

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS CIVIS DOS ESTADOS DA
FEDERAÇÃO**

Anna Cristina Lançoni
Wallace M. B. Lopes de Castro

Trabalho de Conclusão do Curso de
Especialização em Administração de
Pessoas, com ênfase no Setor Público,
apresentado à Universidade Federal do
Paraná, para a obtenção do título de
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientadora: Prof^ª. Doutora Mirian Palmeira

Curitiba
2007

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho só conseguiu ser concluído com êxito tendo em vista a proteção Divina e à enorme colaboração de algumas pessoas. Em primeiro lugar , agradecemos nossos pais que nos ajudaram na formação do conhecimento básico por meio de suas experiências de vida. Gostaríamos também de agradecer, aos amigos Ana Lúcia Corrêa, Érida Danciger Freitas Dalvi, Christiane Dalvi, Gelson Dalvi, Genoveva Freire D´Aquino, Marcelo Bastianon Ortiz Martinez, Maria Cristina Venâncio, Yuri Rõesler da Cunha Rodrigues, Giullia Paula Rinaldi, Giovanni Macagnani de Mello, Nemo Henrique Lançoni, Max Bandeira, Rafael Mitsuo Moriya e Fernando Martins Pereira pela enorme colaboração e incentivo desta obra. Não menos importante, mas igualmente relevante foi o esforço dos Professores do Curso, principalmente o da professora Mirian Palmeira, que nos possibilitou ampliar e aprofundar o nosso conhecimento, desenvolvendo o espírito da pesquisa científica. Por fim, cabe lembrar dos colegas e amigos de turma que sempre nos incentivaram a não desistir apesar dos percalços. A todos o nosso MUITO OBRIGADO.

RESUMO

Este trabalho visa uma abordagem sobre o tema Motivação nas Organizações Policiais Civis nos Estados da Federação. Pesquisamos algumas Unidades da Federação e também a Secretaria Nacional de Segurança Pública acerca de dados que pudessem nos levar à conclusão da seguinte pergunta:

“Os Policiais Civis estão motivados dentro de suas organizações?”

Ao analisarmos os dados coletados chegamos à conclusão que a resposta é negativa, eis que existem diversos fatores intrínsecos e extrínsecos que obstam uma postura diferente dos colaboradores.

Palavras-chave: motivação, administração pública, funcionário público, polícia civil, policiais civis, plano estratégico.

SUMMARY:

This work aims at a approaching on the subject Motivation in the Civil Police Organizations in the States of the Federacy. We also search in some Units of the Federacy and before the National Secretariat of Public Security concerning data that could in taking them to the conclusion of the following question: "The Police Officer at Civil Police are motivated inside of its organizations". When analyzing the collected data we arrive at the conclusion that the reply are negative, here it is that exist diverse intrinsic and extrinsic factors that hinder a different position of the collaborators.

Key-words: motivation, public administration, buroucrat, police, police officer, strategic plan.

INTRODUÇÃO

A motivação no campo organizacional tem sido alvo de estudo por muitos pesquisadores, talvez como tentativa de compreender e oferecer soluções aos problemas enfrentados pelos gestores com os recursos humanos nas instituições. O relacionamento gestor versus servidor, se inadequado ou ineficaz, pode comprometer a qualidade do serviço público. Não obstante o administrador dominar técnicas de gestão, precisa compreender todo o processo psicológico que envolve as relações humanas, sobretudo as relações de trabalho, nas quais a pessoa, não como indivíduo, mas como grupo, é a principal matéria-prima.

O presente trabalho tem como foco a Conclusão de Curso de Especialização em Administração de Pessoas, ministrado pela Universidade Federal do Paraná, por meio do CEPPAD (Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração). O objetivo geral e os objetivos específicos, a metodologia e as atividades, estão abaixo descritas de forma sintética.

As Polícias Civis dos Estados e seus colaboradores - delegados, escrivães, investigadores e papiloscopistas - foram escolhidos como objeto do estudo. E o problema de pesquisa é: "Qual é o nível de motivação dos Servidores no âmbito das organizações Policiais Civis?"

1.1 Objetivo Geral:

Identificar o nível de motivação dos Servidores no âmbito das organizações Policiais Civis.

1.2 Objetivos Específicos:

Identificar fatores higiênicos;

Identificar fatores motivacionais;

Dimensionar a visão sistêmica dos colaboradores das Polícias Civis dos Estados quanto ao futuro das suas Instituições;

Caracterizando as principais causas das implicações motivacionais desta percepção, e recomendar ações estratégicas mais adequadas, visando a contrapor aos fatores que influenciam negativamente no desempenho de suas funções, com a finalidade de fomentar possibilidades para melhorar o futuro das suas organizações.

Para tanto, além da revisão bibliográfica, o estudo tem embasamento em uma pesquisa de campo, do tipo amostragem, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário fechado, dirigido aos delegados, investigadores, escrivães e papiloscopistas, cujo resultado demonstrou o acentuado estado de desmotivação destes profissionais na atual conjuntura.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

CONCEITOS E SIGNIFICADOS.....	1
1.1 Motivação.....	1
1.2 Teorias Motivacionais.....	8
1.3 Hierarquia de Necessidades Humanas de Maslow.....	9
1.4 Teoria X e Y de Mc Gregor.....	10

CAPÍTULO 2

ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES DAS

POLÍCIAS CIVIS DOS ESTADOS.....	17
2.1 Perfil das Organizações.....	19
2.1.1 Recursos Financeiros das Polícias Civis.....	19
2.1.2 Evolução dos Investimentos Realizados.....	22
2.1.3 Caracterização do Modo de Gestão.....	24
2.1.4 Polícias Civis Possuem Plano Anual de Ação.....	25
2.1.5 Unidades Operacionais com Computadores para Registro de Ocorrências.....	28
2.1.6 Efetivo por Categoria Profissional.....	31
2.1.7 Efetivo Previsto e Existente.....	32
2.1.8 Efetivo por Gênero.....	33
2.1.9 Das Decisões.....	35
2.2.0 Critérios para Promoção Profissional nas Polícias Civis.....	37
2.2.1 Das Implicações do Modo de Gestão para o Homem nas Polícias Civis dos Estados.....	38

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E

ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
3.1 Apresentação e Análise dos Resultados.....	40
3.1.1 Importância e Objetivo da Análise da Situação.....	40
3.1.2 Pesquisa de Campo.....	42
Gráficos Explicativos.....	42
Tabela dos Critérios de Classificação	

CAPÍTULO 4

BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE

PENSAR, SENTIR E AGIR.....	53
4.1 Reflexões sobre Pensar, Sentir e Agir.....	53
4.2 Contexto Ambiental.....	55
4.2.1 Efetivo por Grau de Instrução.....	55
4.2.2 Efetivo por Faixa Etária.....	56
4.2.3 Efetivo por Tempo de Serviço.....	57
4.2.4 Efetivo por Tipo de Função Executada e Gênero.....	58
4.2.5 Efetivo por Faixa Salarial.....	59
4.3 Proposta de Melhoria.....	61
4.4 Proposta de Gestão para as Polícias Civis dos Estados.....	62
4.5 Reflexão sobre o Modo de Gestão da Instituição e as Resistências às Mudanças.....	64
4.6 Que Método Aplicar para Vencer a Resistência às Mudanças nas Polícias Civis dos Estados?.....	65
4.6.1 Motivando Pessoas Difíceis.....	66

CAPÍTULO 5	
PROPOSTA DE MÉTODO MOTIVACIONAL PARA AS POLÍCIAS CIVIS DOS ESTADOS.....	68
CAPÍTULO 6	
CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS.....	

CAPÍTULO 1: O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E SIGNIFICADOS

1. 1 Motivação

É evidente que pensar o problema das organizações, independentemente dos contextos em que estejam inseridas, é pensar, indubitavelmente, no elemento humano que as constituem. Neste sentido, muitos pesquisadores têm direcionado suas pesquisas, no intuito de tentar compreender as particularidades e os mecanismos da motivação humana.

Diferentemente do que se pensava inicialmente e do que muitos gerentes laicos imaginam, a motivação não decorre do ambiente externo, não é introduzida pelo administrador nas pessoas. Ao revés, ela é própria de cada pessoa e vem de dentro.

A fonte da sinergia motivacional vem do interior de cada pessoa e não dos fatores encontrados no ambiente que as cerca.

BERGAMINI – fl. 12

O trabalho precisa ser importante para as pessoas para que enalteça a auto-estima. A labuta é importante meio de sobrevivência, todavia, deve fazer algum sentido na vida das pessoas.

De certa forma, tudo aquilo que se falou a respeito de motivação precisa ser revisto, pois o trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referencial de auto-estima. Muitos precisam aceitar qualquer tipo de emprego para sobreviver. Já não está sendo possível

questionar se ele atende ou não as expectativas motivacionais de cada um.

BERGAMINI – fl. 13

Todavia, segundo ABRAHAM MASLOW (citado por DOUGLAS MC GREGOR), a administração atualmente precisa ser vista sob o seu aspecto humano, que ele denomina de “*O lado humano da empresa*”. Resumindo esta proposição ele elenca os pontos principais que, na visão dos orientados, constituem, alguns deles, fatores externos de motivação.

- *Participação ativa de todos os envolvidos;*
- *Um interesse transcendente pela dignidade, valor e desenvolvimento individuais;*
- *Reexame e resolução do conflito entre necessidades individuais e objetivos organizacionais, por meio de relações interpessoais entre superiores e subordinados;*
- *Um conceito de influência que não se vale de coerção, consenso, evasão ou esquiva, pseudo-apoio ou barganha, mas de abertura, confronto e solução de diferenças;*
- *Uma crença de que o desenvolvimento humano é autogerado e promovido por um ambiente de confiança, feedback e relações humanas autênticas.*

Fl. X, Introdução.

É necessário alinhar os propósitos dos administradores e colaboradores com os objetivos da organização que os patrocina. Assim, além do sucesso da organização, obtêm-se a motivação necessária para o bom desempenho das funções.

O que realmente se observa é que aqueles que são remunerados pelas empresas estão, acima de tudo, mais preocupados com suas preferências pessoais do que com o sucesso da organização que os patrocina. Para eles não tem feito muito sentido investir a sua própria energia em prol da bem sucedida obtenção dos objetivos maiores da organização à qual pertencem, por mais chocante que isso possa parecer.

BERGAMINI – fl. 14

Veja que MC GREGOR, em 1950, já dizia que o sucesso de uma organização não decorre de uma administração autoritária na qual se força as pessoas a trabalhar sob ameaças, intimidação ou outros métodos autoritários camuflados. Fl. XV, Introdução.

Várias técnicas para o aumento da produtividade nas organizações foram adotadas. Primeiramente, foram utilizadas as punições como forma de controle do trabalho dos colaboradores. Depois, após um estudo científico de Taylor, passou-se a usar e acreditar que o sistema de recompensas seria um estimulante à produtividade.

De maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade. As operações de trabalho foram tornando-se cada vez mais simples e rotinizadas, começando em especial pelo fracionamento de cargos nas linhas de montagem. Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

BERGAMINI – fl. 20

Todavia, esse tipo de administração – trabalho x recompensa – melhor analisado por Drucker, foi abolido, posto que, com o passar do tempo, verificou-se que não mais atendia às exigências, uma vez que as recompensas acabavam por se tornar direitos.

Drucker (1977, p.315) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas.

BERGAMINI – fl. 21

A evolução das teorias motivacionais na administração das organizações levou os estudiosos a considerar as pessoas na sua totalidade, buscando fazer com que os colaboradores se sentissem úteis, importantes e necessários para a organização e, ao mesmo tempo, buscando a satisfação pessoal de cada um.

Elton Mayo – com ele, percebeu-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social dos mesmos. Os administradores e supervisores passaram, então, a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sociais.

Para os adeptos da escola de relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles.

BERGAMINI – fls. 21 e 22

No mesmo sentido, MC GREGOR diz que:

“...A maneira pela qual uma empresa é dirigida determina, em grande parte, o tipo de pessoas que são percebidas como tendo “potencial” e a maneira pela qual elas se desenvolvem.” Fl. XVIII, prefácio.

O enfoque, contudo, vem progredindo e passou-se a cogitar que se deve descobrir o que é importante para a pessoa, ou seja, o que lhe é significativo no trabalho. Isto porque as pessoas não se sentem motivadas no trabalho se este não tem nenhum significado para elas. A motivação, como anteriormente dito, vem do interior de cada um.

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação mudou de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações...Descobre-se, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado. BERGAMINI – fl. 23

BERGAMINI reforça o aspecto intrínseco da motivação, dizendo que ninguém motiva ninguém. A motivação vem de dentro da própria pessoa e depende do sentido que o trabalho tem para ela.

A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

BERGAMINI – fl. 24

Reforçando tudo o que já foi dito, BERGAMINI, citando Mc Gregor, Likert e Shein, diz que os objetivos organizacionais e individuais das pessoas devem caminhar lado a lado, como melhor forma de administração organizacional.

Assim sendo, há condições de que os objetivos individuais e organizacionais possam caminhar lado a lado. A teoria básica dessa nova linha filosófica em administração organizacional inspira-se nas propostas de especialistas amplamente conhecidos como é o caso de Mc Gregor (1960), Likert (1967), Shein (1972) e muitos outros que os sucederam.

BERGAMINI – fl. 24

MC GREGOR enfocando este tema, diz que *não aprendemos como utilizar os talentos pessoais, como criar um clima organizacional propício ao crescimento humano. Completa afirmando que estamos muito longe de compreender todo o potencial representado pelos recursos humanos que hoje estamos recrutando*

para a indústria. Há muito que fazer em relação à sua utilização antes de nos preocuparmos com a melhoria da relação. Fl. XVIII, prefácio.

GLASSER diz que o fracasso das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de como lidar com as pessoas que, quando feita de modo errado, acaba por comprometer a qualidade da produção, posto que afeta a motivação das pessoas.

Cromo Glasser (1194. p. 15) propõe “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.” BERGAMINI – fl. 24

DOUGLAS MC GREGOR tem entendimento parecido, dizendo que os administradores, em geral, desprezam a teoria científica em prol dos seus conhecimentos empíricos. Para ele *o conhecimento das ciências sociais não é disperso, mas freqüentemente contradiz a experiência pessoal e ameaça algumas ilusões cuidadosamente cultivadas.* (fl. 8)

“...todo gerente se julga, muito naturalmente, o seu próprio cientista social. A sua experiência pessoal com as pessoas tem sido tão rica, desde a infância, que quase não sente necessidade real de procurar outras fontes de informação sobre o comportamento humano. O conhecimento do cientista social lhe parece, muitas vezes teórico e desvinculado das realidades com as quais ele tem de lidar enquanto que o seu próprio conhecimento, baseado na experiência, é prático e útil.” Fl. 6

Em várias outras partes de sua obra, o supracitado autor, enfatiza esse aspecto.

Uma outra maneira muito comum de se negar à importância da teoria para o comportamento administrativo é insistir que a administração é uma arte.

Não se discute se a administração é uma ciência. Não é. Seus objetivos são diferentes. A ciência visa o progresso do conhecimento; a administração, como qualquer profissão, visa alcançar objetivos. Fl. 8

O maior desafio hoje dos administradores é obter mão-de-obra qualificada e conseguir mantê-la na organização. Mas não é só isso. A meta é manter as pessoas satisfeitas, entusiasmadas, desempenhando suas funções com eficácia e motivação, e explorando o máximo do potencial produtivo delas de forma natural e espontânea.

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo desafio de atrair a sua mão de obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

BERGAMINI – fl. 25

No entanto, conhecer as razões pelas quais essas pessoas fazem isso e como o fazem pressupõe um conhecimento mais profundo do comportamento humano, que não se restringe apenas àquele que o leigo usa para interpretar as ações humanas. BERGAMINI – fl. 26

“...Os incontáveis objetivos que cada pessoa tem e a forma própria de persegui-los determinam fatores de satisfação motivacional que são praticamente exclusivos de cada um.” BERGAMINI – fl. 28

Um grande obstáculo que o administrador se depara é identificar as razões motivadoras das pessoas, aceitá-las e compreendê-las, haja vista que somente assim será possível compreender e explorar o potencial humano dentro de uma organização.

“Como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos. Mesmo aqueles que convivem em estreita relação de amizade, muitas vezes não entendem por que o outro valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas atitudes. Acontece que o sentido que cada um atribui àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa e o significado que empresta às suas ações quando estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Tudo isso não é passível de controle.”

BERGAMINI – fl.29

1. 2 Teorias Motivacionais:

Muitas são as teorias que abordam os motivos pelos quais as pessoas realizam uma ação. As mais conhecidas são as seguintes:

- **Teorias Cognitivas** – são as teorias que pressupõem o homem como ser racional, com valores, capaz de controlar sua vontade e conseqüentemente responsável por suas ações;
- **Hedonismo e motivação** – nessa teoria acredita-se que as pessoas buscam o prazer e conseqüentemente afastam-se do sofrimento;
- **Behavioristas** – os behavioristas acreditam que existe uma relação entre o comportamento de uma pessoa em determinado momento e os acontecimentos ocorridos no passado. A abordagem é histórica, o que motiva o comportamento são conseqüências de recompensas ou punições recebidas no passado;
- **Teorias do Instinto** – defendidas por psicólogos como Freud, McDougal e William James, onde acreditam que os motivos que são herdados determinam o comportamento humano;

- **Teoria do Impulso** – “Propõe a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria que orienta o comportamento numa ou noutra direção” (BERGAMINI, 1990, p. 114);
- **Teorias das Necessidades de Maslow** – as necessidades constituem a causa de motivação das pessoas e essas necessidades podem ser amor, segurança, auto-estima, realização, estética e fisiológica;
- **Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg** – dividida em dois grupos de fatores: satisfação no trabalho (fatores higiênicos) que depende das condições de trabalho tais como o reconhecimento, realização, responsabilidade etc. E no segundo grupo encontra-se a motivação no trabalho, fatores relacionados com a tarefa o que influencia a produtividade das pessoas.

1.3 Hierarquia de Necessidades Humanas de Maslow

Abraham Maslow criou uma estrutura interessante que pode ser aplicada para explicar a força de certas necessidades.

- **Necessidades de Auto-Realização (otimizando potencial pessoal)** - Maslow sentiu que poucas pessoas chegam a alcançar este nível. Neste nível, somos motivados a nos tornar o que somos capazes de tornar; a alcançar pleno potencial, e ao fazê-lo, se auto-realizarem;
- **Necessidades de Realce do Ego (reconhecimento, realização)** - A maior parte das pessoas tem uma necessidade de elevada avaliação deles próprios que se baseia no reconhecimento e respeito dos outros. A satisfação destas necessidades produz sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle. As

peças começam a sentir que são úteis e que exercem alguma influência nos seus ambientes;

- *Necessidades Sociais (fazer parte de um grupo, ter relacionamentos significativos) - Sentimos a necessidade de nos ligarmos a outras pessoas, de nos sentirmos parte de um grupo. Maslow falou sobre ter “relacionamentos significativos” com outras pessoas, relacionamentos que transcendem nossos encontros do dia a dia;*
- *Necessidades de Segurança (abrigo, proteção, segurança em relação a danos) - Somos motivados a procurar abrigo, proteção e segurança em relação a ataques. Se a segurança física ou patrimonial de uma pessoa está em perigo, as outras coisas parecem não ter importância;*
- *Necessidades Fisiológicas (comida, água, artigos necessários para sobrevivência física) - No nível mais básico, somos motivados a encontrar comida, água e satisfazer outras necessidades fisiológicas básicas. Até estas necessidades básicas serem atendidas, a maioria das atividades de uma pessoa será provavelmente neste nível.*

1.4 Teoria X e Y de McGregor

DOUGLAS MCGREGOR em sua obra, "O Lado Humano da Empresa", publicado em 1960 examinou teorias de comportamento das pessoas no trabalho e formulou um modelo que ele chamou de Teoria X e Teoria Y.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas devem ser supervisionadas de perto, seja através de supervisão direta ou por sistemas rigorosos de prêmio e castigo.	As pessoas irão, geralmente, encontrar meios de serem ativas, produtivas e satisfeitas em seus trabalhos, se tiverem uma oportunidade.
O trabalho é algo que a maioria das pessoas acha desagradável.	O trabalho é natural e agradável a menos que se torne ofensivo por ações das organizações.
A maioria das pessoas tem pouca iniciativa pouca criatividade ou poucas habilidades de resolução de problemas. Elas preferem ter outras pessoas para tomar decisões e assumir responsabilidades pelas decisões.	A maior parte das pessoas é ambiciosa, deseja autonomia e autocontrole e resolve eficazmente os problemas. A criatividade é distribuída igualmente entre a população.
Recompensas econômicas e segurança são os motivadores primários para a maioria das pessoas.	Muitas coisas diferentes motivam as pessoas, somente algumas delas envolvem recompensas econômicas ou segurança.

Em outras palavras:

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural

	como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes.

BERGAMINI analisando as teorias de Abraham Maslow diz que:

Em meados da década dos anos 40, e durante os anos 50, Abraham Maslow, baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos¹, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento. Fl. 71.

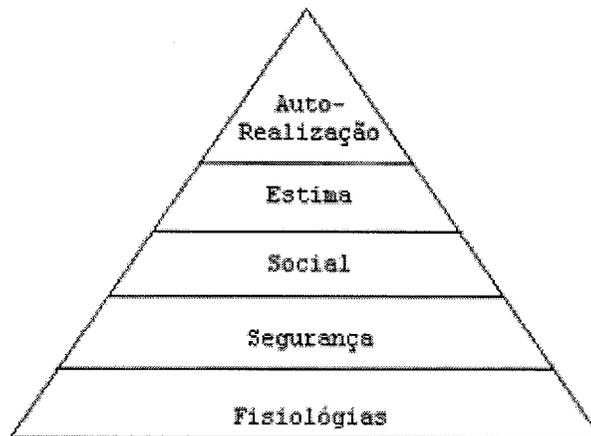
E continua:

Na época em que divulga sua teoria, Maslow assinala que as necessidades perseguidas pelos indivíduos sejam universais, achando-se também organizadas de forma hierarquicamente seqüencial. Essa hierarquia compreende desde aquelas necessidades consideradas como básicas ao bem estar físico, até aquelas de ordem mais superior que envolvam a auto-realização ou busca de individualização. BERGAMINI fl. 72.

Segue uma figura exemplificativa de tal teoria.

¹ Os estudiosos costumam chamar também de necessidades. Daí o nome Teoria das Necessidades.

Hierarquia das Necessidades:



- **AUTO-REALIZAÇÃO:** É o impulso de alcançar aquilo que se é capaz de alcançar: incluem crescimento, realização do próprio potencial e auto-satisfação.
- **ESTIMA:** Incluem fatores internos de estima, tais como auto-respeito, autonomia e realização; e fatores externos, tais como status, atenção recebida e reconhecimento.
- **SOCIAL:** Incluem afeição, sensação de pertencer, aceitação e amizade.
- **SEGURANÇA:** Segurança social e proteção contra danos físicos e emocionais.
- **FISIOLÓGICAS:** Incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

Segundo BERGAMINI (fl. 72), entre 1943 e 1954, tem origem a teoria das necessidades que, de acordo com a autora, é uma das mais populares nos dias de hoje. Conforme essa teoria, há diversos níveis de necessidades humanas que são assim divididas:

1-Necessidades Fisiológicas	Dizem respeito à sobrevivência do organismo;
2-Necessidade de Segurança	As pessoas buscam encontrar um ambiente livre de ameaças;
3-Necessidades Sociais	Os indivíduos buscam ser aceitos éter amizade no grupo (organização);
4-Necessidades de Estima	Direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva;
5-Necessidade de Auto-realização	Principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual. ²

Quadro demonstrativo das Necessidades e suas causas segundo Abraham Maslow

Herzberg (1959), idealizador da teoria dos dois fatores, afirmou que o próprio trabalho pode ser para o indivíduo um grande fator motivacional. A sua idéia é que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: os que causam, predominantemente, satisfação e os que causam, predominantemente, insatisfação.

² Em relação a esta última, segundo BERGAMINI, representa a grande busca da individuação, ou seja o grande objetivo que visa atender á mais alta aspiração do ser humano, ser ele mesmo dentro do grupo e podendo usufruir toda a potencialidade.”

Os fatores que causam motivação ou satisfação estão descritos na tabela abaixo, sendo que a ausência destes não causa necessariamente desmotivação ou insatisfação.

Quadro 1. Fatores motivadores, segundo Herzberg:

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento por um trabalho bem feito.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho, ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento status, perfil, cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Um alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras, J. (2000) Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.

No segundo grupo encontram-se os “fatores higiênicos”, descritos na tabela abaixo como sendo aqueles que não motivam. Sua presença não causa necessariamente satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação.

Quadro 2. Fatores Higiênicos, segundo HERZBERG:

Fatores Higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que

	envolvem as pessoas e os grupos de trabalho
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, subordinados e supervisores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais
Remuneração	O valor de contrapartida de prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos de trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Marras, J. (2000) Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.

CAPÍTULO 2:

ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES DAS POLÍCIAS CIVIS DOS ESTADOS

As Polícias Civis dos Estados são órgãos de Segurança Pública responsáveis pelas atividades de Polícia Judiciária, sendo que sua organização e suas atribuições estão previstas no artigo 144, § 4º, da Constituição Federal e, no Estado do Paraná, na Lei Complementar Estadual nº 14 de 26 de maio de 1982 – Estatuto da Policias Civis dos Estados.

Art.1º - A Policias Civis dos Estados é a unidade de execução programática da Secretaria de Estado da Segurança Pública - SESP, com vínculo de subordinação hierárquica ao respectivo Secretário de Estado.

Art. 2º - São incumbências da Policias Civis dos Estados, em todo território estadual, a preservação da ordem pública e o exercício da Polícia Judiciária, Administrativa e de Segurança, com a prevenção, repressão e apuração das infrações penais e atos anti-sociais, na forma estabelecida pela legislação em vigor. (Lei Complementar Estadual nº 14 de 26 de maio de 1982 – Estatuto da Policias Civis dos Estados).

A Instituição é composta das seguintes carreiras: Delegados de Polícia, Escrivães, Investigadores e Papiloscopistas. Aos primeiros incumbe a direção da organização e das unidades de planejamento e operacionais. Aos Escrivães, Investigadores e Papiloscopistas cabe a tarefa de assessorar os Delegados de Polícia.

O modo de gestão de uma organização, seja ela pública ou privada, possui diversas implicações, positivas e/ou negativas sobre o indivíduo. Por conseqüência, a atividade laboral pode ser mais ou menos produtiva e, também, mais ou menos prazerosa para o colaborador. Além disto, e também em decorrência desse fato, a vida extra-laboral do colaborador será influenciada, tanto

nos aspectos de relacionamento social, quanto nos de doenças psicossomáticas decorrentes do trabalho.

Na atividade do Policial Civil, a gestão da organização influencia, e muito, na atividade diária, não somente em termos de produtividade, como na questão da qualidade. Há, ainda, uma interdependência muito forte entre o modo de gestão e a qualidade de vida dos diversos colaboradores.

É fato que uma Unidade de Polícia com uma gestão sem objetivos específicos e definidos, sem planejamento adequado e sem visão estratégica não apenas do ponto de vista da atividade-fim (Polícia Judiciária), como sob a ótica da administração pura de recursos humanos, materiais, estrutura e equipamentos, reflete de forma direta e indireta sobre o Policial Civil.

É notório que o trabalho Policial é deveras desgastante e estressante, eis que os servidores estão submetidos com freqüência preocupante à sobrecarga de jornada de trabalho, escalas móveis de plantão, trabalhos noturnos, e em turnos, risco eminente de perigo de morte e/ou lesões, além das pressões políticas e da sociedade.

Todos os fatores elencados acima contribuem para que os Policiais Civis fiquem em uma condição psicológica e comportamental nada agradável, representada pelos inúmeros casos de divórcio e separação de casais, suicídios, homicídios, uso de substância entorpecente (incluídas as lícitas – cigarro, café, medicamentos e álcool – e as ilícitas), depressão e outras doenças sociais e psicossomáticas que abatem estes servidores públicos.

Todas essas implicações que recaem sobre os Policiais Civis decorrem, sobretudo, dos baixos salários em contrapartida com os riscos da profissão, do número insuficiente de funcionários, das péssimas condições de trabalho,

destacando-se como já dissemos, sobretudo, a falta de equipamentos, de materiais, de estrutura, e desvio de função (p. ex. a custódia de presos).

Dessa forma, o modo de gestão das organizações Policiais Civis possui relação direta com a motivação, com a qualidade, com a produtividade, além dos fatores externos, na atividade-fim e as correlatas.

2.1 Perfil das Organizações

2.1.1 Recursos Financeiros das Polícias Civis

As despesas efetuadas pelas 21 instituições, conforme análises realizadas pela SENASP, foram da ordem de três bilhões de reais. A distribuição do total de gastos das Polícias Civis por Unidade da Federação se mostra bastante desigual. Os Estados que se destacaram por terem as maiores despesas foram o Distrito Federal, Mato Grosso e Rio de Janeiro e os que se destacaram pelo menor gasto foram Rio Grande do Norte e Amazonas.

Recursos Financeiros das Polícias Civis por Unidade da Federação (Brasil – 2004)

Unidades da Federação	Valor Total	Gasto R\$	Tipo de Gasto	R\$ Total	(%) Valor Gasto
Acre	31.995.527,54				
Alagoas	R\$		Uniforme	R\$ 2.218.414,00	0,1
Amapá	50.459.416,44		Viatura (automóveis e motocicletas)	R\$ 39.518.642,02	1,3
Amazonas	R\$ 3.322.149,00		Diárias	R\$ 20.247.897,83	0,7
Ceará	R\$		Folha de Pagamento	R\$ 2.569.659.348,54	85,5
Distrito Federal	83.958.599,51		Equipamento de proteção individual		0,1
Espírito Santo	R\$				0,1
Goiás	58.472.525,04				0,2

Maranhão	R\$ 713.441.430,00 R\$ 114.804.907,00 R\$ 171.790.341,76 R\$ 100.470.103,00	de comunicação Armamento Letal Armamento Não Letal Treinamento e Capacitação (custeio de pessoal)	R\$ 1.605.449,20 R\$ 2.553.285,33 R\$ 5.313.707,60 R\$ 2.500,00 R\$ 4.314.922,89	0,0 0,1
Mato Grosso	R\$ 57.782.080,00	Prevenção da Violência	R\$ 3.911.852,60	0,1
Mato Grosso do Sul	R\$ 70.684.181,00	Material de Consumo	R\$ 115.539.267,33	3,8
Minas Gerais	R\$ 331.716.840,00	Equipamento para capacitação	R\$ 428.873,40 R\$	0,0 0,4
Paraná	R\$ 76.443.034,20	Equipamento de Informática Equipamento	12.325.320,73 R\$ 2.591.284,28	0,1 3,0
Pernambuco	R\$ 167.130.734,87	de Inteligência		4,5
Rio de Janeiro	R\$ 230.032.042,00	Equipamento de Investigação Manutenção	R\$ 91.135.748,41	
Rio Grande do Norte	R\$ 379.096.382,21 R\$ 6.012.188,00	das delegacias Outros Gastos	R\$ 135.116.855,82	
Rio Grande do Sul	R\$ 242.545.337,67			
Roraima	R\$ 22.437.692,00			
Sergipe	R\$ 49.861.377,74			
Tocantins	R\$ 44.026.481,00			
Total	R\$ 3.006.483.369,98	Total	R\$ 3.006.483.369,98	100,0

Fonte: Ministério da Justiça / Secretaria Nacional de Segurança Pública /

A avaliação comparativa do total de investimentos realizados pelas Polícias Cíveis em 2003 e 2004, segundo a SENASP, evidencia que os valores investidos em 2004 foram superiores aos investidos em 2003 em 10 das 21 instituições analisadas. Em 10 instituições, os investimentos em 2003, não foram superiores aos realizados em 2004: Alagoas, Amapá, Amazonas, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Roraima e Sergipe. A instituição de Polícia Civil do Rio Grande do Norte não informou a SENASP sobre a situação dos investimentos.

Polícia Civil tem Orçamento Próprio por Unidade da Federação (Brasil – 2004).

Unidade da Federação	Possui Orçamento Próprio	Unidade da Federação	Possui Orçamento Próprio
Acre	sim	Minas Gerais	sim
Alagoas	sim	Pará	sim
Amapá	sim	Paraná	sim
Amazonas	sim	Pernambuco	sim
Ceará	sim	Rio de Janeiro	sim
Distrito Federal	sim	Rio Grande do Norte	sim
Espírito Santo	sim	Rio Grande do Sul	sim
Goiás	sim	Roraima	sim
Maranhão	não	Sergipe	sim
Mato Grosso	sim	Tocantins	não
Mato Grosso do Sul	não		

Fonte: Ministério da Justiça / Secretaria Nacional de Segurança Pública / Departamento de Pesquisa, Análise da

Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança
Pública / Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis
2005

2.1.3 Caracterização do Modo de Gestão

O modo de gestão empregado nas Polícias Civis dos Estados se aproxima muito do método “tecno-burocrático”, uma vez que existe um sistema de hierarquia, uma fragmentação do trabalho, alguma regulamentação escrita das atividades; a comunicação entre os diversos escalões de colaboradores é extremamente difícil; verifica-se uma centralização de poder nas mãos dos gestores, ficando os patamares inferiores praticamente sem autonomia. Além disto, o direito de expressão é bastante limitado.

Esse modo de gestão, na visão dos orientados, causa diversos inconvenientes que acabam por implicar em disfunções, cujos reflexos atingem níveis internos e externos da organização.

Abaixo, a título ilustrativo, observa-se a disposição atual do Quadro Geral de Policiais Civis no Estado do Paraná:

Colaborador	Número Previsto	Número em atividade
Delegado de Polícia	420 (quatrocentos e vinte)	369 (trezentos e sessenta e nove)
Escrivão de Polícia	800 (oitocentos)	650 (seiscentos e cinqüenta)
Investigador de Polícia	4395 (quatro mil, trezentos e noventa e cinco)	1845 (mil, oitocentos e quarenta e cinco)
Papiloscopista	400 (quatrocentos)	222 (duzentos e vinte e dois)

Fonte: Dados obtidos perante o Grupo Auxiliar de Recursos Humanos – GARH – da Polícia Civil do Estado do Paraná no 1º semestre de 2006.

Diante dos dados da tabela acima, se observa claramente a defasagem de pessoal, cuja consequência imediata consiste numa sobrecarga natural dos Policiais Civis que estão na ativa.

As péssimas condições de trabalho são outro fator drástico de desmotivação, infelicidade e desgosto, que contribuem, fatalmente, para a baixa produtividade e qualidade discutível dos serviços prestados. Estão incluídas, entre as más condições de trabalho, a falta de mobiliário adequado ou sua insuficiência, a falta ou insuficiência da iluminação, a falta de equipamentos, sobretudo na área de informática (há muitos problemas com os equipamentos existentes, sem condições de uso), ausência e/ou inadequação de equipamentos de inteligência e de atividades operacionais, entre outras.

Importante salientar que não há critérios claros e justos de promoção para o bom servidor, culminando, por vezes, com injustiças, o que traz insatisfação àqueles que labutam dia a dia por uma organização melhor.

Existe, ainda, a falta de uma política de gestão participativa dos colaboradores na administração da organização, bem como de uma política de incentivos aos Policiais que se esforçam para conferir um plus ao seu trabalho. Dentre os incentivos podem ser estabelecidos planos de folga, de promoções, de agradecimentos públicos, de concessão de cursos (seminários, palestras, conferências, congressos, graduação e pós-graduação, táticos, de inteligência, entre outros), pois, por se tratar de uma organização pública, torna-se impossível uma contraprestação pecuniária, a exemplo da participação nos lucros das empresas privadas.

2.1.4 Polícias Civis Possuem Plano Anual de Ação

A presença de Planos Anuais de Ação ocorre em 17 das 21 instituições de Polícia Civil analisadas pela SENASP³. As Polícias Civis que não possuem Plano Anual de Ação são as localizadas nas seguintes Unidades da Federação: Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Sergipe.

Polícia Civil. Possui Plano Anual de Ação por Unidade da Federação (Brasil – 2004)

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	Possui plano anual de ação	UNIDADE DA FEDERAÇÃO	Possui plano anual de ação
Acre	Sim	Minas Gerais	Sim
Alagoas	Não	Pará	Sim
Amapá	Sim	Paraná	Sim
Amazonas	Sim	Pernambuco	Não
Distrito Federal	Sim	Rio de Janeiro	Sim
Espírito Santo	Sim	Rio Grande do Norte	Sim
Goiás	Sim	Rio Grande do Sul	Não
Maranhão	Sim	Roraima	Sim
Mato Grosso	Sim	Sergipe	Não
Mato Grosso do Sul	Sim	Tocantins	Sim

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

Princípios do Plano Anual de Ação

Princípios do Plano Anual de Ação das Policiais Civis (Brasil – 2004)

³ Secretaria Nacional de Segurança Pública.

Princípios Existentes no Plano Anual de Ação	Polícia Civil	
	N.Abs	(%)
Integração operacional com outras organizações federais, estaduais e municipais de segurança pública	16	94,1
Promoção dos Direitos Humanos	13	76,5
Obediência à legalidade	14	82,4
Incentivo à participação comunitária	14	82,4
Participação da implementação de ações sociais, urbanas e comunitárias na área de prevenção	11	64,7
Ampliação e modernização da Polícia Civil	16	94,1
Integração das áreas de atuação das organizações policiais	15	88,2
Atuar com base em um planejamento que define metas a serem alcançadas	14	82,4
Qualificação do processo de investigação e produção de provas	11	64,7
O plano anual tem princípio capacitação contínua do efetivo	12	70,6

Fonte: Ministério da Justiça / Secretaria Nacional de Segurança Pública / Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Cíveis 2005.

Plantão 24 Horas e Plantão no Final de Semana

Número de Unidades Operacionais das Polícias Cíveis que Possuem Plantão 24 Horas e Plantão no Final de Semana por Unidade da Federação (Brasil – 2004)

Unidade da Federação	Número de Unidades Operacionais com plantão 24 horas	Número de Unidades Operacionais com plantão no final de Semana
Acre	21	21
Alagoas	14	14

Amapá	5	5
Amazonas	29	29
Ceará	11	11
Distrito Federal	40	40
Espírito Santo	0	0
Goiás	18	18
Maranhão	102	102
Mato Grosso	72	72
Mato Grosso do Sul	30	30
Minas Gerais	262	262
Pará	29	29
Paraná	217	217
Pernambuco	7	37
Rio de Janeiro	157	157
Rio Grande do Norte	3	2
Rio Grande do Sul	102	89
Roraima	18	18
Sergipe	2	2
Tocantins	12	12
Total	1151	1167

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civil 2005.

2.1.5 Unidades Operacionais com Computadores para Registro de Ocorrências

Segundo a SENASP, entre as 3.776 Unidades Operacionais existentes, 56% possuem computadores disponíveis para a realização do registro de ocorrências. Dentre estas 2.151 Unidades Operacionais que possuem estes

computadores para o registro de ocorrências, 1.071 se encontram interligadas à Rede Estadual de Informática da Polícia Civil e 1.128 se encontram interligadas à Rede INFOSEG. Deste modo, podemos concluir que do total de Unidades Operacionais existentes, aproximadamente 30% se encontram interligadas às Redes Estaduais das Polícias Cíveis e à Rede INFOSEG. Em relação à situação existente dentro de cada Unidade da Federação, verificamos que na maior parte das Polícias Cíveis analisadas, o número de Unidades Operacionais interligadas à Rede Estadual e à Rede INFOSEG é o mesmo.

Número de Unidades Operacionais das Polícias Cíveis que Possuem Computadores Disponíveis para o Registro de Ocorrências por Unidade da Federação (Brasil – 2005)

Unidade da Federação	Unidades Operacionais que possuem computadores disponíveis para registro de ocorrências		
	Total	Interligados Rede Estadual PM	Interligados à Rede INFOSEG
Acre	32	32	32
Alagoas	103	48	48
Amapá	5	0	0
Amazonas	93	0	0
Ceará	102	58	58
Distrito Federal	33	33	33
Espírito Santo	0	0	0
Goiás	191	106	106
Maranhão	194	107	107
Mato Grosso	125	59	0
Mato Grosso do Sul	128	0	0
Minas Gerais	0	0	0

Pará	29	29	29
Paraná	220	220	220
Pernambuco	242	9	242
Rio de Janeiro	79	79	0
Rio Grande do Norte	48	9	11
Rio Grande do Sul	337	280	242
Roraima	0	0	0
Sergipe	98	2	0
Tocantins	92	0	0
Total	2.151	1.071	1.128

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Cíveis 2005

Unidades Operacionais com Salas de Atendimento Especial para as Vítimas
Número de Unidades Operacionais das Polícias Cíveis que Possuem Salas de Atendimento Especial para as Vítimas (Brasil – 2004)

Tipo de Salas de Atendimento Especial para Vítimas	Número de Unidades Operacionais
Triagem	342
Assistência Social	40
Assistência Psicológica	34
Orientação Jurídica	12
Reconhecimento	488

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em

Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Cíveis 2005.

2.1.6 Efetivo por Categoria Profissional

Verificamos, perante os dados da SENASP, a existência de um total de efetivo das Polícias Cíveis de 69.156 profissionais nos 21 Estados da Federação que responderam à pesquisa. Esse efetivo se concentra em quatro grandes categorias profissionais: Agentes (22,6%), Investigador e detetives (21,7%), Escrivão e Escrevente (14,9%) e inspetores (14,3%). Assim, das 12 categorias profissionais avaliadas, apenas quatro concentram cerca de 70% de todo o efetivo existente. Destaca-se, ainda, que dos 69.156 profissionais, apenas 4.099 não são policiais civis efetivos.

Efetivo das Polícias Cíveis por Categoria Profissional (Brasil – 2004)

Categoria profissional	Total do Efetivo por Categoria Profissional	
	N.Abs	(%)
Delegado (a) de Polícia	5.473	7,9
Inspetor(a)	9.888	14,3
Investigador (a) e Detetives	14.984	21,7
Agente	15.599	22,6
Papiloscopista	1.936	2,8
Escrivão (ã) e escrevente	10.315	14,9
Carcereiro (a)	2.177	3,1
Profissionais Não Policiais	4.099	5,9

Psicólogo	340	0,5
Assistente Social	120	0,2
Estagiário (a)	1.063	1,5
Outros	3.162	4,6
Total	69.156	100,0

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

2.1.7 Efetivo Previsto e Existente

Conforme estudos da SENASP, a distribuição do efetivo existente e do previsto entre as Unidades da Federação é bastante desigual. Do total do efetivo existente de Policiais Civis, 45% se encontra concentrado no Distrito Federal, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. As Unidades da Federação que possuem menor efetivo da Polícia Civil são Acre, Amapá, Rio Grande do Norte e Roraima. O número total de efetivo existente no Brasil é cerca de 80% do previsto ou necessário, segundo as próprias Polícias Civis.

Efetivo das Polícias Civis Previsto e Existente por Unidade da Federação (Brasil – 2004)

Unidade da Federação	Total do efetivo		
	Previsto	Existente	
		N. Abs.	(%)
Acre	...	1280	1,9

Alagoas	4542	2212	3,2
Amapá	...	1157	1,6
Amazonas	2499	2956	4,3
Ceará	4709	2043	3,0
Distrito Federal	5940	5145	7,5
Espírito Santo	2590	1824	2,7
Goiás	5308	3388	5,0
Maranhão	3250	1442	2,1
Mato Grosso	5600	2307	3,3
Mato Grosso do Sul	1941	1899	2,8
Minas Gerais	...	9454	13,7
Pará	6144	2812	4,1
Paraná	6975	4176	6,0
Pernambuco	6209	5184	7,6
Rio de Janeiro	23130	10606	15,4
Rio Grande do Norte	...	1329	1,9
Rio Grande do Sul	9457	6714	9,8
Roraima	...	1284	1,9
Tocantins	1865	1619	2,3
Total	90162	68.831	100,0

Fonte: Ministério da Justiça / Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civas 2005.

2.1.8 Efetivo por Gênero

Nas pesquisas realizadas pela SENASP, constatou-se que as mulheres constituem cerca de 22% do efetivo existente nas Polícias Civas no Brasil. Algumas Unidades da Federação se destacam por uma presença maior de

homens em relação a mulheres (Minas Gerais, Pernambuco e Rio de Janeiro), outras se destacam por comparativamente promover uma presença mais igualitária entre homens e mulheres (Espírito Santo e Roraima). Ressalte-se que, de um modo geral, os concursos para ingresso dos efetivos femininos são realizados concomitantemente com os quadros masculinos, todavia, os efetivos femininos têm suas vagas delimitadas, não ultrapassando 10% do total.

Efetivo das Polícias Cíveis por Gênero e Unidade da Federação (Brasil – 2004)

Unidade da Federação	Total do Efetivo		
	Feminino	Razão Masc. / Fem.	Masculino
Acre	358	922	2,6
Alagoas	428	1.779	4,2
Amapá	382	800	2,1
Amazonas	960	1.199	1,2
Ceará	654	1.656	2,5
Distrito Federal	1.333	3.812	2,9
Espírito Santo	647	1.169	1,8
Goiás	829	2.559	3,1
Maranhão	280	1.162	4,2
Mato Grosso	601	1.666	2,8
Mato Grosso do Sul	561	1.338	2,4
Minas Gerais	1.863	7.591	4,1
Pará
Paraná	1.031	3.157	3,1
Pernambuco	803	4.381	5,5
Rio de Janeiro	1.769	8.837	5,0
Rio Grande do Norte	282	1.047	3,7
Rio Grande do Sul	1.680	4.421	2,6
Roraima	431	853	2,0
Sergipe

Tocantins	460	1.159	2,5
Total	15.352	49.508	3,2

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

2.1.9 Das Decisões

As decisões, de modo geral, nas Polícias Civis dos Estados, não são tomadas de forma racional. Observe-se alguns exemplos: as promoções não obedecem a critérios objetivos, já que são utilizados critérios pessoais e políticos; a alocação do material humano nos diversos departamentos e unidades não obedece a critérios lógicos, segundo a capacidade, aptidão e desejo de cada um, mas pessoais e políticos; equipamentos e materiais são adquiridos sem observação da real necessidade, nem a relação custo/benefício; entre outras.

Segundo a teoria comportamental no processo decisório de SIMON organização é como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais ou menos racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações. Nas teorias anteriores muita importância foi dada às ações e nenhum às decisões que as provocaram.

Para a Teoria Comportamental todos os níveis hierárquicos são tomadores de decisão relacionados ou não com o trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões.

Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão envolve necessariamente seis elementos, a saber:

- 1- Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação. É o agente que está frente a alguma situação.
- 2- Objetivos: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- 3- Preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha pessoal.
- 4- Estratégia: é o custo de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. Depende dos recursos de que pode dispor e da maneira como percebe a situação.
- 5- Situação: São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- 6- Resultado: é a conseqüência ou resultante de uma dada estratégia.

Assim, todo tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias. O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. A rigor, o processo decisório se desenvolve em sete etapas. A saber:

- 1- Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2- Análise e definição do problema;
- 3- Definição dos objetivos;
- 4- Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- 5- Avaliação e comparação dessas alternativas;
- 6- Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;

7- Implementação da alternativa escolhida.

2.2.0 Critérios para Promoção Profissional nas Polícias Civis

Entre os critérios utilizados para promoção profissional pelas Polícias Civis que responderam à pesquisa, o que mais se destaca é “Tempo de Serviço”. Por outro lado, os critérios menos utilizados para a promoção profissional são “Qualificação Profissional na Área de Segurança Rural” e “Destaque em Experiências Profissionais”. A “Qualificação Profissional na Área Segurança Urbana” não é critério utilizado para promoção profissional em nenhuma das 21 instituições de Polícia Civil que responderam a Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis. (Dados extraídos dos estudos da SENASP).

Critérios para Promoção Profissional nas Polícias Civis (Brasil – 2004)

Critérios para promoção profissional na Polícia Civil	Critérios Utilizados
Tempo de Serviço	17
Nível de Escolaridade	5
Qualificação Profissional na área de segurança rural	3
Qualificação Profissional na área de segurança urbana	0
Destaque em experiências profissionais	4
Especialização	5

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

2.2.1 Das Implicações do Modo de Gestão para o Homem nas Polícias Cíveis dos Estados

A falta e/ou a deficiente política de gestão das organizações Policiais Cíveis se traduz numa série de implicações para seus servidores, já elencadas, apenas reforçando-nas: desmotivação, infelicidade, desgosto, gerando, por consequência, baixa produtividade e qualidade ruim dos serviços prestados, alto índice de divórcios e separação de casais, suicídios, homicídios, uso de substância entorpecente, depressão e outras anomalias sociais e psicossomáticas que abatem estes colaboradores.

Esses fatores fartamente mencionados acarretam uma baixa qualidade e produtividade dos Policiais Cíveis, pois não estão gozando de uma qualidade de vida pessoal e profissional adequada. Todas essas situações causam prejuízos para as organizações, na medida em que muitos servidores optam por prestar outros concursos; alguns são afastados do serviço em razão das doenças (patológicas, psicológicas ou psicossomáticas) adquiridas em razão do estresse e desgaste em face dos inúmeros problemas que os gestores da organização desconhecem ou não conseguem administrar.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A obtenção de dados sobre a motivação dos policiais civis no exercício da função, deu-se por intermédio de uma pesquisa, por amostragem, dirigida a Policiais Civis do Estado do Paraná, lotados em diversas Unidades Policiais do Estado, ocupantes de diversos cargos e classes.

O instrumento de coleta de dados constituiu-se na formulação de um questionário fechado, contendo 17 (dezesete) questões pertinentes às rotinas de trabalho, normatizações orgânicas da Polícia Civil, legislação e percepção quanto ao futuro da Instituição. A análise dos resultados deu-se pela comparação dos dados obtidos com a fundamentação teórica.

Complementando a base teórico-empírica do presente trabalho, foram consultados os estudos, pesquisas, análises e resultados da SENASP (Secretaria Nacional de Segurança Pública) acerca de diversos dados relativos às organizações Policiais Civis das diversas unidades da federação.

3.1 Apresentação e Análise de Resultados:

3.1.1 Importância e Objetivo da Análise da Situação

A análise da situação é fundamental no processo de planejamento estratégico da organização. Elaborada de forma correta e profunda, constitui-se em atividade fundamental para a elaboração de um plano de metas e melhoria da produção (qualidade e quantidade). Um dos seus resultados é o diagnóstico da situação que compreende detectar: os fatores chave da desmotivação dos colaboradores, as potencialidades de cada um e suas vulnerabilidades, as características de comportamentos deles e os fatores intrínsecos e extrínsecos que podem mudar o clima organizacional e o grau motivacional dos colaboradores.

Outro resultado procurado na análise da situação é o prognóstico que compreende a construção de cenários alternativos futuros para as principais variáveis ambientais, a elaboração de uma estimativa de qual vai ser o comportamento estratégico a ser seguido pela organização.

Uma vez realizados o diagnóstico e o prognóstico ficará fácil determinar os objetivos que se pretende alcançar e o que precisa ser feito no processo de planejamento para se chegar a um plano cuja execução levará a instituição a atingi-los. Quanto mais completas e precisas forem as informações disponíveis para a análise da situação, maior será a probabilidade de que o diagnóstico e o prognóstico estejam corretos, permitindo que objetivos realistas e factíveis sejam fixados, estratégias eficazes e vitoriosas de motivação sejam desenvolvidas e adotadas, e que ações corretas sejam propostas.

MATTAR, citando Durham e Amorim, salienta que:

Segundo Durham⁴: "A avaliação não é um processo técnico e neutro: ela favorece alguns pontos e prejudica outros, e por isso suscita apoios entusiásticos e rejeições fortes; ela implica uma revolução profunda na maneira de entender o papel do dessas instituições, do Estado na gestão das instituições públicas, e o próprio papel do setor privado, mecanismos alternativos de financiamento, o papel da competição e do "mercado" acadêmico, a questão da isonomia e assim por diante." (1990: 14). A mesma opinião é manifestada por Amorim⁵ (1992: 6) "...a avaliação da universidade não pode acontecer de maneira dissociada dos interesses e dos valores sociais e econômicos vigentes."

Quando se pretende avaliar alguma coisa é importante utilizar-se de indicadores de desempenho. Estes são dados empíricos, tanto qualitativos como quantitativos, que descrevem o funcionamento e o modo como a instituição atinge seus objetivos. E para isso é necessário implantar um sistema de informações e controle para obtenção de indicadores confiáveis.

A prática da avaliação institucional pode se desenvolver em função de dois enfoques básicos: um centrado na importância contábeis e de fiscalização (o Estado avaliador), e outro centrado nos processos organizacionais do processo de ensino. O primeiro faz referência a aspectos de eficiência e fatores econômicos (otimização dos recursos disponíveis) e se orienta em direção ao controle por parte das instituições governamentais.

4 DURHAM, Eunice. SCHWARTZMAN, Simon. Avaliação do ensino superior. São Paulo, Edusp, 1992.

⁵ AMORIM, Antônio. *Avaliação institucional da universidade*. São Paulo: Cortez, 1992.

3.1.2 - Pesquisa de Campo

Conforme já referenciado, a pesquisa de campo, foi elaborada voltada à mensurar os critérios de classificação em percentuais de satisfação referentes aos diversos critérios determinados pelos pesquisadores. Foram entrevistados 30 (trinta) policiais civis, com idade de 30 a 50 anos, da cidade de Curitiba, no período de novembro de 2006 a janeiro de 2007.

Critérios:

- 1- total insatisfeito,
- 2- muito insatisfeito,
- 3- bem insatisfeito,
- 4- insatisfeito,
- 5- regular,
- 6- satisfeito,
- 7- bem satisfeito,
- 8- muito satisfeito,
- 9- total satisfeito,
- 10- satisfação plena.

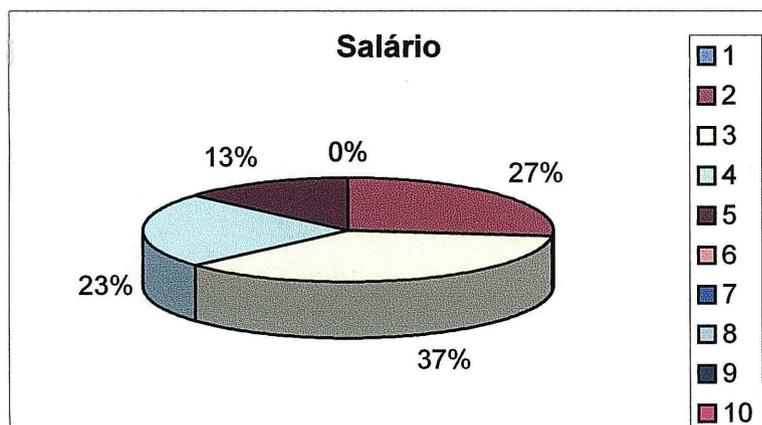


Gráfico 1- Salário

Dos entrevistados, a grande maioria considerou sua remuneração bem insatisfatória.

Este resultado demonstra o alto grau de insatisfação dos policiais em relação aos seus vencimentos que não chegam a suprir suas necessidades básicas de sobrevivência.

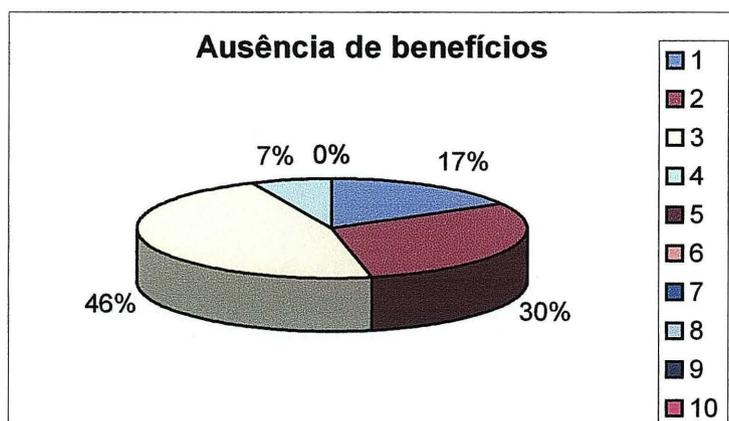


Gráfico 2- Ausência de Benefícios

Quarenta e seis por cento dos entrevistados consideram-se bem insatisfeitos no que diz respeito aos benefícios ofertados pela corporação, como vale transporte e vale alimentação, que de certa maneira são inexistentes.

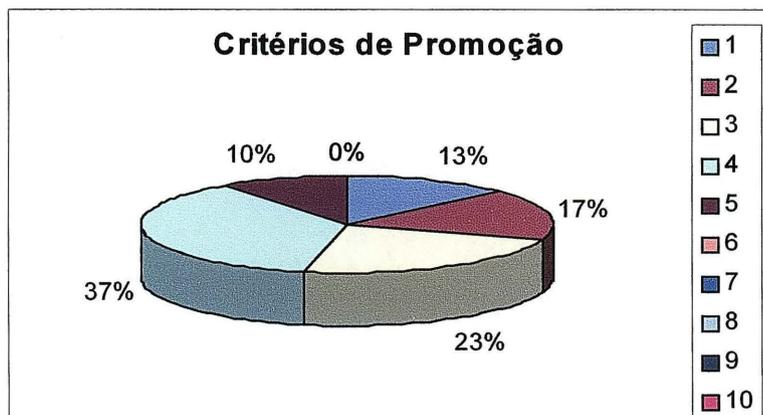


Gráfico 3 – Critérios de Promoção

Cerca de 36% dos policiais entrevistados consideram-se insatisfeitos com os critérios de promoção, uma vez que regularmente utilizam-se os critérios de “indicação”.

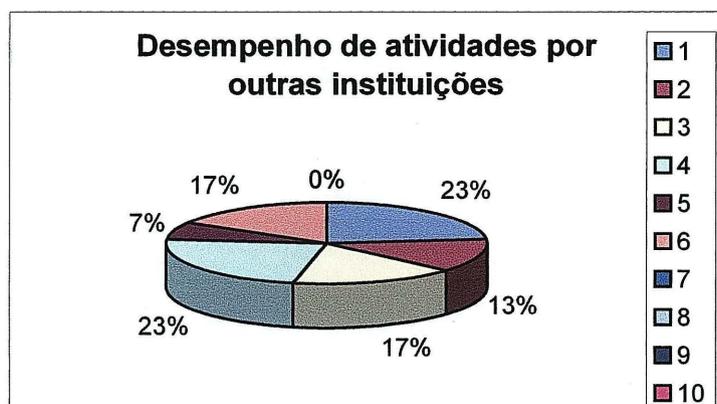


Gráfico 4- Desempenho de Atividade por outras Instituições

Os entrevistados também consideram-se insatisfeitos no que diz respeito às atividades desempenhadas por outros órgãos, não havendo uma parceria que possa ser benéfica nem a comunidade nem a Instituição.

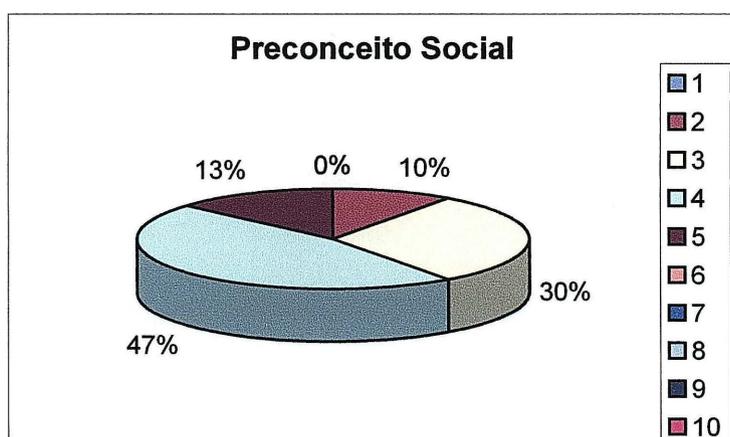


Gráfico 5- Preconceito Social

Com 46% , a grande maioria classifica-se como alvo do preconceito social, uma vez que o policial civil tem uma imagem extremamente distorcida, devido em grande parte à mídia sensacionalista.

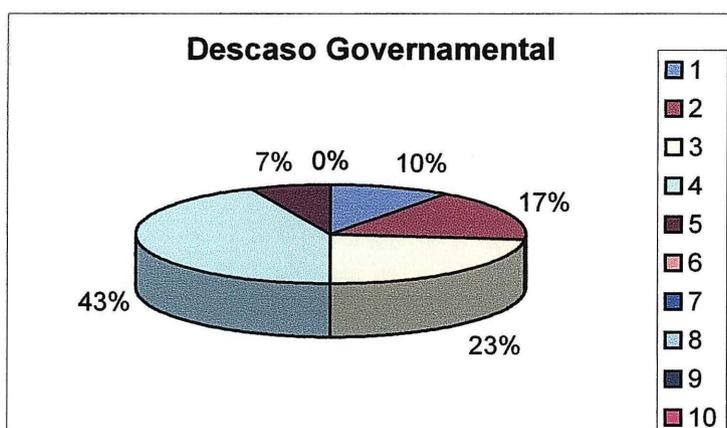


Gráfico 6 – Descaso Governamental

É nítida a insatisfação dos policiais civis neste quesito, pois o Governo não se faz presente em várias questões que poderiam beneficiar os mesmos.



Gráfico 7 – Má Administração dos Recursos

Os recursos, conforme a percepção de 40 % dos entrevistados tendem a ser mal administrados gerando insatisfação dos policiais civis.



Gráfico 8 – Ausência de Cursos de Capacitação Profissional

Neste critério, a maioria optou pelo critério “bem insatisfeito”, com 37% das respostas. Apesar de existirem cursos de capacitação ofertados regularmente, estes não atendem a demanda de policiais que necessitam de maior formação continuada na profissão.

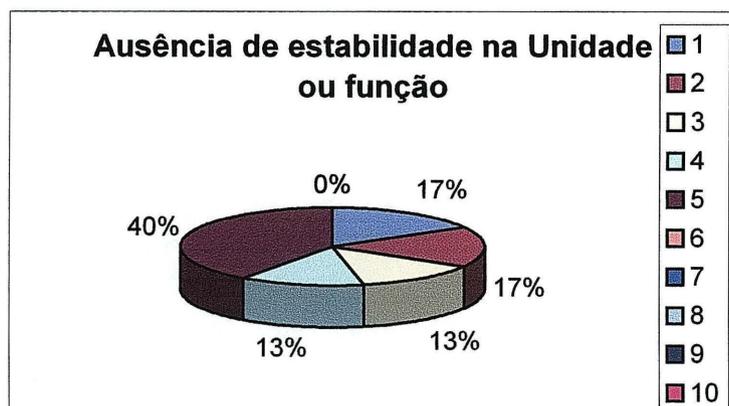


Gráfico 9 - Ausência de estabilidade na Unidade/ função

Diferente dos demais este apresenta o resultado “regular” em 40 % dos entrevistados, quando questionados sobre a Ausência de estabilidade em sua

Unidade de trabalho, tendo em vista que os rodízios visam transformar o policial em um profissional com diferentes habilidades.

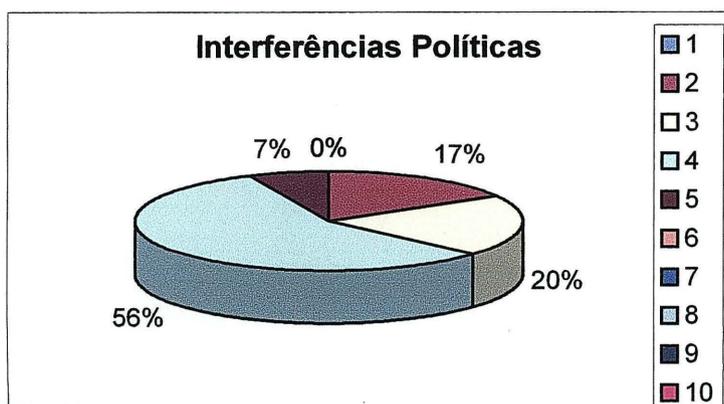


Gráfico 10- Interferências Políticas

Não raramente a Instituição sofre diversos tipos de interferências políticas, sendo claramente percebidos por mais da metade dos policiais questionados nesta pesquisa. Isto ocasiona desconforto aos funcionários que julgam-se impotentes perante estas intervenções.

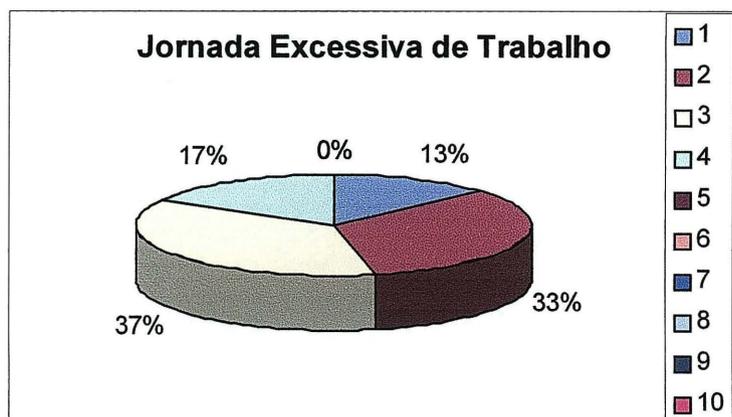


Gráfico 11 - Jornada Excessiva de Trabalho

A grande maioria dos entrevistados mostra-se ou muito insatisfeitos ou bem insatisfeitos no que diz respeito à jornada de trabalho. Com a falta de efetivo

torna-se praticamente obrigatório o policial desempenhar suas funções em períodos muitas vezes desumanos, sem a possibilidade de sequer haver momentos de descanso, causando estafa e baixo rendimento.



Gráfico 12 - Relacionamento com outras Instituições

Quarenta e quatro por cento dos entrevistados responderam como “regular” o relacionamento com outras instituições, o que podemos considerar “bom” tendo em vista que nas demais questões todas as respostas foram baseadas na insatisfação. Apesar de não haver uma parceria consideravelmente benéfica, o relacionamento entre funcionários da Polícia Civil e outros órgãos é de certa forma amistoso.



Gráfico 13- Ausência de Reconhecimento dos Superiores

Mais uma vez, pode-se constatar o elevado grau de insatisfação sentido pelos entrevistados, pois a ausência de reconhecimento de superiores causa extrema desmotivação no ambiente de trabalho.



Gráfico 14 - Ausência de Reconhecimento da Comunidade

A comunidade espera que o policial atue como um “super-herói” em sua defesa, mas, por vezes não tem a noção de todos os percalços diários da rotina de um policial. A falta de equipamentos e de efetivo, faz com que seja praticamente impossível atender com qualidade todas as ocorrências, causando descontentamento na população.

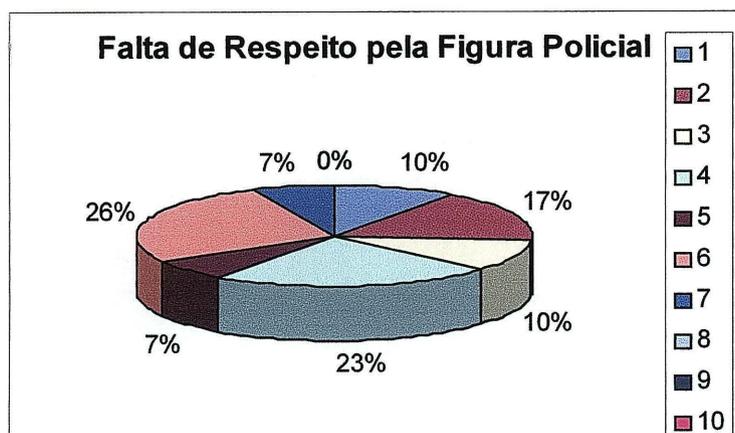


Gráfico 15 - - Falta de Respeito pela Figura Policial

Apesar da falta de reconhecimento da comunidade em relação ao policial, no que se refere ao respeito pela figura do mesmo podemos notar que o nível de satisfação é superior às demais comparações, o que faz com que o policial ainda seja visto como um “amigo” da sociedade.



Gráfico 16 - Ausência de Ética e Moralidade na Organização

Assim como em qualquer Instituição, pública ou privada, normalmente ocorrem alguns episódios de falta de moral e ética. Por se tratar da Polícia Civil, isto jamais deveria ocorrer, pois este profissional deveria ser um exemplo para toda a comunidade.

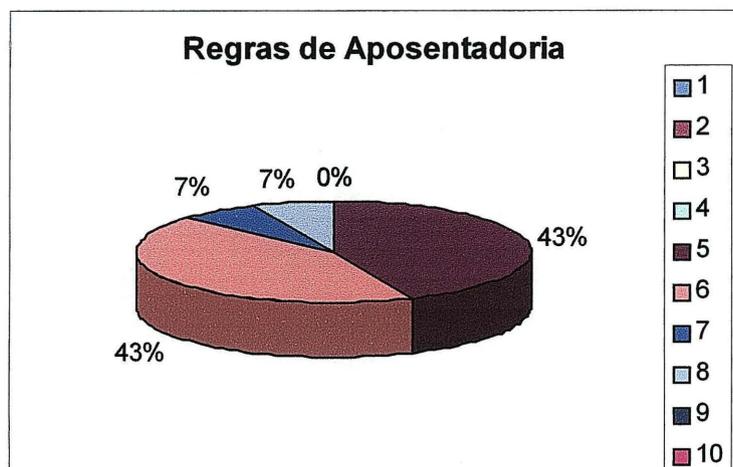


Gráfico 17 - Regras de Aposentadoria

As regras de aposentadoria para os policiais civis ainda são uma das grandes benesses da categoria. Foram conquistadas várias vitórias ao longo do tempo nessa área e isso faz com que a questão seja observada satisfatoriamente pela maioria dos entrevistados.

Tabela 1- Critérios de Classificação das respostas em porcentagem.

Critérios de Classificação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salário	0	26,6	36,6	23,3	13,3	0	0	0	0	0
Ausência de benefícios	16,6	30	46,6	6,6	0	0	0	0	0	0
Critérios de Promoção	13,3	16,6	23,3	36,6	10	0	0	0	0	0
Desempenho de Atividades por outras Instituições	23,3	13,3	16,6	23,3	6,6	16,6	0	0	0	0
Preconceito Social	0	10	30	46,6	13,3	0	0	0	0	0
Descaso Governamental	10	16,6	23,3	43,3	6,6	0	0	0	0	0
Má administração dos Recursos	0	23,3	26,6	40	10	0	0	0	0	0
Ausência de Cursos de capacitação Profissional	13,3	13,3	36,6	30	6,6	0	0	0	0	0
Ausência de estabilidade na Unidade ou Função	16,6	16,6	13,3	13,3	40	0	0	0	0	0
Interferências Políticas	0	16,6	20	56,6	6,6	0	0	0	0	0
Jornada excessiva de Trabalho	13,3	33,3	36,6	16,6	0	0	0	0	0	0
Relacionamento com outras Instituições	0	13,3	20	23,3	43,3	0	0	0	0	0
Ausência de Reconhecimento dos Superiores	0	33,3	23,3	33,3	10	0	0	0	0	0
Ausência de Reconhecimento da Comunidade	0	13,3	6,6	36,6	16,6	13,3	0	0	0	0
Falta de Respeito pela Figura Policial	10	16,6	10	23,3	6,6	26,6	6,6	0	0	0
Ausência de Ética e Moralidade na Organização	10	10	10	46,6	23,3	0	0	0	0	0
Regras de Aposentadoria	0	0	0	0	43,3	43,3	6,6	6,6	0	0

CAPÍTULO 4

BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE PENSAR, SENTIR E AGIR

O ponto focal é o estudo do comportamento do Indivíduo antes de ingressar nas Polícias Civis dos Estados e depois do seu ingresso. A metodologia utilizada, parte da situação real dos colaboradores das Instituições de forma global, sem se individualizar uma unidade ou departamento específico.

4.1 Reflexões sobre Pensar, Sentir e Agir

O indivíduo que pretende ingressar nas Polícias Civis dos Estados, por mais que não seja o seu sonho e ideal de vida, pretende fazer parte de uma instituição séria, receber uma remuneração adequada, trabalhar num ambiente sadio, conhecer novas pessoas e fazer amizades, desempenhar uma atividade útil e necessária para a sociedade, poder colaborar com a comunidade esclarecendo crimes e colhendo provas contra os criminosos, entre outros ideais. Este é o pensamento ideal de todo candidato a Policial Civil, independentemente do cargo e/ou da função que esteja almejando.

Durante a fase preparatória de ingresso (concurso público), o *animus* do candidato a Policial Civil é aquele. Este pensamento e ideal permanecem durante todas as fases do concurso e continua após a aprovação/nomeação.

No período de formação técnico profissional na Escola das Polícias Civis dos Estados, o ideal permanece sem grandes alterações, uma vez que as instruções e conhecimentos são passados quase que totalmente de forma teórica sem que se mostre a realidade do dia-a-dia.

Então, o sentimento de “fazer o bem”, de lutar por uma sociedade livre e justa, de trazer paz e conforto para o cidadão de bem, de ser útil para o meio social, de desempenhar um papel relevante na sociedade, passa a ser profundamente alterado depois que o indivíduo inicia a atividade de campo, após o curso de formação técnico-profissional.

O servidor se depara com inúmeros problemas dos quais serão citados apenas os principais. São eles: sobrejornada de trabalho; escalas inadequadas de serviço, desvios de função, baixa remuneração (consideradas as condições de trabalho e a jornada de labor); péssima estrutura física; descaso das autoridades superiores; falta ou deficiência de equipamentos e materiais; interferências políticas; falta de um plano de carreira adequado; promoções por critérios pessoais e políticos sem considerar a aptidão e o desempenho de cada um individualmente, entre outras.

Diante desse quadro estarrecedor, o indivíduo – Policial Civil – passa a agir de forma diferente: desmotivado, atrasa-se para o trabalho, executa as atividades de forma precária, ausenta-se do serviço, não zela pela higiene, segurança e manutenção dos prédios, materiais e equipamentos, atende mal a comunidade, alguns passam a usar substâncias entorpecentes (lícitas e ilícitas) como álcool, tabaco, drogas; o estresse do dia-a-dia somado a desmotivação e outros fatores, tornam alguns policiais agressivos com a família e com a comunidade, desnecessariamente.

Outros optam pelo suicídio como “saída”. Há inúmeros casos de doenças psicossomáticas (sobretudo cardiopatias, doenças do sistema nervoso e doenças do sistema gastrointestinal) entre os policiais civis. Também inúmeros casos de separações e divórcios de casais. Saliente-se, aliás, que segundo pesquisa dos órgãos nacionais e internacionais (e.g. Conselho Federal de Medicina e ONU), as carreiras nas quais os indivíduos estão mais sujeitos a desenvolver doenças

psicossomáticas e passar por crises familiares (especialmente separações e divórcio), são as carreiras médicas, jurídicas e policiais.

4.2 Contexto ambiental

a) Contexto Interno:

Constata-se, no interior das organizações, uma desmotivação geral, já que os servidores não são lotados conforme sua aptidão ou seus anseios, mas conforme critérios políticos e pessoais, de forma que não há estímulo para o desempenho de funções. Ocorre, ainda, o fenômeno das freqüentes transferências dos policiais dentro dos mais diversos departamentos e unidades das Polícias Civis dos Estados, haja vista que raramente um servidor permanece por mais de 2 (dois) anos numa mesma unidade policial, especialmente os Delegados de Polícia.

Outro fator desmotivador são os critérios de promoção, não suficientemente claros e que deixam margem a muita subjetividade. De regra, os servidores promovidos o são por critérios pessoais e políticos, sem se considerar especificamente os critérios mais objetivos de desempenho e qualificação profissional.

4.2.1 Efetivo por Grau de Instrução

A SENASP verificou nos seus estudos que praticamente metade do efetivo das Polícias Civis possui o médio completo como grau de instrução. Destaca-se, ainda, um grupo de cerca de 40% que possuem grau superior completo. Interessante esclarecer que o Ensino Fundamental compreende da 1ª a 8ª série, o Ensino Médio é composto por três anos (antigo 2º grau) e ambos fazem parte da

Educação Básica, segundo a Lei nº 9.394/96 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

Efetivo das Polícias Civis por Grau de Instrução (Brasil – 2004)

Grau de Instrução	Total do Efetivo por Grau de Instrução	
	N. abs.	(%)
Fundamental Incompleto	422	0,9
Fundamental Completo	1414	2,9
Médio Incompleto	1544	3,3
Médio Completo	21109	45,0
Superior Incompleto	4336	9,2
Superior Completo	16257	34,7
Pós Graduação	1866	4,0
Total	46948	100,0

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

4.2.2 Efetivo por Faixa Etária

A conclusão da coleta de dados da SENASP é de que grande parte do efetivo das Polícias Civis avaliadas possuem entre 35 e 45 anos de idade (43%).

Em contraponto, verificamos que aproximadamente 10% do total do efetivo possui até 30 anos de idade.

Efetivo das Polícias Civis por Faixa Etária (Brasil – 2004)

Faixa etária	Total do Efetivo por Faixa Etária	
	N.Abs	(%)
18 e 24 anos	2.484	4,3
25 e 29 anos	4.239	7,3
30 e 34 anos	7.086	12,2
35 e 45 anos	24.775	42,8
acima de 45 anos	19.264	33,4
Total	57.848	100,0

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

4.2.3 Efetivo por Tempo de Serviço

Avaliando o efetivo segundo seu tempo de serviço, conforme dados coletados pela SENASP, chegamos à conclusão de que, comparativamente, 37% do efetivo possuem entre 10 e 20 anos de serviço e outros 28% possuem menos de 5 anos de serviço. Existe, ainda, um grupo de 16,7% que possui mais de 20 anos de serviço.

Efetivo das Polícias Civis por Tempo de Serviço (Brasil – 2004)

Tempo de serviço	Total do Efetivo	
	N.Abs	(%)
Menos de 1 ano	3.234	7,1
1 a 5 anos	9.504	21,0
5 a 10 anos	7.991	18,0
10 a 20 anos	16.809	37,2
Mais de 20 anos	7.542	16,7
Total	45.080	100,0

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

4.2.4 Efetivo por Tipo de Função Executada e Gênero

Analisando os dados do quadro abaixo colhidos pelo Ministério da Justiça, temos que cerca de 32% do efetivo das Polícias Civis se encontram em funções não operacionais. A proporção de homens com relação às mulheres é bem mais alta na situação das funções operacionais do que na situação do apoio administrativo. Assim, naquelas funções existem 5 homens para cada mulher enquanto que nessas existem mais mulheres do que homens.

Efetivo das Polícias Civis por Tipo de Função Executada e Gênero (Brasil – 2004)

Função Executada	Total do efetivo por Gênero			
	Feminino	Razão Masc./Fem.	Masculino	Total
Operacionais	4882	22434	27316	4,6
Apoio Administrativo	7184	5682	12866	0,8
Outras Funções	752	261	1013	0,3

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

4.2.5 Efetivo por Faixa Salarial

No que tange à análise da distribuição do efetivo das Polícias Civis segundo faixas salariais, verificamos que pouco mais de 30% do efetivo recebe entre 2 e 5 salários mínimos. Cabe ressaltar, ainda, que temos 0,2% dos Policiais Civis recebendo entre 1 e 2 salários mínimos e mais de 21% recebendo acima de 10 salários mínimos.

Efetivo das Polícias Civis por Faixa Salarial (Brasil – 2004)

Faixa salarial (Salário Mínimo)	Total do Efetivo por Faixa Salarial	
	N.Abs	(%)

1 a 2 SM	121	0,2
2 a 3 SM	1564	3,6
3 a 4 SM	1106	2,6
4 a 5 SM	10120	24,0
5 a 6 SM	5514	13
6 a 7 SM	2886	6,8
7 a 8 SM	9148	21,5
8 a 9 SM	1099	2,6
9 a 10 SM	1858	4,3
Acima de 10 SM	9080	21,4
Total	42.496	100,0

Fonte: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública/Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública/Pesquisa Perfil Organizacional das Polícias Civis 2005.

b) Contexto Externo

O ambiente familiar e social em que vive o Policial Civil interfere no seu bem-estar e no seu desempenho profissional, seja em termos de qualidade, seja em termos de produtividade.

De fato, os inúmeros problemas que afetam o dia-a-dia do Policial Civil no seu trabalho têm uma inter-relação direta com o seu ambiente familiar e social, posto que se ele “carrega” os problemas para fora da Instituição acaba tendo desgastes com sua família e no seu meio social. Em contrapartida, a recíproca é verdadeira, os problemas familiares e sociais também são levados à instituição,

surgindo um círculo vicioso que interfere diretamente no desempenho das atividades do Indivíduo.

4.3 Proposta de Melhoria

Herzberg (2003) enfatiza que a gestão da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança no emprego são fatores que levam a insatisfação no trabalho. Alguns desses fatores são iguais aos reclamados pelos Policiais Civis dos Estados. E como sanar com as insatisfações? Como motivar? De acordo com Herzberg (2003) isto deve ser feito por meio do reconhecimento de realizações, do trabalho em si, responsabilidades e crescimento ou progresso. É inegável a contribuição de Frederick Herzberg para motivação no trabalho, contudo quais são os passos para motivar o quadro de pessoal das Polícias Civis. Algumas sugestões:

- **Comunicação / informação** – disseminação das Informações pode ser feita aos colaboradores por meio de uma comunicação eficiente, tais como o uso da informática (a INTRANET é muito eficiente para circular informações dentro de uma instituição), as revistas e boletins internos, os murais e o marketing interno. Conforme Heller (1999, p. 20) “No que se refere à comunicação, a situação ideal é todos saberem a respeito do que afeta direta ou indiretamente, em detalhes e de modo completo, o mais rápido possível”. A importância de que a informação seja passada para toda a equipe é devido ao fato de que nem todo conhecimento ou responsabilidade de decisão se assenta no topo da empresa;
- **Buscar soluções** – pode ser entendido como não perseguir erros, os motivos dos fracassos devem ser discutidos, avaliados,

considerados como uma fonte de aprendizagem, com isso se evita a cultura da culpa;

- **Reconhecimento / valorização da equipe** – algumas ações simples podem contribuir para que a equipe se sinta valorizada, o elogio de preferência por escrito, discutir e considerar as sugestões dadas pela equipe, promover reuniões onde todos possam expressar suas idéias, apresentar nos eventos, aos visitantes os componentes da equipe como colaboradores e não apenas como funcionários;
- **Delegar responsabilidades** – os gestores centralizadores correm um grande risco de desmotivar sua equipe, é fundamental delegar responsabilidades, com isso a equipe vai se sentir segura, importante;
- **Estimular iniciativas** – ser receptivo a todas as idéias é claro que algumas serão eliminadas e outras adaptadas ou reformuladas, mas isso deve ser feito em equipe.

4.4 Proposta de Gestão para as Polícias Civis dos Estados

Diante de tudo que foi analisado, entende-se que seria de suma importância reavaliar o modo de gestão e capacitar os administradores da organização para que possam transformar a triste realidade gerada pelo alto índice de desmotivação dos colaboradores.

Uma breve reflexão leva os Orientados a crer que uma gestão participativa, dentro dos parâmetros de hierarquia, disciplina e segurança das informações, seria um grande avanço para que os colaboradores se sentissem mais motivados

e felizes no dia a dia do trabalho. Isto, sem dúvida alguma, melhoraria a qualidade e a produtividade.

Além da gestão participativa, entende-se que seria de bom alvitre uma gestão racional dos recursos existentes, sejam eles materiais ou humanos, de forma a maximizar o seu aproveitamento, evitando desgaste e/ou a perda dos mesmos.

Sugere-se, ainda, critérios de promoção mais objetivos e contínuos no tempo. Melhor dizendo, ao invés de apenas a chefia imediata avaliar o servidor visando à promoção, seria de grande importância que os seus pares e seus subordinados também o avaliassem. O ideal proposto seria a constituição de uma comissão de avaliação do desempenho do profissional, para que o critério de promoção seja mais justo, evitando-se recair em detalhes puramente subjetivos.

Recomenda-se, ainda, que as avaliações ocorram num período de tempo não inferior a 1 (um) ano e nem superior a 3 (três) anos, tendo em vista que, atualmente, basta apenas uma avaliação da chefia imediata para se concorrer aos critérios de promoção, ficando sujeita a distorções para “mais” ou para “menos”, uma vez que o procedimento neste sistema é como uma “fotografia” que retrata apenas determinado momento do servidor na organização e não o conjunto da sua história dentro dela.

Por fim, entende-se que a alocação dos indivíduos segundo critérios racionais, evitaria a baixa motivação, insatisfação e outros fatores delas decorrentes ou com elas inter-relacionados. Assim, quando um servidor é designado para outro departamento ou para outra unidade, deve-se observar a sua capacidade, aptidão e desejo. O ideal seria a manutenção do servidor estável naquela função/lotação, salvo se houver interesse dele de se transferir, ou se houver real, necessário e inarredável interesse público. Em qualquer caso, sempre que possível, observando-se os critérios lógicos já citados.

4.5 Reflexão sobre o modo de Gestão da Instituição e as Resistências às mudanças

De modo geral, as mudanças dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, enfrentam resistência por parte dos colaboradores e parceiros, com diversas implicações positivas e/ou negativas sobre o indivíduo e sobre o sistema organizacional. Em conseqüência, a atividade laboral pode ser mais ou menos produtiva, e mais ou menos prazerosa para o servidor. Além disto, e também em decorrência deste fato, como forma reflexa, a vida extra-laboral do colaborador sofrerá influências, tanto nos aspectos de relacionamento social, quanto nos de doenças psicossomáticas decorrentes do trabalho.

Na organização das Polícias Civis dos Estados as resistências às mudanças são freqüentes. Um dos fatores pode relacionar-se ao fato de que grande parte dos colaboradores possui apenas o segundo grau ou o 3º grau incompletos. Assim, outro fator predominante é a gestão tecno-burocrática da instituição, na qual a comunicação entre os diversos escalões é rara e ineficaz, o que faz com que as implementações de mudanças sejam barradas. Normalmente, quando há uma mudança a ser implementada, esta não é precedida de consulta e análise prévia dos servidores operacionais, ficando as decisões de mudança restritas apenas aos altos escalões, os quais definem as estratégias e as implementam, sem um estudo prático sobre o seu impacto e suas implicações no sistema, de modo geral.

É fato que uma Unidade de Polícia sem planejamento e sem visão estratégica não evolui em termos de qualidade nos serviços. Diante de um cenário de constantes mudanças tecnológicas e sociais, faz-se necessário rever conceitos, decisões, estratégias e planejamento. Todavia, o indivíduo por sua

própria natureza é avesso às mudanças, pois teme o desconhecido e prefere uma segurança que pode não ser a melhor opção, mas que não lhe é estranha.

Por fim, observe-se que, diante dos vários fracassos de tentativas de mudanças mal planejadas, há uma natural desconfiança intrínseca entre os servidores, traduzindo-se numa resistência psicológica às alterações difíceis de vencer.

4.6 Que método aplicar para vencer a resistência às mudanças na Polícias Civis dos Estados?

Considerando que o modo de gestão empregado nas Polícias Civis dos Estados se aproxima muito do método Tecno-burocrático, eis que há um sistema de hierarquia, uma fragmentação do trabalho, alguma regulamentação escrita das atividades, a comunicação entre os diversos escalões de colaboradores é extremamente difícil, há uma centralização de poder nas mãos dos gestores, quase sem autonomia nos patamares inferiores, e o direito de expressão é limitado.

Esse modo de gestão, na visão dos orientados, ultrapassado, traz fortes resistências às mudanças da instituição, diversos inconvenientes que acabam por implicar em disfunções que refletem interna e externamente para a organização.

Assim, uma política de gestão participativa dos servidores na administração da organização, com o incentivo da comunicação entre os diversos escalões e educação sobre a necessidade e a lógica dos benefícios das mudanças aos indivíduos, seria o caminho a ser trilhado para enfrentar as resistências.

Acredita-se, também, que não menos importante, seria uma política de incentivos aos Policiais, a fim de poder negociar essas modificações sugeridas. Dentre os incentivos pode-se levar em conta um sistema de planos de folga, de agradecimentos públicos, de concessão de cursos (seminários, palestras, conferências, congressos, graduação e pós-graduação, táticos, de inteligência etc.), uma vez que, por se tratar de uma organização pública, não é possível que seja concedida uma contraprestação pecuniária, como uma participação nos lucros.

4.6.1 Motivando Pessoas Difíceis

Motivar uma pessoa que deseja ser motivada é uma tarefa árdua, porém gratificante, entretanto motivar pessoas que não querem ser motivadas, pessoas apáticas ou intratáveis isto sim é uma tarefa muito difícil. Segundo BERGAMINI a motivação dessas pessoas deve partir delas próprias, o gestor deve utilizar a estratégia de tirar dessas pessoas as soluções. Sendo assim, o gerente deve compor uma imagem rica do subordinado, isto é, levantar dados ou fatores que sejam a causa da desmotivação. Em seguida deve ser flexível para reformular metas que sejam viáveis ao funcionário, metas que ele possa cumprir e por fim convidar essa pessoa para uma conversa franca, aberta e em lugar neutro.

Esse método proposto por BERGAMINI para motivar pessoas difíceis tem a vantagem de inspirar confiança em toda a equipe, pois esta sente que as pessoas difíceis não serão descartadas e sim trabalhadas para mudar de atitude e contribuir com o grupo.

Pessoas intransigentes são encontradas em todas as instituições, porém são um grande problema nas Polícias Cíveis nas quais quase todos os serviços são voltados ao público. Se um usuário for atendido por uma pessoa mal-humorada, apática ou desinteressada ele vai formar uma imagem negativa da Instituição

Policial Civil e vai repassar para várias pessoas aquela imagem comprometendo todo o trabalho desenvolvido pela organização.

CAPÍTULO 5

PROPOSTA DE MÉTODO MOTIVACIONAL PARA A POLÍCIAS CIVIS DOS ESTADOS

Diante do que foi exposto, os orientados entendem que o melhor método para vencer as resistências, seria o método híbrido entre a Educação e Comunicação e a Participação e Envolvimento, por meio do qual os servidores pertencentes à organização são atraídos para se envolverem sobre a necessidade e a lógica das modificações propostas, fazendo com que os mesmos participem e ajudem a planejar essas mudanças com sugestões. Esta medida acarretará uma persuasão racional entre os servidores, os quais ajudarão a implementar as modificações necessárias, comprometendo-se com elas.

De qualquer forma, não está descartada a possibilidade de utilizar-se de programas de reciclagem, e, em sendo forte demais a resistência, poderá haver a concessão de folgas e negociação/acordos, haja vista que sem isto tudo, fica difícil implementar mudanças.

Por fim, entende-se que somente em último caso, e se houver extrema necessidade, poderá haver coerção implícita ou explícita, desde que avaliados os prós e contras de tal medida. Ou seja, deve ser feito um levantamento criterioso da relação custo/benefício para que sejam analisadas a viabilidade e as vantagens e desvantagens de medida extrema.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS

O esforço não acaba após motivar a equipe, é necessário manter a motivação em alta. De acordo com MCGREGOR, BERGAMINI, MASLOW CARDOSO isto é possível dando variedades às condições de trabalho, melhorando o sistema de gerenciamento e atribuindo grande valor aos colaboradores. Para que as Polícias Civas possam oferecer bons serviços ao cidadão e à comunidade, é necessário dispor de recursos humanos com indivíduos capacitados e motivados, e não poupar esforços para manter em alta essa motivação.

Algumas sugestões para a motivação dos colaboradores:

- Participação - na tomada de decisão e sua implementação;
- Delegação e enriquecimento do posto - para aumentar autonomia e responsabilidades;
- Aceitar sugestões;
- Eleger o Policial Civil do mês;
- Criar oportunidades de formação;
- Líder facilitador (e não controlador);
- Ajuda os membros da equipa a desenvolver competências;
- Criar um clima de aprendizagem;
- Partilhar as informações com os colaboradores;
- Procurar resolver problemas (e não encontrar os culpados);
- Antecipar as dificuldades para saber lidar com elas;
- Estimula a criatividade;
- Delega a responsabilidade e a autoridade;
- Desenvolve a confiança e o otimismo;
- Desenvolver o trabalho em equipe.

- Elogiar o bom trabalho do Policial Civil;
- Relativizar o formalismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. **BERGAMINI**, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*, 4ª edição, Editora Atlas, 1997, São Paulo.
2. **MCGREGOR**, Douglas. *O lado Humano da Empresa*, 3ª edição, Editora Martins Fontes, 1999, São Paulo.
3. **MASLOW**, Abraham H. *Maslow no gerenciamento*, Editora Qualitymark, 2000, Rio de Janeiro.
4. **CARDOSO**, R.F. *et al.* *Estratégias para Motivação e Desenvolvimento de Carreiras*. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Estrategias%20para%20motivacao%20e%20desenv%20de%20carreiras.htm> - Acesso em: 16 novembro 2006.
5. **FELIPE**, M.I. *Incentivos e boa liderança elevam o comprometimento da equipe*. Disponível em http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=101. Acesso em: 16 novembro 2006.
6. **HERZBERG**, F. *The motivation to work*. New York: John Wiley; 1959.
7. **MARRAS**, J. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
8. **MASLOW**, A. H. *Motivação e personalidade*. Estados Unidos, 1954.
9. **MATTAR**, F. N., Disponível em <http://fauze.com.br/artigos.htm>. Acesso em 27 de fevereiro de 2007.
10. **REGO**, A. A. *Comunicação nas Organizações*. São Paulo: Edições Silabo, 1999.

11. **ROBBINS**, S.P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. p. 340-358.
12. **SERRANO**, D.P. Teorias de Maslow – A Hierarquia das necessidades. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso: 16 de novembro de 2006.
13. **SIMON**, H.A. Acesso: 7/março/2007. <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/simon.htm>
14. As tabelas e dados da Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, foram consultadas em 1 de fevereiro de 2007 e estão disponíveis em <http://www.mj.gov.br/Senasp/estatisticas/organiza%C3%A7%C3%B5es%20estaduais%20e%20municipais.pdf>
15. <http://www.cesuc.br/revista/ed-1/asteoriasdemotivacaohumana.pdf>
16. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2000.
17. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR10520: Informação e documentação – Citações – Elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

ANEXO I

Modelo de Questionário apresentado aos entrevistados

Avalie o grau de satisfação em relação aos itens abaixo, classificando-os na tabela de acordo com a importância que tem para sua pessoa. 1=total insatisfação; 2=muito insatisfeito; 3=bem insatisfeito; 4=insatisfeito; 5=regular; 6=satisfeito; 7=bem satisfeito; 8=muito satisfeito; 9=totalmente satisfeito; 10=satisfação plena.

Não é necessário se identificar. Apenas preencha os dados abaixo para que possamos ter uma idéia individualizada.

Cargo _____ função _____ tempo de
serviço _____

Escolaridade _____ renda _____ sexo _____
idade _____

Possui rendas extras _____ Operacional () ou Administrativo ()

- 1- Salário
- 2- Ausência de Benefícios
- 3- Critérios de Promoção
- 4- Desempenho de Atividades por Outras Instituições
- 5- Preconceito Social
- 6- Descaso Governamental
- 7- Má Administração dos Recursos
- 8- Ausência de Cursos de Capacitação Profissional
- 9- Ausência de Estabilidade na Unidade / Função
- 10- Interferências Políticas
- 11- Jornada Excessiva de Trabalho
- 12- Relacionamento com Outras Instituições
- 13- Ausência de Reconhecimento dos Superiores
- 14- Ausência de Reconhecimento da Comunidade
- 15- Falta de Respeito pela Figura Policial

16- Ausência de ética e Moralidade na Organização

17- Regras de Aposentadoria