuídos a Cada Fator de Avaliação

Cada fator de avaliação terá grau variável de 0,00

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

a 1,25. Portanto, deve ter uma aproximação até centésimos , perfazendo uma pontuação total variável de 0,00 a 10,00.

7. Responsabilidade Pela Aplicação da Avaliação Profissional

A responsabilidade pela aplicação da avaliação profissional será da Diretoria de Pessoal, que poderá delegar' competência para os Comandantes de Unidades para aplicá-la.

8. Finalidade e Emprego da Avaliação Profissional

O resultado obtido pelo policial militar fará parte com outros dois componentes, que são: pontuação semestral do TAF (Teste de Aptidão Física) e pontuação semestral do Tiro ao Alvo, ambos com valores também variáveis de 0,00 a 10,00, do pré-requisito para "promoção e para fazer jus a uma gratificação de 100% do soldo". Nos dois casos exigir-se-á uma média final igual ou superior a 6,00 (seis, zero, zero), assunto tratado no capítulo XI, ítems 5 e 6.

9. Modelo de Ficha de Avaliação Profissional

FICHA DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL

GRAD./RG/NOME: _____

PERÍODO: _____

DATA: ____/____/____

FATORES OBSERVADOS	GRAU OBTIDO
1. Qualidade do Trabalho	
2. Quantidade de Trabalho	
3. Versatilidade	
4. Saúde	
5. Cooperação	
6. Iniciativa	
7. Personalidade	
8. Segurança no Trabalho	
GRAU FINAL	

CMT DE UNIDADE

IX - EDUCAÇÃO FÍSICA E POLÍCIA MILITAR

1. Importância da Educação Física

O organismo humano é a "máquina" mais perfeita e complexa criada até hoje, e para se viver bem é necessário o conhecimento a respeito das funções essenciais da vida, quais sejam: respirar, alimentar, dormir e movimentar-se.

O homem deve movimentar-se a todo momento, pois a ausência de movimentos, corresponde um número cada vez maior de doenças. O corpo enfraquece, refletindo no estado psicológico e na capacidade intelectual do indivíduo.

As atividades da Polícia Militar exigem que a Educação Física seja um hábito. A prática regular da atividade física dará ao homem força, resistência e auto-confiança para executar suas tarefas diárias e melhorar a qualidade de sua vida.

2. A Educação Física na Polícia Militar

Pesquisas relatam que um alto número de integrantes da Polícia Militar classificam-se em baixas condições físicas.

A atual mentalidade dos policiais militares a respeito da Educação Física, é de que só se deve fazer esse tipo de atividade quando tem vontade. Observamos que aos poucos vão se acomodando com a rotina de seu trabalho, e vão deixando de lado o essencial na vida dos seres humanos, que é a atividade física.

O horário de trabalho, a inexistência em muitas OPMS do Oficial Especializado em Educação Física e do Sar

gento monitor de Educação Física, a deficiência de instalações e meios, a ausência de uma política de Educação Física e de conscientização do homem para a necessidade da prática de atividade física, contribuem para a manutenção, e mesmo o agravamento do problema.

3. Sugestões para Minimizar o Problema da Educação Física

Face a este diagnóstico, contrário à uma boa qualidade do trabalho e à boa saúde física e mental do homem, há necessidade de serem planejadas, executadas, controladas e avaliadas, ações que permitam a curto e a médio prazo mudar a situação atual. Estas ações devem ser desenvolvidas em diversos campos, dentre os quais podem ser citadas:

- Uma ampla campanha que vise educar e informar o homem, buscando a conscientização do mesmo para os perigos' de uma vida sedentária. Tal campanha envolveria palestras, publicações, cartazes, mensagens em rádios de viaturas e contra-cheques, etc., com envolvimento necessário da 5a. Seção do Estado Maior.

- Redistribuição dos Oficiais e Sargentos Especializados em Educação Física, procurando servir todas as OPMS com um Oficial e um Sargento especializado.

- Promover, a curto prazo, estágios para oficiais' e sargentos de OPM que não possuam pessoal especializado em Educação Física, para que aprendam rudimentos de Educação Física e atuem como multiplicadores em suas respectivas OPM

- Adotar medidas organizacionais-administrativas ' no sentido de que a condição física, compatível com a idade, seja pré-requisito na ascensão profissional do homem, como ingresso em cursos e promoções, bem como avaliação periódica da condição física.

- Elaboração de um programa mínimo de condicionamento físico individual, adaptado à realidade factual, e por isso, simples, objetivo, que não requeira material sofisticado ou instalações específicas e que o homem possa desenvolvê-lo e controlá-lo com segurança, mesmo estando isolado.

- Em nossa Corporação, o Teste de Aptidão Física (TAF) não é feito para avaliar a condição física do policial militar, mas sim para cumprir uma norma vigente. Por tanto, o TAF deve ser aplicado efetivamente e com seriedade para avaliar o estado físico de cada policial militar.

Tal avaliação deve ser realizada semestralmente , nos meses de junho e dezembro, adotando-se uma graduação de 0,00 (zero, zero, zero) a 10,00 (dez, zero, zero).

O grau obtido pelo policial militar fará parte da Avaliação de Aprimoramento Profissional, juntamente com a Avaliação do Tiro ao Alvo e a Avaliação Profissional, conforme sistema descrito no capítulo XI, itens 5 e 6, onde entra no cômputo geral para o policial militar fazer jus à Gratificação de Aprimoramento Profissional e como pré-requisito para promoção.

- Concessão de um Diploma de Aprimoramento Físico' para os policiais militares que conseguirem uma média, durante o ano, de grau entre 9,00 e 10,00, entregue em formatura geral da OPM.

X - O TIRO AO ALVO

1. Introdução

O Tiro ao Alvo é prática constante dos povos e países mais desenvolvidos. No Brasil verificamos a mesma situação, principalmente nos estados mais evoluídos, que possuem infra-estrutura adequada, onde o Tiro ao Alvo tem merecido grande destaque.

Praticar tiro não pode ser apenas atirar por atirar, além disso, a precisão do tiro é mais importante do que a sua rapidez.

2. O Tiro ao Alvo na Polícia Militar

Observamos que o Tiro ao Alvo não é realizado com a seriedade necessária pela Polícia Militar, uma vez que raramente são ministradas instruções de tiro aos nossos policiais militares, a não ser raras excessões nos cursos de formação.

Tal fato não é admissível, tendo em vista a importância do aprimoramento técnico do policial militar nessa área, já que atirar bem é fator preponderante em sua profissão, pois lidamos diariamente com marginais perigosos e bem armados e que não exitam em matar o policial militar, se necessário for.

3. Propostas

Propomos que todo policial militar, indistintamente, tenha instrução teórica e prática de tiro ao alvo, prin

principalmente aquele que atua em operações policiais, realizada semestralmente, nos meses de junho e dezembro, a fim de que o manuseio constante de sua arma o capacite ao exercício profissional de defesa da Sociedade e de sua integridade física.

No caso específico da Polícia Militar, que o setor de recarga tenha condições de atender às necessidades de todas as OPMs, no fornecimento de munição na quantidade e em épocas adequadas, para que a instrução atinja a sua finalidade de qualificar o homem.

Outra forma de dar melhores condições para a prática e instrumento do tiro, no âmbito da Corporação, seria a descentralização da recarga, que poderia ser feita nas próprias OPMs, principalmente as do interior do Estado.

Mas, para que haja bom aproveitamento da instrução, necessário se faz, que o responsável por ela esteja devidamente capacitado, através de cursos para instrutores de tiro, vez que, trata-se de uma instrução de custo financeiro' elevado e que, além disso, expõe a integridade física e a vida daqueles que a pratica sem os devidos cuidados.

Além da descentralização da recarga de munição, com a aquisição dos equipamentos, máquinas, pólvora, ponta, espoleta e estojos, ao lado da instrução para capacitar os que vão atuar nessa área, tem-se que construir pistas ou linhas de tiro, mesmo que simples, para se conseguir atingir os objetivos da boa instrução.

A montagem da pista vai depender também da criatividade do instrutor, levando-se em consideração o nível técnico do aluno e as necessidades de adaptá-lo o mais próximo possível da realidade operacional, que pode deparar no exercício de sua perigosa profissão que, muitas das vezes, coloca em perigo a vida humana.

Para que a Polícia Militar tenha bons atiradores e em condições de atuação, seria interessantíssimo que possuísse equipes de tiro, que a representaria em competições' na modalidade e, assim, seria uma forma de incentivo para os nossos homens, os quais, estariam em boas condições físicas, psíquicas e técnicas, para enfrentarem os desafios de se

questros, tráfico de drogas e outros crimes organizados, cujos integrantes, estão sempre bem equipados e treinados.

Outra forma de incentivar o aprimoramento técnico de nossos homens no tiro, seria através de uma prova de avaliação, realizada semestralmente, nos meses de junho e dezembro, após a respectiva instrução. Essa avaliação seria graduada em notas de 0,00 (zero, zero, zero) a 10,00 (dez, zero, zero), a qual faria parte do cômputo geral da Avaliação de Aprimoramento Profissional, descrita no capítulo XI, itens 5 e 6, juntamente com o TAF e a Avaliação Profissional, visando à Gratificação de Aprimoramento Profissional (100% do soldo) e como pré-requisito para promoção. Além disso, o atirador que conseguisse obter grau entre 9,00 e 10,00, seria considerado Mestre de Tiro e receberia um Diploma, entregue em Formatura Geral da OPM.

4. Regulamento da Prova de Tiro Policial Militar

4.1. Desenvolvimento

- Primeira Estação: a 22 metros, posições em pé, ajoelhado e deitado, série de 5 tiros em cada uma delas, com as duas mãos e em acionamento simples.

- Segunda Estação: 20 metros, série de 5 tiros barricado, mão direita, acionamento simples.

- Terceira Estação: 4 metros, série de 5 tiros, instintivo, duas mãos, acionamento duplo.

4.2. Condições de Execução

- O atirador receberá 25 cartuchos para realização da pista, sendo permitido o carregamento da arma com 5 tiros, antes do início da pista.

- O atirador deverá carregar sempre a arma com 5 cartuchos antes de sair de uma estação para a seguinte na posição de joelho e, em todas as posições de tiro deverá proceder da mesma forma.

- O valor dos impactos no alvo obedecerá o seguinte critério: MB valerá 6 pontos; M5 valerá 5 pontos; M4 valerá 4 pontos; M3 valerá 3 pontos; M2 valerá 2 pontos e aim

pactos na silhueta fora dessas zonas, valerá 1 ponto.

- Alvos: Silhueta de homem em pé, meio corpo (sem pernas), tamanho médio (altura 80 cm, largura 45 cm).

- O deslocamento de uma estação para outra, o atirador após ter carregado com 5 projéteis na posição ajoelhado, o faz com a arma no coldre.

- O tempo disponível para a realização da pista, passando pelas estações, de seu início ao término, será de 6 (seis) minutos, após a ordem de fogo.

- Para cada 2 (dois) segundos após os 6 (seis) minutos, corresponderá a uma penalidade de (um) ponto, que será abatido no resultado obtido pelo atirador.

- A munição deverá ser conduzida no bolso ou cinto do atirador.

Impacto a mais em alvo errado, sofrerá penalidade de um ponto a menos.

- A arma poderá ser apontada somente em direção ao alvo, a não observância dessa norma de segurança poderá redundar na eliminação do atirador.

- Será permitido o uso de abafador de som.

- A prova será realizada por cada atirador individualmente.

- Cada atirador será acompanhado pelo instrutor e um anotador de resultados.

4.3. Armamento e Munição

- Arma: revólver calibre 38, cano até 5 polegadas, cabo comum, sem mira regulável (mira fixa), cabo leve ou pesado, tipo MP (Military-Police).

- O atirador poderá portar duas armas e substituir uma delas se houver defeito, podendo o atirador continuar a pista com a arma reserva, contudo, nesse caso seu cinto terá dois coldres.

- Munição: calibre 38 de qualquer tipo, menos a Magnum.

- Caso haja nega ou falha na munição, acusada pelo atirador, será descontado o tempo de reposição dessa munição, repondo-a o atirador continua a prova.

4.4. Resultados dos Atiradores

- A passagem pela pista de Tiro Policial dará o aproveitamento do atirador segundo critério especificado nos itens seguintes.

- Sem aproveitamento, se obtiver resultado até 40% do total máximo da prova (150 pontos), que corresponderá a 60 pontos.

- Com aproveitamento, se obtiver resultado acima de 40% até 64% (de 61 a 97 pontos).

- Atirador de 3a. categoria, com resultado de 65 a 71% (de 98 a 106 pontos).

- Atirador de 2a. categoria, com resultado de 72 a 89% (de 118 a 134 pontos).

- Mestre de Tiro, com resultado de 90 a 100% (de 135 a 150 pontos).

- A pontuação da prova será graduado em notas de 0,00 (zero, zero, zero) a 10,00 (dez, zero, zero), através de uma regra de três simples, conforme exemplo:

Se o atirador fez 90 pontos de 150 possíveis, temos que:

$$\begin{aligned} 150 &= 10,00 \\ 90 &= x \\ x &= \frac{90 \cdot 10,00}{150} \\ x &= 6,00 \end{aligned}$$

XI - A APRENDIZAGEM NA VIDA HUMANA

1. Importância da Aprendizagem na Vida Humana

A importância da aprendizagem na vida do indivíduo varia enormemente de uma espécie para outra.

Na vida humana a aprendizagem se inicia com o, ou até antes, do nascimento e se prolonga até a morte.

A aprendizagem é, afinal, um processo fundamental da vida. Todo indivíduo aprende e, através da aprendizagem, desenvolve os comportamentos que o possibilitam viver. Todas as atividades e realizações humanas exigem os resultados da aprendizagem.

2. Importância da Motivação na Aprendizagem

O valor da motivação tem sido realçado em todos os campos da psicologia aplicada, porque a afirmação de Young, em 1936, de que "todo comportamento é motivado", bem sendo constatada pelos estudiosos do problema.

3. Motivação e Incentivo

O motivo constituído por necessidades ou desejos ligados, geralmente, a uma intenção de atingir a um objetivo adequado nada mais é do que um dos agentes causais do processo motivacional.

O motivo tem natureza psicológica, como por exemplo, a percepção da queimadura, causada pela chapa quente, leva o indivíduo a mergulhar a mão em um balde de água, agindo por um motivo, que é o desejo de fugir à dor da queimadura.

ra.

O incentivo é o alvo na direção do qual os motivos impelirão o indivíduo a agir. No exemplo anterior, o incentivo será a água para amenizar a queimadura.

A motivação é um processo interior, no indivíduo, que deflagra, mantém e dirige o comportamento. A motivação é um Estado Físico-Psicológico, interior ao indivíduo, um estado de tensão energética.

A incentivação consiste em propiciar situações que despertem, no aprendiz, os motivos para iniciar e manter o processo de aprendizagem.

4. Considerações

Atualmente na Polícia Militar vemos que praticamente inexistem fatores motivadores e incentivadores à aprendizagem constante. Um dos principais incentivadores do trabalho de qualidade e de uma aprendizagem diuturna é, indiscutivelmente o salário, que, pela crise econômica que o país atravessa, não atende às aspirações da tropa. Urge, pois, que criemos fatores que incentivem nossos homens a se aprimorarem através de um processo de aprendizagem constante, seja individualmente ou através de cursos oferecidos pela Corporação.

5. Gratificação de Aprimoramento Profissional

Como fator incentivador da aprendizagem, e consequentemente de um aprimoramento profissional pode ser criada a gratificação de aprimoramento profissional.

Faria jus a tal gratificação o policial militar que obtivesse, durante o ano uma média final igual ou superior a 6,00 (seis, zero, zero) nas provas, realizadas semestralmente, nos meses de junho e dezembro, de tiro ao alvo e teste de aptidão física (TAF), conjuntamente com o grau obtido na sua avaliação profissional, realizadas pelos comandantes e chefes imediatos, semestralmente.

Todas as avaliações descritas seriam encaminhadas'

pelas Unidades à Diretoria de Pessoal, que após análise dos dados, faria uma relação com os nomes dos policiais militares que ganharam ou perderam a referida gratificação, encaminhando-a à Diretoria de Finanças para as providências.

Evidentemente, para efetivação de tal gratificação, há necessidade de inseri-la no Código de Vencimentos dos Policiais Militares, através dos instrumentos legais.

6. O Aprimoramento Profissional como Pré-Requisito à Promoção

O mesmo critério de avaliação, descrito no item 5, seria utilizado como pré-requisito à promoção de todos os policiais militares, ou seja, teriam que obter no ano anterior à data de promoção, grau igual ou superior a 6,00 (seis, zero, zero).

Sabemos que os critérios utilizados atualmente pela Polícia Militar nem sempre premia aqueles que preocupam' com seu aprimoramento profissional e com a qualidade do serviço retribuído à organização. Muitas vezes vemos policiais militares promovidos e que são incompetentes e ineficientes na execução de suas funções. Tal fato não encontramos na iniciativa privada, onde as pessoas somente galgam postos ' acima mediante a sua competência e qualidade dos serviços ' prestados.

Os incapazes ali não têm lugar, ou se às vezes ficam, jamais terão perspectivas de promoção.

Entretanto, para que o Aprimoramento Profissional' seja pré-requisito para promoção dos policiais militares , há necessidade de inseri-los, através dos instrumentos legais, na Lei de Promoções.

7. Os CIAPs para os Policiais Militares que não Obtiverem o Grau Mínimo de Aprimoramento Profissional

Para os policiais militares que não conseguiram ' grau mínimo de 6,00 em aprimoramento profissional, englobando a Avaliação Profissional, o TAF e o Tiro ao Alvo, no decorrer de um ano, a Corporação deverá organizar os CIAPs, ob

servando a área específica de deficiência de cada indivíduo.

C O N C L U S ã O

O trabalho que ora apresentamos temos certeza que, se colocado em prática, atingirá plenamente seus objetivos, pois trata^{se} de assunto da máxima importância para a vida profissional do Policial Militar. Procuramos apresentar o desenvolvimento do trabalho da maneira mais clara possível, a fim de levar o leitor ao mais puro entendimento dos problemas nele expostos.

Mostramos as vantagens do aprimoramento do Policial Militar e seus reflexos positivos para a Corporação, apresentando ainda, sugestões de como e onde incentivar o homem a aprender e conseqüentemente, aprimorar-se profissionalmente.

Há um grande potencial latente nos policiais militares, ainda não aproveitado suficientemente.

Há um processo contínuo de mudança na sociedade, impondo que a Polícia Militar se adapte continuamente a essas alterações. Essas mutações sociais, implicam na mudança de comportamento dos membros da Corporação.

Entendemos que essas mudanças ocorrerão pelo caminho do aprimoramento do policial militar. Porém, é necessá-rio proporcionar condições adequadas para que esse aprimoramento se realize.

Assim, acredita-se que incentivos motivacionais, como os que foram expostos neste trabalho, possam ajudar nesse processo.

Portanto, a valorização do homem, a crença de que ele pode aprender e aprimorar-se, a consciência de que é

aprimorar-se, a consciência de que é tripulante e não apenas passageiro, são valores que precisam ser aceitos e cul
tivados para que a Corporação se fortaleça e supere o perí
do de crise em que se encontra.

Para a Polícia Militar o aprimoramento do seu efe
tivo significa melhoria de atendimento das ocorrências po
liciais, melhor relacionamento entre Comunidade e Corpora
ção, além da segurança que o aprimoramento profissional
transmitirá ao policial militar, facilitando o seu desempe
nho no serviço.

A tarefa é extensa, e não é responsabilidade ape
nas de alguns, mas de todos, pois a Polícia Militar somos
nós.

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

- CAMPOS, Dinah Martins de Souza. Psicologia da Aprendizagem, 20. ed., Vozes, Petrópolis, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, Ed. Compacta , Atlas, São Paulo, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração, 2. Ed., McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1979.
- FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de Pessoal, 6. Ed. , Atlas, São Paulo, 1986.
- O ALFERES. Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, nº 7, 1982.
- TURBINO, Manoel José Gomes. Metodologia Científica do Treinamento Desportivo, 3. ed., Ibrasa, São Paulo , 1984.

RESUMO DA MONOGRAFIA

Para a Polícia Militar, a Violência Urbana é a nova roupagem da velha questão criminal.

Sabe-se que, através da história dos povos, a sociedade é algo empírico e ao mesmo tempo concreto, e até mesmo tangível. Mudando-se a sociedade, mudou-se também o perfil do criminoso, a qualidade dos crimes e a sua frequência.

É difícil encontrar uma causa determinada para este estado mórbido. O procedimento típico da ciência natural não funciona plenamente quando se trata de problema da Ciência social, onde há inúmeros e heterogêneos fatores subjetivos, que levam ao agravamento da violência, tanto urbana como rural, não só no Brasil mas em todo o mundo.

Entretanto, para abordarmos o fenômeno da violência, recorreremos ao modelo biológico, por ser o que mais se aproxima do modelo social.

Para as instituições policiais o estudo da síndrome da violência urbana é algo que merecesse atenção toda especial, devido a mesma espelhar a realidade local. Problema específico das megalópoles e, por vezes, de cidades de porte médio que, através dos veículos de comunicação é transportada para os pontos mais distantes do território nacional, fazendo com que a população passe a viver, solidariamente, o mesmo clima de insegurança.

A Polícia Militar deve ter um permanente cuidado com a aceitação pelo público, estimulando a confiança da população em sua eficiência e capacidade de servir, fortalecendo seu prestígio perante a opinião pública. Por isso, deve encontrar e incentivar constantemente os seus integrantes, levando-os a cumprirem suas atribuições com responsabilidade, qualidade e eficácia.

É incontestável a afirmativa de que o treinamento sistemático, incorporado às técnicas administrativas, compensa plenamente todos os esforços e remunera, acima de qualquer expectativa, todos os investimentos feitos. Em

qualquer empresa bem organizada, moderna, o treinamento será uma área de vital importância na Administração de Pessoal. Ao setor de treinamento cabe desenvolver intenso programa de atividades, visando formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência e eficácia, as atividades inerentes a cada empresa ou organização.

De acordo com a Teoria das Relações Humanas, o comportamento do homem é determinado por causas que se denominam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento, que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer suas necessidades. Desta forma, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades. As necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo. Ao longo de sua vida o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação. Esses três níveis correspondem às necessidades fisiolôgicas, psicológicas e de auto-realização.

A necessidade fisiológica corresponde a sobrevivência do indivíduo; a necessidade psicológica corresponde exclusivamente ao homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida. As necessidades de auto-realização são produtos da educação e cultura, e são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando, gradativamente, maiores satisfações. A necessidade de expressão criativa é basicamente um impulso de comunicação humana. É uma necessidade de efetivar, de apreciar e ver apreciadas as aptidões e talento criador. É a síntese de todas as outras necessidades.

Douglas McGregor, um dos mais famosos behavioristas, preocupou-se em formular uma nova concepção, fundamentando-se no aspecto motivacional. Para McGregor essa concepção, denominada Teoria "X", focaliza o aspecto de aplicar e controlar a energia humana, unicamente em direção aos objetivos da empresa ou organização. Sua Teoria "X" se baseia na motivação, através da esperança contínua e de proporcionamento parcelado de satisfações das necessidades fisiológicas e de segurança, satisfações essas que podem ser dadas ou negadas. O

próprio emprego, os salários, as condições de trabalho e os benefícios são meios, através dos quais o indivíduo pode ser controlado pela organização.

As pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando e vivendo dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. As organizações envolvem tentaculamente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional.

Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização, contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais. A organização continuará existindo, somente enquanto 'proporcionar "incentivos", em quantidade bastante, para induzirem os participantes à prestação de contribuições. Cada participante recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização. Podem ser considerados incentivos, os pagamentos feitos pela organização a seus participantes, ou seja, em forma de salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, elogios, etc. Quanto a contribuições pode ser conceituada como pagamentos que cada participante faz à organização a que está ligado, seja em forma de trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade, esmero, etc.

Dentro da organização existe uma atividade de divulgação, de chamada, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa chamada de Recrutamento; e a atividade de escolha, de opção e decisão, de filtração da entrada, de classificação é, portanto restritiva, a qual denomina-se de Seleção.

Sabemos que a Polícia Militar possui um eficiente processo de recrutamento e seleção, porém na conjuntura atual do Sistema Educacional do Brasil, por mais meticoloso que formos, ainda não teremos candidatos que preencham plenamente as qualidades para ser um policial militar. Portanto não poderemos obter uma formação profissional plena, sem

vícios e nem deficiências.

Decorre daí, a necessidade de criarmos incentivos' para que nossos integrantes preocupem em se aprimorar, seja individualmente ou através de cursos de treinamento ou re ciclagem, oferecidos pela Corporação.

Treinamento é a educação profissional que prepara' o homem para um cargo ou função. Dentro do treinamento te mos que seguir alguns aspectos fundamentais do processo cha mado treinamento, ao qual devemos considerar o conteúdo do treinamento; transmissão de informações; desenvolvimento ou modificação de atitudes; considerações sobre o treinamento; programas de treinamento e cursos intensivos de aprimoramento profissional, ao qual esta monografia tem por título e aprofundar a questão do incentivo dentro do CIAP.

Dentro do aprimoramento do profissional devemos le var em consideração a abrangência do termo eficiência pro fissional, em seu sentido amplo, que não é só a produtividade decorrente do exercício do cargo ou função como também a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins dese jados pela Instituição.

A atividade Policial Militar e, principalmente o policiamento ostensivo, exigem um continuado aprimoramento' técnico-profissional de todos que o executam. Este aprimora mento é conseguido através da preparação, nos diversos ní veis de postos e graduações, para execução de suas tarefas , dentro das respectivas esferas de atribuições.

A insuficiência de recursos materiais em quantida de e qualidade, ao lado da escassez de efetivo pode ser su prida mediante ao aprimoramento do nosso homem. Investir no aprimoramento em todos níveis, deve ser uma preocupação es tratégica da Corporação e não iniciativa de alguns setores' administrativos, visando apenas soluções de problemas es tanques, afinal o aprimoramento profissional é fator de efi cácia da atividade policial militar, já que sem tal fator conseguiríamos, no máximo, ser eficientes, o que não basta.

Dentro do aprimoramento profissional devemos tra çar metas e métodos para alcançarmos o nosso objetivo. Come çaremos pela avaliação profissional, considerando a comple xidade da Avaliação profissional; a importância da avalia

ção profissional, tornando-se necessário levar em conta o seu objetivo específico, dentro da Corporação; período de realização da avaliação profissional; destinação da avaliação profissional; fatores de avaliação componentes da Ficha de avaliação profissional, esclarecendo e objetivando a qualidade do trabalho, a quantidade do trabalho, versatibilidade que consiste na capacidade de fácil adaptação a novos trabalhos; saúde; cooperação; iniciativa; personalidade; segurança no trabalho; graus atribuídos a cada fator de avaliação; responsabilidade pela aplicação da avaliação profissional e por último a finalidade e emprego da avaliação profissional.

Para finalizar este resumo, entraremos num assunto de suma importância, que é o objetivo principal deste trabalho, chamado a aprendizagem na vida humana, ressaltando a importância de incentivar os membros da Corporação em despendendo um pouco do seu tempo a aprender, criando e estimulando o policial militar, a aprimorar-se e a ter motivação para aprender, mediante o estabelecimento de gratificação, como fator incentivador da aprendizagem, e conseqüentemente de um aprimoramento profissional.

Como sabemos, a importância da aprendizagem na vida do indivíduo varia enormemente de uma espécie para outra. Na vida humana, a aprendizagem inicia-se com o, ou até antes, do nascimento e se prolonga até a morte, isto é, a aprendizagem é um processo fundamental da vida. Todo indivíduo aprende e, através da aprendizagem, desenvolve os comportamentos que o possibilitam viver. Todas as atividades e realizações exigem os resultados de uma aprendizagem.

O incentivo é o alvo, ao qual os motivos impelirão o indivíduo a alcançar. A motivação é um processo interior, no indivíduo, que deflagra, mantém e dirige o comportamento. A motivação é um estado físico-psicológico, inerente ao indivíduo, ou seja, um estado de tensão energética.

A incentivação consiste em propiciar situações que despertem, no aprendiz, os motivos para iniciar e manter o processo de aprendizagem.