

**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Capitão Ricardo da Costa Ferreira

**ROTATIVIDADE DE OFICIAIS E PRAÇAS NA PMPR
VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Planejamento e Controle da Segurança Pública.

Orientador Metodológico: Prof. Dr. Marcio de Sérgio B.S. de Oliveira.

Orientador de Conteúdo: Ademar da Cunha Sobrinho, Maj QOPM.

**SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
2004**

TERMO DE APROVAÇÃO

Capitão Ricardo da Costa Ferreira

ROTATIVIDADE DE OFICIAIS E PRAÇAS NA PMPR VANTAGENS E DESVANTAGENS

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Planejamento e Controle da Segurança Pública.

Orientadores:

Major QOPM ADEMAR DA CUNHA SOBRINHO
Orientador de Conteúdo

Prof. Dr. MARCIO DE SÉRGIO B.S. DE OLIVEIRA
Orientador Metodológico

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

2004

Dedico este trabalho à minha esposa **Marien Bittar Daher da Costa Ferreira**, e aos meus filhos **Felipe, Luara Maria e Maria Vitória**, pelas horas de ausência durante o transcorrer do curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), e pela compreensão recebida.

“Quem progride, por pouco que seja,
diariamente e sem esmorecer, é que
realizará grandes obras nos
momentos decisivos”

(A.C. Jesus)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	vii
RESUMO	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. CONCEITO DE ROTATIVIDADE	3
2.1. ENFOQUE TRADICIONAL.....	4
2.2. ENFOQUE ECONÔMICO, PSICOLÓGICO, SOCIOCULTURAL E ADMINISTRATIVO.....	6
2.2.1. Enfoque Econômico.....	6
2.2.2. Enfoque Psicológico.....	7
2.2.3. Enfoque Sociocultural.....	8
2.2.4. Enfoque Administrativo.....	9
3. CONSEQÜÊNCIAS DA ROTATIVIDADE	11
3.1. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NEGATIVAS.....	12
3.2. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS ORGANIZACIONAIS POSITIVAS.....	13
3.3. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS INDIVIDUAIS POSITIVAS.....	14
3.4. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS INDIVIDUAIS NEGATIVAS.....	15
4. EFEITOS DA ROTATIVIDADE	16
5. A ROTATIVIDADE NA POLÍCIA MILITAR	18
6. A ORGANIZAÇÃO OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR COMO FATOR INTERVENIENTE	21
6.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS REQUISITOS BÁSICOS E AS DIRETRIZES DE POLICIAMENTO OSTENSIVO.....	21
7. ROTATIVIDADE E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR ... 24	24
7.1. ESTATUTO: INCLUSÃO E EXCLUSÃO.....	24
7.2. MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL.....	25
8. METODOLOGIA	28
8.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	28
8.2. COLETA DE DADOS.....	29
8.2.1. Dados Quantitativos.....	29
8.2.2. Dados Qualitativos.....	29
8.3. APURAÇÃO DOS DADOS.....	30
9. ANÁLISE DOS DADOS	31
9.1. ANÁLISE DA AMOSTRA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO DOS SEUS COMPONENTES.....	31
9.1.1. Tempo de Serviço na Polícia Militar.....	31
9.1.2. Tempo de Serviço na Atual Companhia.....	32
9.2. VALORIZAÇÃO DA PERMANÊNCIA OU MUDANÇA DOS POLICIAIS MILITARES NOS POSTOS E SUBÁREAS.....	33
9.2.1. Movimentação de Soldados (Troca de Posto): Implicações.....	33
9.2.1.1. Tempo necessário para adaptação do patrulheiro a um novo posto de trabalho.....	33
9.2.1.2. Percepção dos Cabos e Soldados quanto à mudança de posto de trabalho.....	35
9.2.2. Movimentação de Sargentos (Troca de Subárea): Implicações.....	36
9.2.3. Movimentação de Oficiais (Troca de Subárea): Implicações.....	37
10. CONCLUSÃO	39
11. GLOSSÁRIO	42

BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TEMPO MÍNIMO E MÁXIMO DE UM OFICIAL NUMA MESMA OPM (SUGESTÃO).....	25
TABELA 2 – TEMPO DE SERVIÇO DOS COMPONENTES DA AMOSTRA NA POLÍCIA MILITAR.....	31
TABELA 3 – TEMPO DE SERVIÇO DOS COMPONENTES DA AMOSTRA NA ATUAL COMPANHIA.....	32
TABELA 4 – TEMPO PARA ADAPTAÇÃO DO PATRULHEIRO NO POSTO SEGUNDO OFICIAIS, CABOS E SOLDADOS.....	34
TABELA 5 – TEMPO DE ADAPTAÇÃO DO PATRULHEIRO NO POSTO SEGUNDO OFICIAIS, CABOS E SOLDADOS.....	34
TABELA 6 – PREJUÍZOS DA TROCA DE POSTO SEGUNDO CABOS E SOLDADOS.....	35
TABELA 7 – VANTAGENS DA TROCA DE POSTO SEGUNDO OS CABOS E SOLDADOS.....	36
TABELA 8 – PREJUÍZOS DA MUDANÇA DOS SARGENTOS DE SUA SUBÁREA.....	37
TABELA 9 - PREJUÍZOS PELA MOVIMENTAÇÃO DE OFICIAIS ENTRE SUBUNIDADES.....	38

RESUMO

Este trabalho estuda as conseqüências da rotatividade e da movimentação de pessoal na Polícia Militar, a partir da percepção dos policiais-militares envolvidos na atividade operacional da Corporação. Investigou-se como os Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados avaliam o processo de movimentação interna a que estão submetidos (troca de posto de trabalho e troca de comandante da companhia), em face de suas implicações na atividade operacional. Buscou-se verificar, ainda, como os policiais-militares percebem os efeitos da “evasão” de pessoal da Corporação. Para tanto, compartimentou-se o problema em questões norteadoras, a fim de facilitar o levantamento do referencial teórico, a elaboração de instrumentos de pesquisa, a coleta e a análise dos dados. Restringiu-se o universo da pesquisa à Polícia Militar do Paraná e decidiu-se por uma amostra não probabilística, intencional, formada por Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário.

Palavras-chave: Polícia Militar; policiais-militares; rotatividade; percepção; oficiais; sargentos, cabos; soldados.

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal é um assunto da área de Administração de Recursos Humanos, amplamente informado pelas necessidades da corporação e da comunidade. A literatura especializada sobre ela busca explicar o fenômeno apontando para uma enorme variedade de causas e conseqüências possíveis.

Essa literatura considera a rotatividade de pessoal, também chamada de “turnover”, como a variação do “efetivo” de uma organização na relação de troca com o seu ambiente externo. Trata da admissão, demissão, desligamento e dispensa de empregados.

Na Polícia Militar, e para os fins deste trabalho, designamos o fenômeno da flutuação de efetivo pela expressão “movimentação de pessoal”, cujo significado é correlato à rotatividade, ainda que não signifique a mesma coisa.

A literatura especializada nessa área do conhecimento aponta para uma grande variedade de possíveis causas e conseqüências do fenômeno. Predominam os estudos referentes às causas. Pouca atenção tem sido dada às conseqüências que a rotatividade de pessoas traz às organizações.

Note-se a conveniência da existência da determinação de uma política clara de movimentação de pessoal que forneça elementos gerenciais para aqueles que necessitam de dados a ensejar uma decisão num específico procedimento de transferência ou movimentação, não se poderá olvidar a necessidade de eficiência para a organização, justiça para o servidor, bem como a sua consistência e tratamento equânime entre os que eventualmente pretendam o posto.

Assim, este trabalho tem como propósito estudar as conseqüências da rotatividade e da movimentação de pessoal na Polícia Militar, a partir da percepção dos policiais-militares envolvidos na atividade operacional da Corporação e que, por óbvio, refletem nos destinatários finais do serviço público prestado, a comunidade.

Buscou-se, ainda, examinar como os Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados avaliam o processo de movimentação interna a que estão

submetidos (troca de posto de trabalho e troca de subárea), em virtude de suas implicações na atividade operacional.

Em face de a Brigada Militar do Rio Grande do Sul possuir um regulamento de movimentação de pessoal, este trabalho restou embasado, em grande parte, na consulta a este regulamento.

2. CONCEITO DE ROTATIVIDADE

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

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.

Quase sempre a rotação é expressa em índices para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

Um dos problemas que atualmente vem preocupando os chefes e diretores da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação de saídas ou perdas de pessoal, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas, visando manter em funcionamento o sistema de segurança pública. A este fluxo de entradas e saídas de pessoal, dá-se o nome de rotação ou "turnover".

O "turnover" causa tanto conseqüências organizacionais negativas, quanto conseqüências organizacionais positivas. Dentre as negativas, destacam-se o custo de desligamento e também de formação de novo Policial-Militar (PM) para a função em aberto, a diminuição da qualidade do serviço operacional prestado à comunidade, haja vista o tempo necessário para que o novo miliciano atinja o nível funcional desejado para assumir seu cargo na sociedade. Dentre as conseqüências positivas, deve-se levar em consideração que a troca de um PM de baixo desempenho seja feita por outro de melhor desempenho, conseguindo, com isto, melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

2.1. ENFOQUE TRADICIONAL

A rotatividade de pessoal é um fenômeno inerente à Administração de Recursos Humanos de uma empresa. A maior parte da literatura a esse respeito encontra-se nessa área do conhecimento.

Especialistas utilizam expressões como rotatividade de pessoal, giro de pessoal, “turnover”, rotatividade de mão-de-obra, “labor turnover” e rotação de recursos humanos para designar o fenômeno da flutuação de pessoas entre uma organização e o seu meio ambiente. Mas, nem sempre essas designações, para especialistas diferentes, assumem um mesmo significado.

Chiavenato (1983, p.110) considera a rotação como um aspecto da interação entre a organização e o seu meio ambiente, definindo-a como o “volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”.

Mobley (1992, p.30) usa o vocábulo “turnover” para designar o mesmo fenômeno, definindo-o, entretanto, como a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária”.

Ambas as definições caracterizam diferentes abordagens técnicas sobre a rotatividade. Mobley, ao contrário de Chiavenato, considera o ingresso de pessoas como um aspecto irrelevante de “turnover”. Por outro lado, Chiavenato é pouco específico quanto à vinculação das pessoas que entram e saem em relação à organização. Mobley refere-se especificamente aos indivíduos que percebem remuneração da empresa.

A comparação entre as duas definições mostra que a adoção de uma abordagem teórica, qualquer que seja ela, implica encarar o fenômeno sob uma ótica cujo estudo inclui determinados aspectos, deixando outros de lado.

Chiavenato (1979, p.266) considera a organização de uma empresa como um “agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa”. Para tal, caracteriza-a através de quatro componentes tangíveis: o *trabalho* a ser realizado para que a empresa

alcance seus objetivos; as *peessoas* contratadas para executá-lo; os *órgãos* criados para atingir a realização do trabalho; e as *relações* decorrentes da necessidade de integrar pessoas e órgãos com um fim comum.

Neste quadro, é óbvio considerar que as empresas contratam pessoas para realizar um determinado trabalho. Mas as situações reais não podem ser simplificadas dessa forma, devido à complexidade do ambiente em que as empresas estão inseridas. Nele concorrem interesses e circunstâncias capazes de exigir um aumento da entrada de pessoal em relação à saída, para aumentar os resultados do sistema num determinado momento e, em outros, incentivar a demissão para obter o efeito contrário. A teoria e a prática indicam que há uma série de variáveis intervenientes no movimento de entrada e saída de empregados numa empresa e esta nem sempre detém o controle da situação. Quando a empresa não mantém o controle da rotatividade, os resultados tornam-se prejudiciais a ela.

A rotatividade entra na pauta de estudos da dinâmica organizacional a partir das suas implicações na administração empresarial, tendo como foco irradiador preocupações com o custo operacional. Essa perspectiva trazia implícita a idéia de que a rotatividade seria necessariamente prejudicial e causadora de ineficiência. Estudos recentes mostram que esta concepção foi superada, pois nem sempre uma flutuação elevada é um problema para uma empresa. Os exemplos a seguir evidenciam isto.

Fleury (1993, p.30-31), através dos resultados de uma pesquisa realizada no setor de autopeças em São Paulo, mostra uma faceta do fenômeno. Empresas que se mantiveram à margem das mudanças organizacionais, em face das exigências quanto à qualidade de seus produtos, tinham em comum altas taxas de rotatividade de pessoal (em torno de 50% ao ano), sendo que a maioria por demissão voluntária, causadas por questões salariais ou desavenças. Ao contrário, empresas que superaram as suas deficiências através de mudanças no sistema de produção e gestão, entre outras medidas, estabilizaram o

quadro de pessoal, trabalhando com índices de rotatividade menores do que 10%, além de investirem em treinamento de mão-de-obra.

2.2. ENFOQUE ECONÔMICO, PSICOLÓGICO, SOCIOCULTURAL E ADMINISTRATIVO

Ely (1976, p.17), em sua dissertação de mestrado “A Rotatividade da Mão-de-Obra na Indústria Metal-Mecânica de Porto Alegre”, contextualiza a rotatividade como um aspecto particular da mobilidade da mão-de-obra. Esta abrange diversos tipos de movimentação num dado período, em determinado mercado de trabalho, entre eles:

A passagem de uma condição inativa para uma atividade produtiva e vice-versa, passagem de um para outro ramo de atividade, ou ainda, a movimentação da mão-de-obra entre empresas do mesmo ramo, entre ocupações e de uma para outra localidade.

A autora considera a flutuação da mão-de-obra como uma realidade que é parte da própria dinâmica da sociedade industrial. Justifica sua assertiva referenciando Phelps, para quem a mobilidade de trabalhadores é ditada pelas constantes mudanças no campo das atividades comercial e industrial, a fim de otimizar a distribuição de recursos existentes. Para tal, as pessoas trocam de emprego e de região, originando um certo desemprego temporário normal e inevitável.

Ely (1976, p.17) dá uma nova perspectiva ao tema ampliando o enfoque tradicional, encarando-o sob os prismas econômico, psicológico, sociocultural e administrativo.

2.2.1. Enfoque Econômico

Os economistas consideram que há um nível de desemprego inevitável, próprio de uma sociedade industrial. O desemprego tecnológico (substituição de homens por máquinas) é um aspecto dessa situação por ser uma condição do progresso industrial que, no Brasil, tem seu ponto focal nas grandes empresas dos ramos dinâmicos,

particularmente da mão-de-obra de baixa qualificação. Essas mesmas empresas tendem a ocupar maior quantidade de mão-de-obra em atividades não ligadas diretamente à produção, como planejamento, pesquisa, administração, etc.

Em períodos de recessão econômica, ocorre um desemprego cíclico em que há uma ausência de demanda geral de mão-de-obra. Isso não ocorre em todos os setores e depende dos que permanecem “aquecidos” nesse período. A Polícia Militar, nessas ocasiões, toma conhecimento do fenômeno nas regiões mais afetadas, devido à intensificação da demanda por serviços policiais e pelo aumento de voluntários à inclusão, especialmente pela presença de uma mão-de-obra de baixa qualificação.

Ely (1976, p.17) cita ainda o desemprego crônico, que resulta da discriminação por motivo de raça, sexo, grupos religiosos e idade, e o desemprego eventual decorrente das necessidades das pessoas se transferirem de um emprego ou de uma região para outra.

2.2.2. Enfoque Psicológico

Sob este enfoque, Ely (1976, p.18) procura explicar os motivos que levam uma pessoa a ter o desejo de afastar-se do emprego. Fundamenta o fenômeno na teoria da motivação, mais especificamente na hierarquia das necessidades, de Maslow.

Estudos sobre essa concepção levam Ely a afirmar que as motivações de maior apelo para o operário são primárias (local de trabalho, salário, restaurante) e não motivações secundárias, como prestígio, reconhecimento e auto-realização. Diz também que há níveis funcionais em que os indivíduos buscam atender necessidades de auto-realização.

A necessidade de segurança, nesse contexto, engloba aspectos de proteção e de justiça, indo desde a segurança contra riscos e acidentes de trabalho, até segurança quanto a cortes e desligamentos. As necessidades sociais dizem respeito à sensação de “pertencer”, “de

ser aceito”, de ser parte, etc., e se manifestam através da coesão grupal, coleguismo, aceitação e afeto por companheiros.

Para Bowditch & Buono (1992, p.42), a existência desses níveis de necessidades está comprovada através de pesquisas, mas a progressão de um nível para outro da escala ainda carece de estudos comparativos.

Segundo Perkey, há estudos entre satisfação no trabalho e certos atributos pessoais que apresentam correlação. Servem para exemplificar as conclusões de estudos a seguir: as mulheres estão mais satisfeitas com o trabalho do que os homens; o grau de satisfação com o trabalho aumenta com a idade; status e classe social estão associados com satisfação e, entre os que executam o mesmo trabalho, maior nível de instrução corresponde a menor satisfação.

2.2.3. Enfoque Sociocultural

Estudos referentes à mobilidade dos trabalhadores indicam que ela é maior nas sociedades industriais desenvolvidas do que nas formas de organização do trabalho anteriores. Apesar disso, o problema de seleção dos trabalhadores na indústria está mais ligado à natureza dos diversos tipos de trabalho industrial do que à própria mobilidade. Há ramos da indústria mecânica e de precisão, por exemplo, que exercem uma atração particular sobre os trabalhadores. Há ramos, como o metalúrgico e o de trabalhos mecânicos pesados, em que há insuficiência de mão-de-obra.

Brandão Lopes revela, a partir de estudos sobre o comportamento de migrantes rurais em São Paulo, que o desejo dominante deles é o de serem independentes. Esse valor facilita a compreensão do fenômeno da mobilidade, à medida que dificulta a criação de um comprometimento com o emprego industrial. Esse só passa a ocorrer com a aquisição de qualificação em ofício industrial ou com a obtenção de postos de supervisão. Antes disso, a manifestação desse valor se faz sentir em qualquer descontentamento ocorrido no emprego,

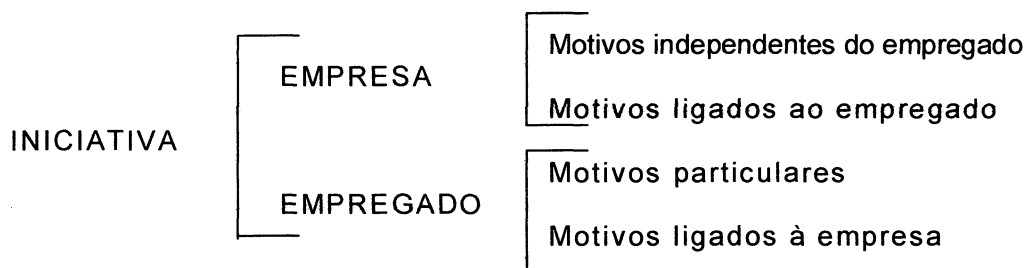
trazendo à tona a vontade de sair ou no comportamento diário dentro da fábrica.

Por fim, o autor afirma que a consequência desses valores culturais dos migrantes rurais para a indústria é a instabilidade da mão-de-obra (não qualificada) e alto índice de rotatividade.

2.2.4. Enfoque Administrativo

O estudo da rotatividade sob o enfoque administrativo enfatiza as causas do fenômeno que, para Ely (1976, p.34), devem cuidar dos motivos geradores de afastamentos da empresa, deixando de lado as administrações, por serem elas consequências das demissões.

Ely (1976, p.34) analisa o afastamento da empresa segundo o autor da iniciativa do desligamento, cuja esquematização é apresentada a seguir:



Nessa categorização, a empresa pode dispensar um empregado pelos problemas conjunturais que enfrenta no mercado de trabalho, o que de certa forma tem relação com o enfoque econômico já tratado. Também pode fazê-lo por motivos diretamente ligados ao desempenho, incluindo aí problemas de produtividade, excesso de faltas, atrasos, furtos, etc.

Entre os motivos que levam a empresa a despedir o empregado estão: reclamar reajuste salarial, reclamar periculosidade ou insalubridade do serviço na Justiça do Trabalho, licença após dispensa médica prolongada, faltas, atrasos, indisciplinas, e para que o empregado não adquira estabilidade.

No caso da iniciativa ser do empregado, observam-se duas categorias de motivos: os particulares do empregado e os ligados à empresa. Os casos em que o empregado pede a sua demissão por problemas ligados à empresa é que devem ser estudados pelo administrador de pessoal, a fim de descobrir e tratar suas causas.

3. CONSEQÜÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

A presente pesquisa baseou-se num referencial teórico que encara a flutuação da mão-de-obra como um fenômeno da sociedade industrial de que fazemos parte e que, por isso mesmo, é possível gerenciar.

Os estudiosos da área de Administração de Recursos Humanos aceitam que a produtividade e a eficiência organizacional de qualquer empresa dependem de uma certa estabilidade de sua mão-de-obra.

Esta idéia é também válida para a Polícia Militar. A incapacidade de reter o seu pessoal na organização reflete-se na qualidade do serviço prestado à sociedade. A atividade policial exige conhecimento técnico-profissional e inter-relação dos policiais-militares com os beneficiários do serviço, bem como entre os próprios policiais. Isso não significa dizer que uma “rotatividade zero” seja salutar por si só, nem que sua ausência seja necessariamente prejudicial.

Mesmo que a maioria das pesquisas sobre “turnover” se refira às causas que o determinam, Mobley (1992, p.159) afirma que “uma das mais significativas lacunas em nossa compreensão do processo do ‘turnover’ reside na área das conseqüências”. Todo desligamento ou substituição de pessoas tem um custo que poderá ser maior ou menor dependendo de quem sai ou fica na empresa. Nem sempre os funcionários desligados (excluídos) são os insatisfeitos ou incapazes.

A maioria das empresas contenta-se em levantar dados numéricos e calcular taxas gerais de rotatividade, cuja análise, por ignorar o desempenho dos empregados que se desligam, pode ser enganosa. Poucas são as empresas que incorporam em seus estudos o desempenho dos empregados. Isto se deve à carência de pesquisas que tratem a rotatividade sob esta ótica.

Mobley (1992, p.160) julga que o gerenciamento efetivo do “turnover” exige uma maior compreensão das suas conseqüências e, por isso, sistematiza os seus estudos sob este ponto de vista. Além disso, distingue-se da maioria dos estudiosos por focar o assunto

não só sob o prisma da organização, mas também sob o ponto de vista do indivíduo e da sociedade.

Este autor vai além, ao enfatizar que o “turnover” nem sempre é negativo, pois considera que o seu gerenciamento adequado pode trazer benefícios tanto para a organização quanto para o indivíduo e para a sociedade.

Este trabalho, em função do espaço disponível, abordará o tema apenas sob a ótica da organização e do indivíduo.

3.1. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NEGATIVAS

Quanto aos aspectos das potenciais conseqüências organizacionais negativas, Mobley (1992, p.35) trata não só do custo, mas também da queda no nível do desempenho, queda nos padrões sociais e de comunicação, queda no moral, estratégias indiferenciadas de controle e custos de oportunidades estratégicas.

O custo é a conseqüência mais estudada pelas empresas. Poucas, entretanto, desenvolveram um esforço sistemático para analisar seus custos diretos e indiretos. Mobley (1992, p.35) analisa os modelos de Flamboltz para “mensuração dos custos de integração e substituição de indivíduos à Organização”.

Alerta para a necessidade de se desenvolver pesquisas quanto à qualidade dos empregados desligados ou substituídos uma vez que funcionários de bom desempenho, mesmo com custos similares, apresentam um custo real diferente de maus funcionários. Os custos não podem ser dissociados dos benefícios que proporcionam sob pena de se ter uma visão distorcida da realidade.

Além do custo de desligamento de um empregado, a organização é onerada pela diminuição da sua eficiência antes mesmo de ele se desligar da empresa e deixar seu cargo vago para um substituto.

Na medida em que o funcionário substituído tenha habilidades especiais ou desempenhe um cargo importante, o efeito da queda de *nível de desempenho* se estende até o momento em que o novo funcionário adquira um bom nível funcional.

A saída de um empregado pode gerar efeitos negativos sobre os funcionários que permanecem na empresa se os que saem sejam: trabalhadores valiosos, centro dos esquemas de comunicação ou caso o grupo seja coeso. Tais efeitos, além de uma carga adicional de trabalho para os que ficam, podem causar declínios de desempenho e até prejuízos na coesão grupal. Além disso, a rotatividade pode gerar um “turnover” adicional em função da queda no moral do grupo que cria expectativas de outras alternativas, inclusive para pessoas que não estavam procurando um novo emprego.

Como a rotatividade é um comportamento visível e suas causas e conseqüências não o são, há a tendência da administração, por falta de informações, responder com soluções inapropriadas como: aumento generalizado de salários, treinamento intensivo de relações humanas para supervisores, etc.

3.2. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS ORGANIZACIONAIS POSITIVAS

Segundo o pesquisador Staw, as organizações dão pouca importância às conseqüências positivas do “turnover” pelo fato de elas serem menos óbvias, pela dificuldade em quantificá-las e por levarem mais tempo para se manifestarem. Via de regra, apenas as conseqüências negativas são valorizadas.

Por exemplo, a troca de um empregado de baixo desempenho por outro de melhor desempenho é positiva para qualquer organização. Entretanto, o desempenho dos desligados normalmente é desconhecido, porque a maioria das empresas não se preocupa em analisar e registrar a performance dos seus funcionários. Além disso, as pesquisas a respeito desse tema são escassas.

Por outro lado, o “turnover” pode ser utilizado para implantar inovações na empresa, uma vez que cria oportunidades de substituição. Obviamente, os benefícios variam em função de uma série de circunstâncias como: o tipo de empresa, a tecnologia que utiliza, a qualidade dos substitutos em relação aos substituídos, os níveis dos cargos envolvidos e a quantidade de “turnover” existente.

Mobley (1992, p.36) faz referência à possibilidade de redução de custos através da eliminação de cargos vagos ou de uma estratégia de combate às resistências a mudanças, assegurando a não-eliminação de cargos, exceto os que ficarem vagos no "turnover". Neste caso, o "turnover" é gerador de uma certa mobilidade interna, o que, em potencial, é uma consequência positiva para o indivíduo. Além disso, permite à organização implementar uma flexibilidade maior no desenvolvimento de carreira e treinamento dos funcionários, podendo utilizá-lo para elevar o moral entre os que ficam.

Indivíduos que gostariam de abandonar o emprego e não o fazem por não terem coragem, não terem outra oportunidade ou por problemas familiares, podem engajar-se em outras formas de afastamento, tais como: absenteísmo, apatia, sabotagem e queda na qualidade do trabalho. Nesses casos, os desligamentos serão benéficos para a organização desde que estejam alicerçados em estudos sobre custos/benefícios.

Um outro aspecto é o dos conflitos que ocorrem no trabalho. A literatura disponível sugere que eles sejam resolvidos satisfatoriamente pela organização. Algumas pesquisas mostram que, pelo contrário, a maioria deles não é resolvida com facilidade, especialmente quando há diferenças culturais e de valores. Staw cita o exemplo da fusão de duas empresas, cujo desenvolvimento funcional só começou a ocorrer quando os executivos que haviam permanecido foram afastados. O "turnover" foi o último recurso para a solução do problema.

3.3. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS INDIVIDUAIS POSITIVAS

O indivíduo que sai de uma organização o faz, via de regra, por ter expectativa de conquistar benefícios para si em outro cargo. Isto pode ocorrer sob forma de melhores salários, de desafios de carreira e de um clima organizacional que lhe ofereça maior apoio. Mas também pode permitir uma fuga de uma situação estressante ou de uma inadequada compatibilização organização/indivíduo.

A esse fenômeno, Mobley (1992, p.37) chama de conseqüências expectadas. São elas que geram no indivíduo a decisão do "turnover". Pouco influi se as conseqüências reais correspondem ou não ao esperado, mas são elas que mobilizam o indivíduo.

O "turnover" que traz conseqüências positivas para o indivíduo também pode trazê-las para a organização se a satisfação dos que nela permanecerem aumentar. Primeiro, ele pode criar oportunidades de mobilidade interna. Segundo, se os funcionários que saem são os que apresentavam desempenho ruim, poderá favorecer a ascensão de bons funcionários e a coesão de grupo.

3.4. POTENCIAIS CONSEQÜÊNCIAS INDIVIDUAIS NEGATIVAS

O indivíduo que sai de um emprego pode fazê-lo porque tem expectativas positivas em relação a novos cargos. Tais expectativas podem estar assentadas em informações irreais e daí decorrem desilusões e atitudes negativas. Numa troca de emprego, poderá haver perda de benefícios extra-oficiais, status e gratificações que também são geradoras de atitudes negativas.

Supõe-se que os indivíduos avaliem as potenciais conseqüências negativas em relação às expectativas positivas antes de se desligarem. As organizações podem auxiliar os funcionários mais prospectivos a tomarem decisões mais apropriadas, oferecendo informações a respeito.

4. EFEITOS DA ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização sobre a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização.

Dentre os fenômenos externos, pode-se citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc.

Dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização, pode-se citar:

- A política salarial do Estado;
- A política de benefícios do Estado;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- As oportunidades de crescimento profissional localizadas dentro da organização;
- O tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- As condições físicas ambientais de trabalho oferecidas pela organização;
- O moral do pessoal da organização;
- A cultura organizacional desenvolvida dentro da organização;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- A política disciplinar desenvolvida pela organização;
- Os critérios de avaliação do desempenho e o grau de flexibilidade das políticas desenvolvidas pelo comando da organização.

Em função do acima exposto, um dos problemas com que o chefe/diretor de Recursos Humanos se defronta na administração pública, é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos para outros setores da sociedade, e manter uma política salarial relativamente conservadora e “econômica”. Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial desse tipo, o fluxo incessante de recursos humanos, através de uma rotatividade elevada de pessoal,

pode sair muito mais cara, pois o custo para se formar um novo PM é muito maior do que remunerá-lo com o que é suficiente para propiciar-lhe uma vida digna e mantê-lo na corporação.

Saber até que nível de rotatividade de pessoal a corporação pode suportar sem maiores danos à atividade operacional, é um problema complexo, pois um PM inexperiente só terá condições de prestar um serviço de qualidade após formado e adaptado.

5. A ROTATIVIDADE NA POLÍCIA MILITAR

Na Brigada Militar do Rio Grande do Sul, de acordo com a Instrução Geral nº 3.002/90, estabelecem-se critérios para avaliação de desempenho do pessoal empregado nas atividades operacionais. Busca-se através dela:

a) Possibilitar a quantificação do desempenho e sua conversão em pontos, permitindo a adoção de mecanismos para reconhecimento meritório daqueles militares que se destacarem.

b) Adotar instrumentos de controle ao cumprimento de algumas missões da polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito e rodoviário, de florestas e de mananciais, de preservação da ordem pública, de prevenção e combate a incêndio e de busca e salvamento.

c) Possibilitar a avaliação do desempenho individual de cada militar e da fração como um todo.

Depreende-se desta Instrução que a PMRS pretende acompanhar a atuação do pessoal empenhado na atividade-fim da Corporação, para premiar desempenhos satisfatórios, estimular o aprimoramento, distinguir os bons profissionais dos demais, determinar quem deve ser reciclado e controlar a atividade operacional.

Mobley (1992, p.160) diz ser óbvio, sob uma perspectiva gerencial, que a rotatividade esteja associada ao desempenho dos empregados que saem. Considera que poucas empresas incorporam em seus estudos, análises internas e relatórios sobre este fenômeno, seja como antecedente ou conseqüente da rotatividade.

Assim, no âmbito da Polícia Militar, estudos sobre desempenho podem indicar queda no nível de qualidade dos serviços, o nível insatisfatório de produtividade de policiais e avaliar a qualidade do pessoal que sai em relação ao que permanece.

Ao se direcionar para a avaliação do desempenho individual do seu pessoal, mesmo encontrando dificuldade em objetivar sua aplicabilidade, tenta-se criar doutrina numa área em que há carência de estudos em todas as profissões.

A rotatividade está presente nas atividades operacionais da Polícia Militar e é evocada sob a ótica das exclusões do serviço ativo. Esta idéia é evidenciada em dois estudos realizados na Academia de Polícia Militar em 1991. Vidal e Oppa, no Curso Superior de Polícia Militar, pesquisaram as “Causas da Evasão de Soldados nas BMRS” e Flores *et al.*, no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, fizeram seu trabalho de conclusão sobre as “Causas da Evasão de Cabos e Soldados da Polícia Militar”.

Vidal e Oppa utilizaram o vocábulo *evasão* como sinônimo de desligamento ou exclusão do serviço ativo previsto no artigo 96 do Estatuto dos Policiais-Militares do Rio Grande do Sul (Lei nº 7.138, de 30 de janeiro de 1978). Segundo o Estatuto, há nove modalidades de exclusão (*evasão*): transferência para a reserva remunerada, reforma, demissão, perda do posto ou patente, licenciamento, exclusão a bem da disciplina e deserção. O licenciamento, nos anos de 89, 90 e 91, apresentou maior frequência que as demais modalidades de *evasão*. Dentre os vários tipos de licenciamento predominaram os que ocorreram por “conveniência do serviço” e “a pedido”. A determinação dos motivos que têm levado as pessoas a solicitarem licenciamento merece um estudo específico para que se possa prevenir causas de rotatividade.

Para uma amostra intencional de ex-soldados, o “salário” foi considerado como causa principal, seguido dos “problemas familiares”. As entrevistas de desligamento do Centro de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento (CRESA), de 1990 e do 1º semestre de 1991, apontam a “inaptidão ao sistema militar” e “salário” (frequências quase idênticas) como causas predominantes.

Flores *et al.* enfocaram a *evasão* como a movimentação de pessoal que traduz desperdício de recursos humanos. Isso significa considerá-la como exclusão do serviço ativo. O “salário” foi considerado como a principal causa de *evasão*, tanto para o pessoal da ativa, quanto para os componentes da amostra que tinham sido excluídos anteriormente. A “inaptidão” e a “busca de um emprego melhor” aparecem com uma incidência muito próxima da causa principal

nas entrevistas de desligamento do CRESA. Para a tropa, o militarismo aparece como segunda causa em importância.

Ambas as pesquisas estudam as causas da evasão na Polícia Militar e apontam o “salário” como o principal causador do fenômeno. Consideram a evasão como sinônimo de exclusão do serviço ativo e julgam-na, *a priori*, como elevada e prejudicial. Trata-se de estudos pioneiros, que se ressentem de um referencial teórico estruturado que permita conclusões mais consistentes.

6. A ORGANIZAÇÃO OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR COMO FATOR INTERVENIENTE

6.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS REQUISITOS BÁSICOS E AS DIRETRIZES DE POLICIAMENTO OSTENSIVO

A Polícia Militar do Paraná, como as demais polícias militares brasileiras, tem a sua competência legal prevista no § 5º do artigo 144 da Constituição Federal de 1988, que lhe atribui o exercício da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. Como tem incorporado às suas fileiras o Corpo de Bombeiros, compete também à Polícia Militar as atividades de defesa civil e mais as que por lei forem atribuídas aos Corpos de Bombeiros Militares.

A Constituição Federal de 1988, em seus artigos 129 e 130, dá incumbência à Polícia Militar para exercer a polícia ostensiva, a guarda externa dos presídios, a polícia judiciária militar, a prevenção e combate a incêndios, as buscas e salvamentos e, por fim, a execução das atividades de defesa civil.

Para cumprir essas atribuições, a Corporação executa atividades operacionais de acordo com o estabelecido na legislação específica promulgada pela União, na legislação peculiar (própria do Estado) e nas diretrizes e normas de policiamento ostensivo.

Considerando-se o exercício da polícia ostensiva sob a ótica da atividade de linha, exercida diretamente com o público, verifica-se que ela se assenta nos requisitos básicos da ação policial que, segundo o “Manual Básico de Policiamento Ostensivo”, são: conhecimento da missão, conhecimento do local de atuação, relacionamento, postura e compostura e comportamento na ocorrência. Tais requisitos possuem uma íntima relação com a rotatividade, com a movimentação de pessoal e com a eficácia do serviço policial. Esta, por sua vez, fundamenta-se na familiaridade do policial-militar com a sua comunidade, com os aspectos físicos da sua região de atuação, e no seu preparo técnico-profissional.

De plano, verifica-se que a concepção operacional enfatiza o engajamento do policial-militar na vida da comunidade, o que se opõe a taxas de rotatividade elevadas.

Esta concepção adquire maior consistência ao associá-la ao princípio da *aplicação*, previsto na Diretriz de Policiamento Ostensivo nº 02/81, que trata da exigência da atuação proativa dos executores do policiamento, a fim de desestimular o cometimento de atos anti-sociais. Segundo este princípio, o absentéismo, sob qualquer perspectiva (desinteresse, apatia, omissão), é considerado como falta de preparo individual e de espírito de corpo, pois gera descrédito e desconfiança na comunidade em relação aos serviços da Corporação.

A Diretriz de Policiamento Ostensivo nº 03/81 estabelece que compete aos Comandantes de Pelotão (Tenentes) gerenciar os executores do serviço policial, a fim de “despertar ou manter o interesse profissional pela solução dos problemas do policiamento das comunidades do respectivo setor”.

Num segundo momento, atribui aos comandantes de Companhia (Capitães) o dever de zelar pela instrução dos policiais-militares sob seu comando.

Há outros aspectos que caracterizam a atividade de polícia ostensiva e as razões que devem ser consideradas no seu desencadeamento, pela sua conexão com as conseqüências potenciais da rotatividade numa organização.

É o caso da característica *dinâmica*, assim definida na Diretriz de Policiamento nº 02/81, *in verbis*:

O desempenho do sistema de Policiamento Ostensivo far-se-á com prioridade, no cumprimento e no aperfeiçoamento dos planos de rotina, com o fim de manter continuado engajamento da fração com sua circunscrição, para obter o conhecimento detalhado do terreno e dos hábitos da população. O esforço é feito para manutenção dos efetivos e dos meios de execução daqueles planos que conterão o rol de prioridades pela presença continuada, objetivando criar e manter na população a sensação de segurança que resulta na tranquilidade pública...

Esta característica prescreve que a tropa policial-militar deve manter-se engajada com a sua circunscrição. Isto pode ocorrer ainda que haja taxas elevadas de rotatividade na tropa. Entretanto, o conhecimento detalhado do terreno e dos hábitos da população depende da permanência de pessoal capaz numa mesma fração de tropa por um tempo que permita um mínimo de eficiência.

A mesma Diretriz estabelece princípios úteis ao gerenciamento eficaz da atividade operacional da Corporação. Entre eles está a *continuidade*, que determina a realização diuturna do policiamento e estabelece que a atividade policial deve orientar-se para as necessidades de segurança da sociedade. A exigência de que a estrutura, as rotinas de serviço e a própria mentalidade do policial estejam voltadas para o ambiente é consentânea com a idéia da necessidade de uma certa estabilidade na flutuação do efetivo para que haja uma prestação de serviços mais eficaz, sem perda do pessoal possuidor de desempenho satisfatório.

O serviço policial prestado pela Polícia Militar, em linhas gerais, caracteriza-se pela relação pessoa a pessoa. Cabe aos “executivos” da Organização fazer com que as atividades desenvolvidas atendam aos interesses dos usuários de serviço. Para tal, os fins pretendidos pela Corporação devem ser levados até os últimos escalões a fim de que os seus efeitos cheguem à sociedade. Assim, as questões segurança/insegurança e qualidade do serviço policial estão muito ligadas às questões de rotatividade e de movimentação de pessoal.

7. ROTATIVIDADE E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR

7.1. ESTATUTO: INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Na Polícia Militar do Paraná, há poucos estudos referentes à flutuação de pessoal. O próprio vocábulo *rotatividade* é raramente utilizado. O fenômeno é tratado e discutido com base em dados categorizados como efetivo previsto, efetivo existente, inclusão e exclusão.

O Estatuto dos Policiais-militares do Paraná, diz que o ingresso na Polícia Militar se dá mediante “inclusão, matrícula ou nomeação”. Para este estudo interessa a inclusão, por referir-se à quase totalidade dos casos de ingresso e por dizer respeito à entrada de pessoal para executar a atividade-fim da Corporação.

Estabelece também as condições de “desligamento ou exclusão do serviço policial-militar”, que pode ocorrer por:

- transferência para a reserva remunerada;
- reforma;
- demissão;
- perda do posto ou patente;
- licenciamento;
- exclusão a bem da disciplina;
- deserção;
- falecimento;
- extravio.

Há correspondência de significados entre termos utilizados para expressar a entrada e saída de pessoal na Corporação e os empregados na literatura de Administração de Recursos Humanos, como se pode verificar a seguir:

Estatuto BM	Literatura Administração de Recursos Humanos	Significado
Inclusão	Admissão	Entrada na organização
Exclusão do serviço ativo ou desligamento	Desligamento	Saída da organização

7.2. MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

A movimentação de pessoal visa atender à necessidade do serviço policial, para que as organizações policiais-militares (OPM) e suas frações destacadas possam dispor do efetivo necessário à eficiência operacional e administrativa.

Para cumprir esta finalidade, foram estabelecidos graus de competência entre autoridades como o Governador, Comandante-Geral, Chefe do Estado-Maior e Comandantes de OPM. Também está previsto no regulamento tempo mínimo e máximo de permanência numa mesma OPM para Oficiais e tempo mínimo para Praças. Observe-se a Tabela 1:

TABELA 1 – TEMPO MÍNIMO E MÁXIMO DE UM OFICIAL NUMA MESMA OPM (SUGESTÃO)

GUARNIÇÃO	TEMPO	
	Mínimo	Máximo
Uma OPM	2	4
Mais de uma OPM	2	6
Capital	2	5

É difícil perceber como uma prescrição de tempo de serviço mínimo e máximo numa mesma OPM, possa de fato atender às

finalidades estabelecidas para a movimentação, especialmente se forem consideradas as conseqüências potenciais da rotatividade.

Define-se movimentação como um “ato administrativo que atribui ao policial-militar cargo, situação, quadro, OPM ou fração de OPM”.

Esta definição destaca o ato administrativo gerador da movimentação e não o seu efeito dinâmico. Esta distinção evidencia-se nas ocasiões em que os policiais-militares movimentados para uma unidade exercem suas atividades em outra.

A movimentação na Polícia Militar acrescenta ao estudo da rotatividade um aspecto particular, comumente não encontrado nas empresas privadas: a movimentação de um para outro segmento da mesma empresa. Este fenômeno se manifesta devido à forma como a Corporação se desdobra pelo território do estado, onde cada unidade exerce sua atividade como se fosse uma organização autônoma, quando de fato é um subsistema de um sistema maior.

Nas empresas, há uma movimentação interna pouco acentuada, que se dá pelo aproveitamento de funcionários que se especializam ou por necessidade de um determinado setor ou, ainda, por ascensão funcional. É um fenômeno correlato à rotatividade, uma vez que esta se refere à entrada e saída de pessoal na organização como um todo.

Esta movimentação interna também ocorre no âmbito das unidades da Polícia Militar e nada tem a ver com a movimentação de uma para outra unidade. Ambas são normatizadas pelo Regulamento de Movimentação.

Existem outros atos administrativos decorrentes da movimentação. São eles: exoneração e dispensa, inclusão, exclusão, adição, efetivação e desligamento. Desses, inclusão, exclusão e desligamento merecem um estudo em separado.

Inclusão é o ato administrativo pelo qual um comandante integra ao efetivo do órgão que comanda, um policial-militar para ele movimentado.

Exclusão é ato administrativo com efeito contrário ao da inclusão. Ambos os conceitos referem-se à movimentação dentro da Polícia Militar e significam entrada ou saída de pessoas num órgão

determinado, não significando, necessariamente, inclusão ou exclusão na Polícia Militar.

Desligamento, para efeito de movimentação interna, é o ato através do qual um comandante desvincula de sua unidade, um policial movimentado e o encaminha para outro destino. Este desligamento não tem o mesmo significado que a exclusão do serviço ativo. Neste caso, o policial-militar apenas é deslocado de uma para outra unidade da própria organização.

Assim, movimentação e rotatividade são manifestações diferentes de flutuação de pessoal. Esta refere-se à flutuação entre a organização e o meio ambiente e aquela refere-se à flutuação entre as organizações policiais-militares.

8. METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou descrever as conseqüências da rotatividade e da movimentação de pessoal na Polícia Militar do Paraná, sob a percepção dos policiais-militares que estão na organização.

Para tal, realizou-se, além do levantamento bibliográfico, uma pesquisa de campo.

O levantamento bibliográfico procurou estudar os conhecimentos da área de Administração de Recursos Humanos compatíveis com o tema rotatividade de pessoal, a fim de formar o quadro de sustentação teórica do estudo. Na área de Administração Policial-militar, fez-se uma análise da legislação que dá suporte à movimentação de pessoal na Corporação. Buscaram-se, ainda, subsídios em outras Polícias Militares e fez-se um estudo das pesquisas já realizadas na Polícia Militar em torno do tema.

A pesquisa de campo coletou dados quantitativos e qualitativos a fim de esclarecer a questão.

8.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para fins deste estudo, definiu-se como população o efetivo existente na Polícia Militar do Paraná, e decidiu-se por utilizar uma *amostra não probabilística, intencional*, formada por Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados, a fim de se obterem dados em todos os segmentos da escala hierárquica da Corporação.

Utilizou-se uma amostra não probabilística, ciente das suas limitações quanto à possibilidade de inferência estatística, a fim de facilitar a formação dos grupos participantes e economizar tempo.

A escolha dos Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados para participar da amostra foi intencional, pois esses segmentos são considerados como típicos da população. Assim, é possível obter-se uma percepção mais aproximada da realidade.

O conjunto de participantes ficou constituído da seguinte forma:

- 10 Oficiais;

- 10 Sargentos;
- 20 Cabos ou Soldados.

Convém ressaltar que todos os participantes da amostra vivenciam o problema da rotatividade e da movimentação existente na Corporação e são absolutamente capazes de manifestar suas opiniões sobre o problema a ser esclarecido.

8.2. COLETA DE DADOS

8.2.1. Dados Quantitativos

Nas referências bibliográficas, foram observadas relevantes coletas de dados necessários para o levantamento prévio e para a contextualização na Polícia Militar do objeto do presente estudo. Nessas coletas, buscaram-se dados referentes à movimentação de efetivo nas Polícias Militares.

8.2.2. Dados Qualitativos

Os dados qualitativos foram coletados através de questionários, aplicados pelo próprio grupo de trabalho a todos os participantes da amostra.

Foram elaborados quatro questionários (ver Anexo), cada um contendo questões abertas e fechadas e destinando-se a um segmento da amostra, conforme a seguinte especificação:

- questionário nº 1, Cabos e Soldados;
- questionário nº 2, Sargentos;
- questionário nº 3, Oficiais (Tenentes);
- questionário nº 4, Oficiais (Capitães).

8.3. APURAÇÃO DOS DADOS

A apuração foi realizada por grupos de perguntas de acordo com as questões norteadoras da pesquisa.

Em cada grupo, analisou-se pergunta a pergunta, obedecendo a seguinte seqüência:

- leitura das respostas para categorizá-las e expurgar os erros;
- listar as manifestações e categorizá-las segundo palavras-chave.

Em seguida, as respostas categorizadas foram analisadas de acordo com as questões norteadoras.

9. ANÁLISE DOS DADOS

9.1. ANÁLISE DA AMOSTRA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO DOS SEUS COMPONENTES

A amostra compõe-se de três Capitães, sete Tenentes, dez Sargentos e vinte Cabos ou Soldados da BM.

Nesta seção, a composição da amostra será analisada segundo o tempo de serviço ativo na Polícia Militar e na atual Companhia de cada componente.

Os dados apresentados dizem respeito às respostas dadas pelos participantes da amostra. Referem-se às seguintes perguntas:

- 1, 2 e 3 do questionário nº 1 (Anexo);
- 1, 2 e 3 do questionário nº 2 (Anexo);
- 1, 2 e 3 do questionário nº 3 (Anexo);
- 1, 2 e 3 do questionário nº 4 (Anexo).

9.1.1. Tempo de Serviço na Polícia Militar

O tempo de serviço ativo desses policiais-militares, na Polícia Militar, varia de 2 anos e 3 meses a 26 anos. Cerca de 65% desse pessoal tem menos de 11 anos de serviço, como se vê na Tabela 2:

TABELA 2 – TEMPO DE SERVIÇO DOS COMPONENTES DA AMOSTRA NA POLÍCIA MILITAR

ANOS	F	fAC	fAC (%)
0 - 3	13	13	32,5
3 - 6	15	28	70,0
6 - 9	3	31	77,5
9 - 12	3	34	85,0
12 - 15	2	36	90,0
+ 15 anos	4	40	100,0
Total	40	-	-

Fonte: Questionários da pesquisa.

A frequência das duas classes de menor tempo de serviço é elevada devido à presença de 16 Cabos e Soldados que trabalham há menos de 6 anos. Oito deles estão na unidade há menos de 3 anos.

9.1.2. Tempo de Serviço na atual Companhia

Todos os componentes da amostra (100%) trabalham na atual Companhia, no máximo, há cinco anos, sendo que 74,36% deles aí estão há menos de 3 anos. Quatorze policiais-militares (35,9%) estão na atual Companhia há pelo menos 2 anos e 1 mês, e no máximo há 3 anos.

Destaca-se a concentração de Oficiais nas duas classes de menor tempo de serviço nas subunidades. Oito deles (80% dos Oficiais que participaram da amostra) encontram-se nessas duas classes. A Tabela 3 detalha o fenômeno:

TABELA 3 - TEMPO DE SERVIÇO DOS COMPONENTES DA AMOSTRA NA ATUAL COMPANHIA

ANOS	OFICIAIS	SARGENTOS	CABOS E SOLDADOS	TOTAL
0 – 1	4	-	2	6
1 – 2	4	1	4	9
2 – 3	1	6	7	14
3 – 4	1	2	4	7
4 - 5	-	1	2	3
Total	10	10	19*	39

* Uma resposta foi excluída por ser incompatível.

Fonte: Questionários da pesquisa.

9.2. VALORIZAÇÃO DA PERMANÊNCIA OU MUDANÇA DOS POLICIAIS-MILITARES NOS POSTOS E SUBÁREAS

Nesta seção, são analisados os dados referentes à forma como os policiais-militares pertencentes à amostra valorizam a permanência e a troca de local de trabalho. A análise enfocará o posto e a subárea por considerá-los essenciais na organização da atividade policial de linha.

Os dados apresentados dizem respeito às respostas dadas pelos participantes da amostra. Referem-se às perguntas:

- 4, 5 e 6 do questionário nº 1 (Anexo);
- 4, 5 e 6 do questionário nº 2 (Anexo);
- 4, 5 e 6 do questionário nº 3 (Anexo);
- 4, 5, 6 e 13 do questionário nº 4 (Anexo).

9.2.1. Movimentação de Soldados (Troca de Posto): Implicações

Esta subseção apresenta as considerações dos Cabos e Soldados quanto ao tempo necessário para adaptar-se a um novo posto e, também, quanto às vantagens e desvantagens em mudar de local de trabalho. A adaptação de um patrulheiro no posto também é analisada sob o ponto de vista dos Oficiais.

9.2.1.1. Tempo necessário para adaptação do patrulheiro a um novo posto de trabalho

Observa-se que 17 dos respondentes (77,27%) consideram que o tempo necessário para adaptar-se a um novo posto de trabalho é de, no máximo, um mês. Conforme se vê na Tabela 4, 11 deles são Cabos ou Soldados.

Destaca-se que os Oficiais e os Cabos e Soldados percebem a necessidade de tempo para adaptação de forma diferente. A maioria destes (84,6% dos Cabos e Soldados) consideram que o tempo de “até um mês” é suficiente. Os Oficiais dividem-se. Há um grupo (66,7% dos

Oficiais) que julga adequado um período de até um mês. Mas, dois Oficiais julgam necessários 5 meses e um outro 6 meses.

TABELA 4 – TEMPO PARA ADAPTAÇÃO DO PATRULHEIRO NO POSTO SEGUNDO OFICIAIS, CABOS E SOLDADOS

MESES	f	OFICIAIS	CABOS E SOLDADOS
11	17	6	11
1	1	-	1
1	1	-	1
-	3	3	-
13	22*	9	13

* 8 respostas não foram aproveitadas por serem inadequadas às perguntas.

Fonte: Questionários da pesquisa.

A Tabela 5 detalha a posição dos 17 policiais-militares que compõem a classe que exige menor tempo de adaptação (até 1 mês). Sete de onze Cabos e Soldados julgam suficientes o tempo de até uma semana para adaptar-se a um novo posto.

TABELA 5 – TEMPO DE ADAPTAÇÃO DO PATRULHEIRO NO POSTO SEGUNDO OFICIAIS, CABOS E SOLDADOS

PERÍODO	OFICIAIS	CABOS E SOLDADOS
Até 1 semana	3	7
De 1 a 2 semanas	1	2
1 mês	2	2
Total	6	11

Fonte: Questionários da pesquisa.

Destaca-se que 10 componentes da amostra (45,45% dos que responderam a este questionário) entendem que o intervalo de tempo que não ultrapassa a 1 semana é suficiente para que o policial-militar se adapte a um novo posto de serviço.

9.2.1.2. Percepção dos Cabos e Soldados quanto à mudança de posto de trabalho

A mudança de posto de trabalho, segundo a metade dos Cabos e Soldados que compõem a mostra, prejudica o seu desempenho operacional. Cerca de sete Cabos e Soldados (35%) julgam-na favorável e dois outros consideram que a troca de posto de trabalho não interfere.

Os policiais-militares que consideram prejudicial a mudança de posto justificam sua posição na necessidade de se conhecer o local de atuação, no relacionamento com a comunidade, no tempo que se gasta até uma adaptação ao novo posto, e conhecer as pessoas, como se pode ver na Tabela 6:

TABELA 6 – PREJUÍZOS DA TROCA DE POSTO SEGUNDO CABOS E SOLDADOS

PREJUÍZOS	INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS
Há necessidade de adaptação ao novo posto; durante a adaptação o PM não percebe os problemas devido ao desconhecimento.	4
Já conhece os moradores.	3
O policial e o seu trabalho são conhecidos.	2
Perde-se o conhecimento do posto.	2
É preciso tempo para conhecer o novo posto e as pessoas.	2
Dificuldade de identificar anormalidades no novo posto.	2
Os cidadãos têm dificuldades em conhecer os policiais devido às trocas.	1
O Soldado precisa imprimir um tipo de trabalho.	1

Fonte: Questionários da pesquisa.

Os Cabos e Soldados que entendem ser a troca de posto favorável ao desempenho justificam a sua posição na necessidade de conhecer toda a subárea, saber as modificações ocorridas no “quarteirão” e em tomar a iniciativa para tornarem-se conhecidos. A Tabela 7 apresenta os motivos que favorecem a troca de posto.

TABELA 7 – VANTAGENS DA TROCA DE POSTO SEGUNDO OS CABOS E SOLDADOS

VANTAGENS	PREJUÍZOS
Necessidade de conhecer toda a subárea.	3
Toda a comunidade o conhecerá.	1
O policial procurará tornar-se conhecido.	1
Ficará sabendo de toda a mudança no “quarteirão”.	1
Maior conhecimento de toda a área quando motorizado;	1
Outros.	2

Fonte: Questionários da pesquisa.

Para alguns Cabos e Soldados (10%), a mudança não interfere no desempenho. Acreditam que o desempenho depende da qualidade do policial.

9.2.2. Movimentação de Sargentos (Troca de Subárea): Implicações

Esta subseção apresenta considerações dos Sargentos pertencentes à amostra quanto ao tempo necessário para adaptar-se a uma nova subárea, bem como às vantagens e desvantagens em trocar de subárea.

Segundo os Sargentos da amostra, o tempo que eles necessitam para se adaptarem a uma nova subárea varia de 7 dias a 6 meses. Cerca de 50% deles consideram ser necessário, no máximo, 1 mês para esta adaptação.

A maioria dos Sargentos (70%) julga que a mudança de subárea é “prejudicial” para o desempenho operacional, uma vez que o trabalho numa subárea gera um conhecimento do terreno e da comunidade; a troca exige um longo tempo de adaptação e a mudança de hábitos faz cair a produtividade e a qualidade do serviço. As principais respostas favoráveis podem ser observadas na Tabela 8:

TABELA 8 – PREJUÍZOS DA MUDANÇA DOS SARGENTOS DE SUA SUBÁREA

PREJUÍZOS	INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS
O policial já está acostumado, conhece o local e tem que começar tudo de novo.	3
O trabalho operacional e de relações públicas gera um conhecimento.	1
O novo policial tem características diferentes, quebrando o elo com a comunidade até a adaptação.	1
Longo período de adaptação ao sistema da nova Companhia, mudando a subárea muda a maneira de atuar.	3
Troca de hábitos vira em queda da produtividade e da qualidade do trabalho.	1

Fonte: Questionários da pesquisa.

Os Sargentos que se posicionaram favoravelmente à troca de subárea consideram que: a mudança é uma oportunidade de conhecimento; os indivíduos adquirem uma visão mais completa da área, pois mudando a subárea mudam as pessoas, as ocorrências, a vida noturna, o dia-a-dia; evita-se a tendência que os PM têm de cair na rotina do serviço.

9.2.3. Movimentação de Oficiais (Troca de Subárea): Implicações

Esta subseção apresenta as considerações dos Oficiais que compõem a amostra quanto ao tempo necessário para se adaptarem a uma nova subárea e, também, quanto às vantagens e desvantagens em trocar de subárea.

Segundo os Oficiais pesquisados, o tempo que necessitam para sua adaptação a uma nova subárea varia de 15 dias, no mínimo, a 2 meses, no máximo. A metade dos Oficiais julga necessário pelo menos 6 meses para que seu desempenho adquira um bom nível de qualidade.

A maioria dos oficiais (70%) entende que a mudança de subárea é prejudicial para seu desempenho operacional, pois o trabalho policial se caracteriza pela oportunidade, que permite aprofundar o conhecimento da subárea e da comunidade. A troca dificulta o entrosamento com a comunidade que é diferente em cada subárea.

A Tabela 9 apresenta os principais prejuízos percebidos pelos Oficiais:

TABELA 9 - PREJUÍZOS PELA MOVIMENTAÇÃO DE OFICIAIS ENTRE SUBUNIDADES

PREJUÍZOS	INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS
Cada subárea tem características próprias. É necessário conhecer as características da subárea.	2
Cada subárea tem comunidades distintas.	1
Cada Companhia tem efetivos diferenciados. Não se tem condições de conhecer todos os subordinados.	2
O trabalho se caracteriza pela continuidade. A continuidade aprofunda o conhecimento das peculiaridades e facilita a captação de informações.	2
Dificulta o entrosamento com a comunidade.	2
A comunidade busca entrosamento para melhorar a segurança.	1

Fonte: Questionários da pesquisa.

A troca de subárea é favorável para 30% dos Oficiais pesquisados. Entre os motivos que consideram, está o conhecimento de uma nova área, de um novo efetivo. Isto permite que se possam aplicar suas idéias em novo local de trabalho, bem como permite combater a rotina e a acomodação das pessoas, após algum tempo.

10. CONCLUSÃO

No âmbito da Polícia Militar, a flutuação de pessoal é considerada para fins de contabilização do efetivo existente, das inclusões na Corporação e nas Unidades.

A percepção dos policiais-militares referente aos efeitos negativos das trocas de Cabos ou Soldados dos postos e de Oficiais e Sargentos das unidades é bem superior, em incidências, à percepção quanto aos efeitos positivos. Em termos numéricos, 50% dos Cabos e Soldados (35% pensam o contrário) consideram a troca de posto como prejudicial ao desempenho operacional. Cerca de 70% dos Oficiais e dos Sargentos têm opinião semelhante quanto às suas mudanças de subáreas.

Em todos os segmentos da amostra (Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados), a argumentação está embasada na necessidade de se conhecer o terreno e a comunidade, bem como no tempo necessário para adaptação ao novo local de trabalho. Os Oficiais indicaram ainda a importância da continuidade do serviço policial como forma de se alcançar a otimização de seus resultados.

É significativa a divergência de percepção quanto ao tempo necessário para adaptação dos Cabos e Soldados a um novo posto de trabalho. A maioria destes (53,8%) considera suficiente o tempo de uma semana. Os Oficiais divergem, tanto entre si, quanto em relação aos Cabos e Soldados.

A frequência das movimentações de Cabos e Soldados, a importância de seus papéis como principais executores da atividade de linha da Corporação, bem como o papel dos Oficiais (Capitães e Tenentes) no gerenciamento da atividade policial nos inclina a indicar o tempo de adaptação de Cabos e Soldados num novo posto como tema de pesquisa futura.

As manifestações dos policiais-militares em torno da troca de posto ou subárea, embasadas em princípios de policiamento ostensivo e em requisitos básicos de desempenho operacional, demonstram a conexão do arcabouço doutrinário da Corporação com as

conseqüências da rotatividade para as organizações. As preocupações com os efeitos negativos dessas trocas enfatizam uma das potenciais conseqüências organizacionais negativas de Mobley, chamada “queda no nível de desempenho”.

A percepção dos policiais-militares referente aos efeitos positivos das trocas de Cabos e Soldados dos postos de trabalho e de Oficiais e Sargentos das respectivas subáreas está associada à necessidade de um conhecimento mais amplo do terreno, tanto para os Cabos e Soldados como para Oficiais e Sargentos. Esta necessidade é relevante. Parece ilógico, porém, o uso da troca de pessoal do local de trabalho como meio de conhecer o terreno, uma vez que isto pode ser feito sem o custo operacional da troca. O conhecimento do local de atuação é um dos requisitos básicos para o bom desempenho no serviço, e não o contrário.

Alguns oficiais apontaram como aspecto positivo o uso da troca de posto ou subárea para combater a rotina e a acomodação. Este é um caso, a meu ver, em que é adequado o uso da movimentação como instrumento para buscar-se conseqüências organizacionais positivas. Há limites para isto. Os custos para acabar com a acomodação não podem ser maiores do que a própria acomodação. A empresa privada, via de regra, recorre ao desligamento para afastar o empregado de baixo desempenho. A Polícia Militar também o faz através de licenciamento por conveniência do serviço e, em casos mais graves, através da exclusão a bem da disciplina. É necessário que todos os gerentes de recursos humanos, e todos os comandantes o são, tenham consciência de que a movimentação intra-organizacional pode ser usada para eliminar problemas existentes, mas pode gerar conseqüências negativas. Trata-se de um processo que deve ser controlado pela organização.

Assim, sendo o homem fundamental a qualquer organização e, no caso, considerando a permanência dos policiais-militares na Corporação, ainda que insatisfeitos, está-se diante de uma questão de gerenciamento de recursos humanos, cuja função é compatibilizar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

Por fim, considero que as conseqüências da rotatividade e da movimentação existem. Podem ser positivas, se bem gerenciadas, ou negativas, em caso contrário. Julgo que um diagnóstico dessas conseqüências não pode ser excluído de qualquer estratégia de gerenciamento de recursos humanos.

11. GLOSSÁRIO

Admissão – ingresso de pessoas numa organização.

Área – corresponde ao espaço físico atribuído à responsabilidade de um batalhão de Polícia Militar (BPM) ou Regimento de Polícia Montada (RPMon).

Atividade de linha – atividade de polícia ostensiva que se caracteriza pela ação policial diretamente relacionada com o público.

Desligamento – saída de pessoas de uma organização.

Evasão – saída da organização de um indivíduo pertencente a um grupo determinado.

Exclusão – saída de um indivíduo do efetivo da Polícia Militar, de uma unidade ou de uma subunidade.

Inclusão – ingresso de pessoa no efetivo da Polícia Militar ou de uma unidade ou de uma subunidade.

Índice de evasão – valor que representa a variação entre a saída de pessoas de um grupo específico, num determinado tempo, em relação à quantidade de pessoas desse grupo. Normalmente é dado em percentagem.

Índice de permanência – valor que representa a variação de permanência de pessoas num grupo específico, num determinado tempo, em relação à quantidade de pessoas desse grupo. Normalmente é dado em percentagem.

Índice de rotatividade – valor que representa a variação do “volume” de efetivo numa unidade, em face da entrada e saída de pessoal, em relação ao efetivo médio existente num determinado período. Normalmente é dado em percentagem.

Movimentação – flutuação de pessoal decorrente da entrada e saída de indivíduos num órgão policial-militar. Implica aumento ou diminuição de efetivo. Significa também o ato administrativo que atribui a um policial-militar um cargo, ou um órgão ou fração de órgão policial-militar onde deve realizar o seu trabalho.

Movimentação interna – movimentação no âmbito da Polícia Militar.

Movimentação interna à unidade – movimentação no âmbito de uma unidade.

Movimentação intra-organizacional – movimentação no âmbito da Polícia Militar.

Movimentação intra-unidade – movimentação que ocorre no âmbito de uma unidade.

Policciamento ostensivo – é a atividade de manutenção da Ordem Pública executada com exclusividade pela Polícia Militar, observando características, princípios e variáveis próprias, visando a tranquilidade pública.

Posto – é o espaço físico, delimitado, atribuído à responsabilidade da fração elementar ou constituída, atuando em permanência e/ou patrulhamento.

Rotatividade – flutuação de pessoal decorrente de entrada ou saída de pessoas oriundas do ambiente externo a uma organização. A rotatividade numa unidade da Polícia Militar deve considerar também a movimentação intra-organizacional.

Setor – é o espaço atribuído à responsabilidade de um Pelotão PM (Pel PM).

Subárea – espaço físico atribuído à responsabilidade de uma Companhia PM (Cia PM) ou Esquadrão de Polícia Montada (Esqd PMon).

Subunidade – uma fração de uma unidade.

Transferência – modalidade de movimentação que designa um policial-militar para outro quadro, para outro órgão ou função de órgão policial-militar.

“Turnover” – o mesmo que rotatividade.

Unidade – órgão pertencente à Polícia Militar que goza de autonomia administrativa e operacional para cumprir suas missões, cujos componentes atuam em benefício de um fim comum. Pode ser batalhão ou regimento ou companhia independente.

BIBLIOGRAFIA

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anhang F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Constituição da República Federativa do. Promulgada em 05 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1983.

ELY, Silvia Maria Roesch. A Rotatividade da Mão-de-Obra na Indústria Metal-Mecânica de Porto Alegre: Implicações do sistema de FGTS. Porto Alegre: Pno-Arte, s.d. (Teses, dissertações e monografias, PPGA-UFRGS, 1).

FLEURY, Maria Teresa Lima. Cultura de Qualidade e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** 33(2), 26-34. São Paulo: mar/abr 1993.

FUGITA, Oscar. Empresas de Alto Padrão. **Revista Administração.** 19(3), 77-78. São Paulo: jul/set 1984.

KATZ, Daniel; KANT, Robert L. Psicologia Social das Organizações. Trad.: Auriphefo Simões. 3ª ed., São Paulo; Atlas, 1987.

MAGRAW-HULE. Teoria Geral da Administração. São Paulo: 1979.

MINER, John B. Psicologia de Pessoal. Trad.: Cristiano Monteiro Oiticica. Rio de Janeiro: A Casa do Livro, 1972.

MOBLEY, William M. Turnover: Causas, conseqüências e controle. Trad.: Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO Nº 1

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
ACADEMIA POLICIAL-MILITAR DO GUATUPÊ
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

1. Qual o seu tempo de serviço na Polícia Militar?
2. Há quanto tempo você trabalha na sua atual Companhia?
3. Durante este tempo, quantas vezes houve troca do seu Comandante de Companhia?
4. Você já trocou de posto?
() Sim () Não
5. Que tempo você leva para adaptar-se a um novo posto de trabalho?
6. Você acha que a mudança de posto favorece ou prejudica a prestação do serviço policial? Por que?
7. Que aspectos *positivos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comandante da sua Companhia?
8. Que aspectos *negativos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comandante da sua Companhia?
9. Para melhoria do seu desempenho operacional, as trocas de Comandante da Companhia:
() devem ser mais freqüentes;
() devem ser menos freqüentes;
() não influem.
10. O que você sente quando ocorre "evasão" acentuada na sua Unidade?
11. Você conhece pessoalmente seu atual:
a) Comandante de Pelotão () Sim () Não
b) Comandante de Companhia () Sim () Não
c) Comandante de Batalhão () Sim () Não
12. Quem você acha que mais influi no seu desempenho operacional?
() O Comandante de Companhia;
() O Comandante de Pelotão.

QUESTIONÁRIO Nº 2**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
ACADEMIA POLICIAL-MILITAR DO GUATUPÉ
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

1. Qual o seu tempo de serviço na Polícia Militar?
2. Há quanto tempo você trabalha na sua atual Companhia?
3. Durante este tempo, quantas vezes houve troca do seu Comandante de Companhia?
4. Você já trocou de subárea?
() Sim () Não
5. Que tempo você leva para adaptar-se às necessidades operacionais de uma nova subárea?
6. Você acha que a mudança de subárea favorece ou desfavorece o seu desempenho operacional? Por que?
7. Que aspectos *positivos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando da sua Companhia?
8. Que aspectos *negativos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando da sua Companhia?
9. Para melhoria do seu desempenho operacional, as trocas de Comandante da Companhia:
() devem ser mais freqüentes;
() devem ser menos freqüentes;
() não influem.
10. O que você sente quando ocorre "evasão" acentuada de Sargentos na sua Unidade?
11. A rotatividade de pessoal tem servido para qualificar a execução do serviço de policiamento? Por que?

QUESTIONÁRIO Nº 3**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
ACADEMIA POLICIAL-MILITAR DO GUATUPÊ
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

1. Qual o seu tempo de serviço na Polícia Militar?
2. Há quanto tempo você trabalha na sua atual Companhia?
3. Durante este tempo, quantas vezes houve troca do seu Comandante de Batalhão?
4. Durante este tempo, quantas vezes houve troca do seu Comandante de Batalhão?
5. Você já trocou de subárea?
() Sim () Não
6. Que tempo você leva para adaptar-se às necessidades operacionais de uma nova subárea?
7. Você acha que a mudança de subárea favorece ou desfavorece o seu desempenho operacional? Por que?
8. Que aspectos *positivos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando da sua Companhia?
9. Que aspectos *negativos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando da sua Companhia?
10. Que aspectos *positivos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando do seu Batalhão?
11. Que aspectos *negativos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando do seu Batalhão?
12. Para melhoria do seu desempenho operacional, as trocas de Comandante da Companhia:
() devem ser mais freqüentes;
() devem ser menos freqüentes;
() não influem.
13. Para melhoria do seu desempenho operacional, as trocas de Comandante de Batalhão:
() devem ser mais freqüentes;
() devem ser menos freqüentes;
() não influem.

14. O que você sente quando ocorre “evasão” acentuada de Oficiais na sua Unidade?

15. A rotatividade de pessoal tem servido para qualificar a execução do serviço de policiamento? Por que?

16. Que tempo leva um patrulheiro para adaptar-se à necessidade operacional de um novo Posto?

QUESTIONÁRIO Nº 4**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
ACADEMIA POLICIAL-MILITAR DO GUATUPÊ
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

1. Qual o seu tempo de serviço na Polícia Militar?
2. Há quanto tempo você trabalha na sua atual Companhia?
3. Durante este tempo, quantas vezes houve troca do seu Comandante de Batalhão?
4. Durante este tempo, quantas vezes houve troca do seu Comandante de Companhia?
5. Você já trocou de subárea?
() Sim () Não
6. Que tempo você leva para adaptar-se às necessidades operacionais de uma nova subárea?
7. Você acha que a mudança de subárea favorece ou desfavorece o seu desempenho operacional? Por que?
8. Que aspectos *positivos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando da sua Companhia?
9. Que aspectos *negativos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando da sua Companhia?
10. Que aspectos *positivos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando do seu Batalhão?
11. Que aspectos *negativos* para o seu desempenho operacional você percebe nas trocas de Comando do seu Batalhão?
12. Para melhoria do seu desempenho operacional, as trocas de Comandante da Companhia:
() devem ser mais freqüentes;
() devem ser menos freqüentes;
() não influem.
13. O que você sente quando ocorre “evasão” acentuada de Oficiais na sua Unidade?
14. A rotatividade de pessoal tem servido para qualificar a execução do serviço de policiamento? Por que?

15. Que tempo leva um patrulheiro para adaptar-se à necessidade operacional de um novo Posto?

16. Que tempo leva um Oficial Subalterno para adaptar-se à necessidade operacional de sua Subunidade?