

## **PROFISSIONALIZAÇÃO: FATOR DE EFICÁCIA NA ATIVIDADE POLICIAL-MILITAR**

**NILTON DE ALMEIDA**

*Capitão PM*

**MARCO ANIDNIO GOMIDE REIS**

*Capitão PM*

Dentre os temas disponíveis para a apresentação da tese, no corrente ano, chamou-nos a atenção e, por fim, escolhemos o que ora apresentamos, por uma razão muito simples: cremos na PROFISSIONALIZAÇÃO como fator de eficácia de qualquer instituição. Por outro lado, o valor didático dos ensinamentos que dele poderiam ser colhidos, é considerável, principalmente, no atual momento histórico, em que o Estado atravessa uma situação econômico-financeira desfavorável, geradora de desemprego, desajustes sociais e outros problemas que refletem negativamente no QUADRO DA SEGURANÇA PÚBLICA - nosso cenário de atuação.

Nossa tese se fundamenta na criação de uma mentalidade voltada para a PROFISSIONALIZAÇÃO do nosso POLICIAL-MILITAR, em todos os níveis: estratégico, tático e operacional.

Entendemos que as medidas adotadas pela Corporação, com vistas à PROFISSIONALIZAÇÃO, não devem adstringir-se a um período de recrutamento, seleção e formação, e sim seguir mais além. É preciso orientar o homem durante todo o tempo em que ele presta seus serviços na Corporação. É conveniente acompanhar o seu desenvolvimento, avaliando constantemente o seu desempenho.

Procuramos enfatizar a necessidade de uma maior atenção por parte da Corporação com a INSTRUÇÃO - fator essencial para a PROFISSIONALIZAÇÃO - já que aquela atualmente ministrada é incipiente, por deficiência de fatores conjunturais, humanos e materiais.

Mostramos alguns aspectos gerais, que permitem ao leitor avaliar o nosso grau de PROFISSIONALIZAÇÃO e os meios necessários à sua otimização para, ao final, estabelecer a ligação dessa com os resultados obtidos pela POLÍCIA MILITAR, no desempenho de sua missão.

**Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

## **1 EXPOSIÇÃO**

### **1.1 Definições e Conceituações:**

#### **1.1.1 Administração (Conc.)**

É a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum; na concepção operacional, Administração Pública é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado, ou por ele assumidos.

#### **1.1.2 Administrador (Conc.)**

É todo e qualquer indivíduo que tem autoridade para alocação de recursos humanos e materiais, a fim de que se atinjam determinados objetivos. Com base neste conceito, os técnicos que alcançam o nível intermediário da pirâmide organizacional passam a desempenhar funções administrativas e tornam-se, também, responsáveis pela eficiência e eficácia da organização; os poderes e deveres do administrador são os expressos em lei, os impostos pela moral administrativa e os exigidos pelo interesse da coletividade. Esses princípios delimitam o poder discricionário do administrador público.

#### **1.1.3 Aptidão (Def.)**

Condição ou conjunto de características consideradas diplomáticas da habilidade com que o indivíduo, mediante treinamento, pode adquirir conhecimentos e destrezas; da definição, conclui-se que aptidão é simplesmente a “capacidade de aprender.”

#### **1.1.4 Cargo (Def.)**

É o conjunto de atribuições definidas por lei ou regulamentos, e cometido, em caráter permanente, a um militar.

#### **1.1.5 Classe (Conc.)**

É o agrupamento de cargos da nossa profissão e com idênticas atribuições, responsabilidades e vencimentos. As classes constituem os degraus de acesso na carreira.

#### **1.1.6 Carreira (Conc.)**

É o agrupamento de classes da mesma profissão ou atividade escalonadas, segundo a hierarquia do serviço, para acesso privativo dos titulares dos cargos que a integram.

#### **1.1.7 Controlar (Conc.)**

É evitar mudança indesejável de rumo e de ritmo no curso da ação planejada; é verificar, constantemente, se o programa está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e as ordens dadas.

#### **1.1.8 Coordenar (Conc.)**

É unir, ligar, harmonizar todos os esforços e todos os atos. É a função de estabelecer e manter relações adequadas entre as várias partes em que o trabalho esteja dividido.

#### **1.1.9 Discricionariedade (Conc.)**

É uma das peculiaridades do exercício do Poder de Polícia, traduzida na capacidade de livre escolha, da oportunidade e conveniência de aplicar as sanções e empregar os meios conducentes a atingir o fim colimado, que é a proteção de algum interesse, público.

#### **1.1.10 Eficácia (Conc.)**

É o êxito conseguido pela organização (êxito do sistema como um todo), tanto interna quanto externamente; de nada adianta a Unidade Operacional prestar um serviço eficiente, em sua área, se ele não for relevante para a comunidade.

#### **1.1.11 Eficiência (Conc.)**

É a capacidade de gerar bens e serviços, utilizando-se de forma adequada dos recursos humanos e materiais disponíveis; diz-se que uma organização é eficiente, quando utiliza o mínimo de recursos (humanos, financeiros e materiais) para conseguir o máximo dos resultados.

#### **1.1.12 Elite (Def.)**

Caracteriza o que há de melhor, mais fino, mais distinto, mais aprimorado, mais diferenciado, o escol, a nata de um grupo, de uma sociedade, ou de uma corporação.

#### **1.1.13 Encargo (Def.)**

É a atribuição de serviço cometido a um Policial-Militar; possui caráter transitório e pode ser acumulado com cargo ou outros encargos.

#### **1.1.14 Função (Def.)**

Conjunto de deveres e responsabilidades cometidos a uma pessoa em razão do cargo ou encargo que exerce.

## **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

### **1.1.15 Liderança (Conc.)**

Aptidão para planejar tarefas e distribuí-las, demonstrando bom senso, equilíbrio e segurança e mantendo o controle das atividades do grupo que vier a chefiar.

### **1.1.16 Organização (Def.)**

É um conjunto de pessoas, cada qual com interesses próprios, habilidades e motivações, que constituem um sistema social em contínua interação com seu ambiente mutável. Ou é a coordenação racional das atividades de um certo número de pessoas para atingimento de um objetivo ou fim.

### **1.1.17 Organizar (Conc.)**

É dividir o trabalho segundo um critério racional; estabelecer as unidades necessárias para executar as diferentes fases do trabalho dividido e dotar essas unidades com pessoal e equipamento adequado, em quantidade e qualidade.

### **1.1.18 Orientar (Conc.)**

É guiar, nortear, encaminhar, examinar os vários aspectos de uma questão.

Constitui-se num conjunto de técnicas e princípios que considera o indivíduo ao orientar sua personalidade integral; significa a coordenação de informes sobre o indivíduo-alvo de modo a auxiliá-lo em diferentes áreas, tornando-o apto, pelo conhecimento de si próprio, a realizar seu auto-ajustamento.

### **1.1.19 Pesquisar (Conc.)**

Buscar deliberadamente os fatos com o objetivo de entrar na posse da realidade, isto é, buscar as origens dos acontecimentos diretamente na fonte.

### **1.1.20 Planejar (Conc.)**

Em sentido lato é decidir o que fazer, quando fazer, onde fazer e para quem fazer. É utilizar os dados da pesquisa e da previsão na análise e determinação das etapas e dos meios para se alcançar os objetivos da Organização.

### **1.1.21 Poder de Polícia (Conc.)**

É o conjunto de atribuições concedidas à administração para

disciplinar e restringir, em favor do interesse público adequado, direitos e liberdade individuais. É a faculdade de que dispõe a Administração Pública para condicionar e restringir o uso e o gozo de bens, atividades e direitos individuais, em benefício da coletividade e do próprio Estado. É o mecanismo de frenagem de que dispõe a Administração Pública, para conter os abusos do direito individual que se revelarem contrários, nocivos ou inconvenientes, ao bem estar social, ao desenvolvimento e à Segurança Nacional.

#### **1.1.22 Prever (Conc.)**

É discernir o comportamento futuro dos fenômenos com os quais se tem de haver o administrador. É conhecer para planejar.

#### **1.1.23 Profissão (Def.)**

É uma ocupação em que o conhecimento de algum ramo da cultura ou da ciência é aplicado, seja na solução de negócios alheios, seja na prática de uma arte baseada em tal conhecimento. É, também, uma técnica intelectual adquirida mediante treinamento sistemático e praticada por processos racionais. Confunde-se - *latu sensu* - com cargo, ato, encargo, empreendimento, emprego, estudo, função, lugar, mister, modo de vida, ofício, operosidade, posto, trabalho, serviço.

#### **1.1.24 Profissional (Conc.)**

Todo aquele que exerce uma profissão e faz dela o seu meio de vida. Não será, pois, um amador, um curioso acerca de certa arte ou ofício, mas o que dela vive e que dela tira o seu sustento.

#### **1.1.25 Profissionalismo (Conc.)**

É o exercício de uma atividade em caráter profissional, ou a transformação de uma atividade, exercida por fins culturais, sociais ou amadorísticos, em uma profissão reconhecida pelo Estado, com os deveres e direitos inerentes à mesma.

#### **1.1.26 Serviço Público (Conc.)**

É todo aquele serviço prestado pela Administração Pública ou por seus servidores, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

## **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

### **1.1.27 Vocação (Conc.)**

Quer dizer tendência, inclinação, gosto e interesse para execução das atividades de uma ocupação ou profissão; revela qualidades incorporadas à personalidade, no seu processo evolutivo, isto é, ninguém nasce com vocação, ela é adquirida pois experiência e conhecimento e é incorporada à personalidade humana, por influência da moda, da propaganda, de familiares, de “*status*” de certas atividades o da época, por vantagem econômica ou social.

## **1.2 Desdobramento do assunto**

### **1.2.1 Generalidades**

Para podermos estudar a PROFISSIONALIZAÇÃO e suas repercussões na prestação final de serviço, é necessário dissecar seus vários aspectos e antecedentes, situando-a no tempo e no espaço de nossa cultura policial-militar.

Uma preparação cultural sólida é básica para qualquer profissão. A atividade policial não é uma exceção, sobretudo se considerar a estreita ligação que ela tem com outras atividades, profissões, ofícios e as amplas conseqüências que uma má atuação, ou mesmo uma ação equivocada ou mal dirigida, pode ter na sociedade à qual servimos e que, não raro, é extremamente judiciosa no julgamento da atuação policial.

Devemos estar preparados cultural, física e psicologicamente para a missão que o povo nos confiou e que fez constar da Lei Maior - a Constituição - em letras difusas.

Administrativistas como HELY LOPES MEIRELLES, MÁRIO MASAGÃO, JOSÉ MATOS DE VASCONCELOS, TITO PRATES DA FONSECA, RUI CIRNE LIMA, THEMISTOCLES BRANDÃO CAVALCANTE, para citar apenas alguns autores pátrios, não se preocuparam com a administração do Poder de Polícia pelas POLÍCIAS MILITARES, o que se poderia suprir moto-próprio, as POLÍCIAS MILITARES.

Não podemos fugir aos requisitos impostos à Administração Pública Geral, tais sejam: legalidade, moralidade, finalidade e publicidade, também para os atos de polícia, teremos como norteadores a competência, a finalidade, a forma, o motivo e o objeto, sem o que estaríamos fadados ao descrédito popular e, bem assim, a respondermos

por mau uso ou abuso da função perante tribunais.

Para as atividades de gestão, defesa, conservação e aprimoramento de bens, serviços e interesses da coletividade, temos que nos profissionalizar.

O que é isto? O que significa?

Responderemos no desenvolver do tema.

## **1.2.2 Fatores Condicionantes**

### **1.2.2.1 Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção de candidatos para ingresso na POLÍCIA MILITAR são feitos de forma ampla, isto é, satisfeitos os requisitos legais, qualquer cidadão é um candidato em potencial. Analisando este aspecto, deparamos, de início, com diversos problemas envolvendo a seleção, já que os fatores motivadores do ingresso é individualizado, em cada candidato. Assim sendo, estaríamos sujeitos a receber tanto o homem que entra na POLÍCIA MILITAR por vocação, quanto aquele que o faz simplesmente por falta de emprego.

Nos dias atuais, em razão da crise econômica, a falta de emprego tem sido sentida até mesmo para a mão-de-obra qualificada. Em razão disso, temos assistido a uma intensa procura de candidatos em nossas Unidades Operacionais, motivados por este fator.

Cerca de 90% de nossos candidatos são desempregados, segundo observações do CENTRO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (CRS) da DIRETORIA DE PESSOAL DA PMMG. Também por observação daquele setor, verifica-se grande número de candidatos sem vocação, que procuram a POLÍCIA MILITAR por imposição familiar, em busca de prestígio, segurança e nível salarial. Entretanto, é necessário nos resguardarmos, pois à POLÍCIA MILITAR não interessa aqueles que para outra coisa não servem ou que outra coisa não encontraram, interessa-nos sim aqueles que desejam servir à Corporação profissionalmente.

Por isso mesmo, a seleção de candidatos a ingresso na carreira policial-militar deve revestir-se do máximo de rigor, implicando na exigência de requisitos adicionais, como vocação, capacidade de observação, sagacidade, cultura geral, educação, disciplina, discrição, persistência, coragem e outros, que refletirão diretamente numa atuação satisfatória do Policial-Militar, profissionalmente entendido por nós.

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

Muitas das qualidades acima enumeradas são plenamente comprovadas numa seleção inicial, através de testes de escolaridade, testes psicológicos, exame de saúde e entrevista com o candidato. Todavia, haverá necessidade de se dar continuidade a essa seleção, através do acompanhamento constante, permitindo-se uma observação prolongada e cuidadosa da personalidade integral do candidato. Este procedimento poderá fornecer elementos elucidativos para uma orientação segura e eficiente em face das exigências que deverão crescer com as aspirações do indivíduo em ascender na escala hierárquica da Corporação.

As conseqüências da má escolha são inevitáveis, resultando em profissionais desgastados, medíocres, quando não incompetentes, que envergonham a classe. A insatisfação profissional conduz às faltas ao serviço, desinteresse geral, rotatividade, cansaço prematuro, fadiga anormal por estar desempenhando função não compatível com sua índole, moléstias profissionais e acidentes decorrentes do desempenho de tarefas não adequadas às suas qualidades.

A seleção profissional tem por escopo a escolha do homem certo para o trabalho para o qual tem pendor. E, por conseguinte, parte da Organização a iniciativa de pinçar, num universo considerável de candidatos, os indivíduos aptos a trabalharem nas melhores condições possíveis máximo de rendimento com o mínimo de esforço.

#### **1.2.2.2 Formação Profissional**

A seleção é condição necessária, mas não suficiente para termos um bom profissional. É imprescindível que haja uma continuidade de ações planejadas, e que essas perdurem durante a formação profissional do Policial-Militar.

O objetivo da formação é único e indivisível: colocar o homem em condições de executar com técnica e segurança a difícil missão policial-militar.

Os esforços para atingimento de tal objetivo são grandes. É necessário reunir condições que nos permitam transformar candidatos recrutados em diversos níveis e camadas sociais, possuidores de padrões sociais e intelectuais diferentes, em homens capazes de realizarem tarefas complexas e apresentarem comportamento homogêneo, face a determinada situação. Não se trata como poderia ser levado a pensar o leitor menos atento de “robotizar”, nem “automatizar” comportamentos,



pela criação de simples reflexos condicionados, mas de capacitar o homem à execução da atividade Policial-militar, dentro dos limites legais, orientando o seu poder discricionário, na solução adequada do ocorrências.

Essa atividade, como não poderia deixar de ser, exige uma infraestrutura organizada, já que, no período de formação, diversos fatores estão diretamente influenciando, quantitativa e qualitativamente, no seu desenvolvimento. Podemos classificá-los em conjunturais, humanos e materiais.

A falta de efetivo na POLÍCIA MILITAR, sentida com maior intensidade a partir da década de 70, constituiu-se num dos fatores adversos para uma melhor formação profissional. Assistimos naquele período a uma redução drástica na duração do CURSO DE FORMAÇÃO DE SOLDADOS (CFSd), que, paradoxalmente, compunha-se de candidatos de nível intelectual e social mais baixo, resultando na formação, em menor tempo, de candidatos menos qualificados. Os reflexos dessa estratégia fizeram-se sentir imediatamente, através da rotatividade dos quadros, por exclusão, tanto disciplinar, quanto a pedido. Ainda hoje sentimos as influências negativas desta fase de má formação de nossos quadros, representada num ponderável número de indisponíveis para o serviço policial (saúde, incompetência, etc.). São os inadaptados, que não foram excluídos.

A escolha de Instrutores e Monitores deve recair sempre sobre os que apresentem as qualidades de instrutor-educador; de nada servirá um grande preparo se ele estiver alienado da capacidade de orientar e dirigir.

O nosso Instrutor e Monitor, quase sempre, têm sido improvisados. Os estágios de especialização de instrutores ainda não resultaram em medidas eficazes para suprir tal situação: o número de especializados ainda é insuficiente para atender à demanda, além do mais é muito comum assistirmos o encargo ser acometido a outros, em detrimento daquele que foi preparado para a missão. Não podemos desconhecer os casos da indicação, para freqüentar o estágio, recair nos menos qualificados (bisonhos, desinteressados) e, ainda quando a indicação visa, simplesmente, a cumprir a ordem emanada do Escalão Superior.

Por outro lado, a equipe de instrutores e monitores de uma Unidade não recebe essa missão como função não há, no QUADRO DE

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

ORGANIZAÇÃO (QO), tal previsão , mas como um encargo aliado a tantos outros, no mesmo nível de importância. Logo, não são profissionais, mas recebem a incumbência de profissionalizar. Não recebem estímulos para o desempenho de suas atividades. Não recebem valorização condizente com a missão de EDUCADOR, nem tampouco a exclusividade de tempo para tal mister.

O último fator a abordarmos refere-se justamente aos recursos materiais. Não se pode falar em formação sem aludir ao ambiente de ensino.

O aluno do CURSO DE FORMAÇÃO deve ter à sua disposição todos os meios necessários ao seu aprendizado. Nada deve ser improvisado nesta atividade. Bibliotecas, fonte de consulta, laboratórios e equipamentos didáticos de modo geral, são componentes imprescindíveis para uma boa formação profissional.

A nossa improvisação começa pelas salas de aula, passando pela falta de material didático, O próprio Instrutor ou Monitor se vê em dificuldades para conseguir a fonte de consulta adequada para instruir-se e, conseqüentemente, transmitir aos instruendos. Assim, os instruendos têm que se contentar com as anotações de aula, com as apostilas, quando os meios permitem tal procedimento.

A formação do Policial-Militar, realizada em um ambiente de hierarquia e disciplina, fatores basilares da Instituição Policial-Militar, deve facilitar o entendimento de que o instruendo tem a seu cargo o desempenho de deveres e obrigações que são também os deveres e obrigações dos homens de maior responsabilidade na vida pública. O ERRO INDIVIDUAL REFLETE DIRETAMENTE NO PRESTÍGIO DE TODA A CORPORACÃO cumpre, pois, a cada um de nós, evitá-lo e/ou impedi-lo.

A formação não deverá ser encarada como um encadeamento mecânico de reflexos ou uma reação cega e inconsciente a estímulos externos, mas como atividade consciente, lúcida e criadora, partindo sempre do mais simples para o mais complexo, isto é, do conhecido para o desconhecido, com o objetivo de ministrar conhecimentos novos, porém úteis e necessários ao desempenho da atividade para a qual está sendo treinado o futuro Policial-Militar.

Assim, a continua expansão das atividades da POLÍCIA

MILITAR, face aos avanços tecnológico. e das ciências sociais, tem na PROFISSIONALIZAÇÃO a sua mais decisiva expressão.

### 1.2.2.3 Instrução de Manutenção

Vencida a fase de recrutamento, seleção e formação, encontramos frente ao Policial-Militar burilado, preparado, enfim, para a execução da atividade policial-militar.

Espera-se que sua ação seja equilibrada e serena; que sua autoridade seja usada sem truculência, já que no período de formação, o mesmo foi instruído a agir como protetor da sociedade e não como seu algoz ou inimigo.

A atividade policial-militar é muito dinâmica, requerendo uma preparação constante do homem, nos aspectos intelectual, físico e mental, mesmo que suas aspirações estejam restritas ao posto ou graduação para o qual se formou.

Surge, assim, a necessidade da Instrução de Manutenção, que visa à atualização e reciclagem dos conhecimentos adquiridos além de corrigir os desvios e/ou procedimentos advindos da prática já que, nesta etapa, o ensino deixa de ser acadêmico.

Reveste assim, da maior importância, a Instrução de Manutenção, pois possibilita a retroalimentação das fases anteriores (recrutamento, seleção e formação profissional) preparando a estrutura para a implementação das fases ulteriores (orientação e aprimoramento profissional).

A apreciação de casos concretos que fogem, naturalmente, aos padrões daqueles montados em laboratório, é das melhores técnicas para a instrução do homem, já que possibilita o aproveitamento da experiência vivida, por ele mesmo ou por um seu companheiro. Nesta oportunidade, o homem pode verificar se agiu bem, se a solução dada ao problema poderia ser melhor ou se cometeu alguma falha que tenha comprometido ou prejudicado a solução. O estudo de casos reais indica sempre a solução adequada e rotiniza procedimentos, face a determinadas situações encontradas.

Paralelamente ao aprendizado, a instrução seja ela intensiva ou extensiva presta-se à manutenção da disciplina e coesão da tropa, pois a atuação isolada e praticamente autônoma do homem, afastado do convívio

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

da caserna, acaba por diminuir ou inibir aquelas atitudes e qualidades desenvolvidas no período de formação.

Esta atividade, para ser eficaz, tem que ser sistemática, preparada, organizada e receber o tratamento devido pelos diversos escalões sucessivos de comando. Mas, não é a isso que temos assistido. A falta de efetivo, mais uma vez, aliada à falta de recursos materiais, no presente ano, determinou, até mesmo, a suspensão da instrução intensiva. Afinal, a importância da instrução é incontestável.

Há necessidade do Comando investir na instrução, na consideração de que ela é uma atividade prioritária, tão importante como qualquer outra que a tropa realiza. A carência de efetivos e o volume de trabalho imposto à tropa não podem servir de pretexto para a suspensão das atividades, pois, a execução do policiamento pode conviver com a instrução.

#### **2.2.2.4 Orientação Profissional**

A profissão representa o futuro escolhido livremente pelo indivíduo, em razão de suas aptidões, interesses e vocação. Através dela ele se realiza e consegue atingir seus objetivos sociais, conviver na sociedade, e, também, seus objetivos materiais, adquirir os bens necessários à sua manutenção e lazer; enfim, através da profissão o indivíduo participa, sociologicamente, da vida em uma comunidade, oferecendo os seus serviços e recebendo, em troca, a recompensa, seja ela material, afetiva, moral, peculiar, etc.

Com esta visão podemos dizer que a profissão representa o futuro do indivíduo. Entretanto, não raras vezes, assistimos a presença, entre nós, de indivíduos desajustados profissionalmente, seja pela falta de planejamento na escolha da profissão, seja pela falta de orientação, seja por fatores provocados pela própria Instituição. Daí, surge a insatisfação profissional, com seus perigos para o indivíduo que vê cada vez mais seus objetivos distanciarem-se e para a Instituição, pela queda da produtividade.

Neste contexto, surge a necessidade da orientação profissional, como forma eficaz de se corrigir os desvios, ajustando os comportamentos individuais.

O serviço policial-militar exige alto grau de obediência e desprendimento de todos, já que tem por base o respeito às instituições, à

autoridade constituída, à ordem, às leis, aos regulamentos e à disciplina e hierarquia. Não comporta, pois, Desajustamentos Profissionais,

Dizia o falecido Técnico de Voleibol 1.º Tenente PM ADOLFO GUILHERME, que era preferível desestimular, de início, um jogador de vôlei de baixa estatura, do que depois, quando ele já tivesse adquirido alguma técnica. Seria sempre um jogador limitado, eficiente, mas não eficaz, arrematava.

O mesmo podemos dizer do nosso Policial-Militar: é preferível excluir ou incentivar a baixa do soldado recém-formado, com menos tempo de serviço, do que permitir que o mesmo atinja outros postos ou graduações, onde os reflexos de seu desajustamento profissional são sentidos com maior amplitude, quer no público interno, quer externo. Mas para que possamos exercer tal atividade é necessário um acompanhamento constante dos policiais-militares, através de processos diretos e indiretos de avaliação (Ficha de Avaliação de Desempenho, Testes de Aptidão Física e Mental, Análise do Perfil Profissiográfico, Supervisões, Livros de Registros, Fichas de Controle de Conduta, etc.) que possam indicar sua evolução e aspirações hierárquicas, de forma a poder exercer uma segura orientação profissional e selecionar quase naturalmente os quadros, mormente o dirigente.

O desajustamento profissional não ocorre somente em relação à Instituição como um todo, mas até mesmo quanto à natureza em função da atividade a ser executada. Temos exemplos de soldados que desincumbem com perfeição determinadas tarefas na atividade-fim, mas não se adaptam à atividade-meio e vice-versa.

Apesar de nossa formação ser dirigida para a atividade-fim, isto é, preparar o homem para a missão específica de Manutenção da Ordem Pública dentro dos princípios doutrinários do Policiamento Ostensivo, não podemos desconhecer suas aptidões internas e seu interesse em servir nessa ou naquela Unidade, executando esse ou aquele serviço, etc. A tarefa de ajustá-lo à profissão, proporcionando-lhe condições de desempenho, com satisfação e menor esforço, cabe à orientação profissional uma necessidade, já que o homem satisfeito, profissionalmente, produz mais e com menor esforço.

#### **1.2.2.5 Aprimoramento Profissional**

Diz-se que a eficiência profissional, considerada em seu sentido

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

amplo, abrange, não só a produtividade decorrente do exercício do cargo ou da função, mas também a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins colimados pela Instituição.

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

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

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

Dai notar-se a importância do processo. O Capitão que concluiu o CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS (CAO), provavelmente, mostrará, de imediato, que aprendeu a executar com técnica as tarefas inerentes a um Oficial de Estado-Maior de Unidade, porque foi bem instruído na matéria TRABALHO DE COMANDO. Entretanto, a influência do processo não para aí, continua nos demais níveis, como expressamos anteriormente, através da formação de doutrina e maior conscientização profissional.

Através do aprimoramento treinamos nossas elites, selecionamos nossas lideranças mormente na classe de Oficiais a quem cabe dirigir os destinos da Corporação pelo mar turbulento da Segurança Pública, onde os portos seguros são raros e às vezes inatingíveis.

Há elites enfermas o que há de pior, segundo DJACIR MENEZES e ainda elites reflexivas e serenas, cheias de razão e bom senso, educadas na apreciação dos problemas humanos à luz do método científico.

Há ainda elites naturais, que surgem repentinamente como verdadeiros focos de luz, a se projetarem sobre a coletividade e, por ela, logo aceitas, tal a força de expressão e do domínio de que se revestem.

Ao lado das elites naturais, outras existem, tais como as cuidadosamente preparadas por educadores, professores, sociólogos e

filósofos, preocupados em elevar o nível cultural, moral, artístico e político da comunidade em que vivem. Têm elas o propósito de formar um núcleo selecionado, mercê da escolha dos melhores dotados, mais capazes, inteligentes, equilibrados e cultos, ensinando-lhes a difícil arte da liderança, com o objetivo de formar um núcleo seletivo de mentores na política, na tecnologia, no ensino, nas artes, na administração pública e privada.

Já se tem proclamado, com carradas de razão, que a grandeza de um povo pode ser avaliada pelas suas elites, pelo número de seus expoentes, idealismo, probidade e ação, em condições de contribuir eficazmente para melhorar o nível de vida de seus compatriotas, mas também e, sobretudo, intelectual e moralmente para dirigirem os seus destinos.

A POLÍCIA MILITAR precisa de líderes oficiais preparados, intelectual e moralmente para dirigirem os seus destinos.

SOMOS TODOS RESPONSÁVEIS.

## **2 ANÁLISE**

### **2.1 Formulações:**

O trabalho não é um castigo. Ele foi dado ao homem como meio de subsistência e deve ser encarado e praticado como atividade natural.

Todo trabalho comporta observações sobre a natureza e grau das funções desempenhadas. Assim, dois cargos podem ser idênticos quanto à natureza do trabalho a realizar e diferentes quanto ao grau de dificuldade das tarefas afetas a cada um, e vice-versa.

Organizar serviços, em qualquer circunstância e para qualquer fim, é, em última análise, organizar o trabalho. E organizar o trabalho é planejar decidir o que terá de ser feito e como deverá ser feito. Distribuir o trabalho é dividi-lo em função dos recursos humanos disponíveis, consideradas as diferenças individuais.

A importância da profissão na vida do homem é uma realidade. Basta pensar que, pelo menos um terço das 24 horas do dia é ocupado pelo trabalho e que dele depende sua manutenção e a dos seus, possibilitando, ainda, a satisfação de muitos de seus ideais.

A profissionalização intensiva e generalizada se evidencia como o

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

fator condicionante para a dinamização da estrutura policial-militar, cuja eficiência se pretende aumentar mediante a progressiva execução de providências táticas, consubstanciadas em termos de racionalização e operacionalidade.

O reconhecimento (valorização) profissional constitui importante atrativo para o profissional, entretanto, “salário” e “promoções” são dois padrões de mensuração mais concretos, embora o prestígio seja crucial, em um país, cujo “*status*” é encarado com tanta seriedade.

O que caracteriza a profissão é a aplicação de certa parcela do saber humano, por pessoas que a isto se habilitaram, de modo a lhes poder ser reconhecido o privilégio dessa aplicação. Por isto mesmo, ao privilégio que lhes é dado, acompanha a plena responsabilidade pela aplicação desse conhecimento no interesse da humanidade. É de praxe exigir-se juramento para o exercício profissional. A profissão é, com efeito, um “*munus público*”, a ser praticado não apenas como ciência, mas com consciência e implica sempre em responsabilidade científica e moral. Todavia, para que determinados deveres e responsabilidades possam constituir atribuição normal de um indivíduo, é preciso haver um mínimo de congruência entre cada um desses deveres e as responsabilidades concomitantes. É a coesão desses componentes que dá ao cargo fisionomia unitária, embora ele seja apenas peça de um conjunto maior.

A Instrução deve ser dinâmica e despertar interesse justamente pela aproximação com a realidade.

A carência de efetivos e o volume de trabalho imposto à tropa tem suscitado a questão da prioridade da instrução. Alegam, muitas vezes, os Comandos do nível operacional, a dificuldade de conciliar a atividade de policiamento com a execução da instrução. Na verdade, não se pode colocar em discussão a precedência da ação policial, mas é preciso que a instrução seja considerada também uma atividade prioritária. Há necessidade de conciliação da atividade de POLICIAMENTO OSTENSIVO com a atividade de instrução.

Além de continua, a instrução deve ser sistemática.

A importação de solução. externas para os problemas locais ou regionais é danosa ao desenvolvimento da Corporação, por causa do contexto diferente para a sua aplicação.



A instrução é necessária e imprescindível, em decorrência de toda uma dinâmica social, que solicita conhecimentos permanentemente atualizados, qualquer que seja o nível de execução da atividade policial.

Para manter um nível de eficácia adequado, será necessário que a estrutura garanta a existência de um elevado grau de percepção da dinâmica do seu ambiente, acompanhado de elevada capacidade de adaptação às oportunidades e ameaças pertinente: à missão da qual ela deve se desincumbir.

## **2.2 Demonstração**

### **2.2.1 Evidências aceitas**

Uma preparação cultural sólida é base para qualquer profissão.

Qualquer pessoa de inteligência normal e disposta a servir aos outros, pode adquirir considerável mestria para administrar, desde que estude os princípios e métodos pertinentes e os aplique plena, conscienciosa e persistentemente.

O empirismo do administrador “*chambão*”, incapaz e estéril, conduz a Administração Pública à esterilidade e ao descrédito do serviço.

A cultura profissional do servidor público tem que ser específica, desde o nível mais modesto, ampliando-se gradativamente à medida em que ele ascende aos degraus da escala hierárquica, até tornar-se geral.

Em formação profissional nada se improvisa.

O administrador público, além de uma sólida formação profissional deve possuir o sentido profundo do bem público, pois, compete-lhe e obrigação indeclinável de promover o interesse do público em geral.

Quando falamos de profissionais, falamos de indivíduos que foram muito bem treinados em relação a um corpo de conhecimentos abstratos, que procuram aplicar a situações específicas.

O homem dedicado à profissão para a qual não tem vocação ou aptidão, serve pouco e, muitas vezes, atrapalha mais, embora envide esforços no sentido de acertar.

O erro individual reflete diretamente no prestígio de toda a Corporação.

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

A profissão tem a propriedade de dar uma qualidade ou um sinal característico ou de individualização à pessoa.

Fazer profissão significa exercer habitualmente, com ocupação certa e permanente, um determinado ofício ou determinada atividade.

A falta de emprego é o principal motivo para o cidadão procurar ingressar no Serviço Público, à procura de segurança.

Não adianta recrutar o candidato que possua apenas as qualificações exigidas por lei, é necessário avançar sempre nas exigências.

No campo funcional, a matéria de maior interesse entre os funcionários e a administração, é a concernente aos vencimentos e vantagens pecuniárias.

A eficiência dos meios conduz à eficácia nos resultados.

De nada adianta a Unidade Operacional prestar um serviço eficiente em sua área, se ele não for relevante para a comunidade.

A necessidade de treinamento não se exaure com a formação.

A instrução é uma atividade prioritária e tão importante quanto o Policiamento.

Só educa e instrui quem possui qualidades inerentes à função.

A POLÍCIA MILITAR, como qualquer outra organização, precisa formar líderes - Oficiais, capazes, preparados intelectual e moralmente para dirigirem seus destinos.

#### **2.2.2 Deduções**

A sociedade moderna evoluiu e tornou tão complexa a relação entre os homens, que não se admite mais soluções empíricas para tornar harmoniosa e convivência social.

O Estado como ente máximo, responsável pela gestão dos negócios públicos e atendimento das necessidades da coletividade não pode prescindir da preparação de seus quadros dirigentes.

Assim é que a cultura profissional de cada servidor, seja ele de qualquer nível de decisão ou execução, tem que ser aprimorada constantemente. Bens e interesses jurídicos são colocados em suas mãos e ele tem que decidir conforme os princípios que justificam a intervenção

estatal. Uma mente inculta só causará problemas ao invés de fornecer soluções.

Só a cultura profissional e geral leva o servidor a entender e praticar os princípios da legalidade, moralidade, finalidade, publicidade, competência, forma e objeto, requeridos por sua atividade pública.

Há necessidade de qualificação, reciclagem e atualização da mão-de-obra nos serviços públicos, possibilitando o acompanhamento evolutivo da sociedade.”

Isso só se consegue mediante a criação de mecanismos que conduzam ao aprimoramento e aperfeiçoamento profissionais: ambiente de ensino, recursos didáticos, equipamentos adequados, seminários, estágio, intercâmbio cultural, etc.

As afirmações acima permitem comprovar que em formação profissional nada pode ou deve ser improvisado. Os planejamentos devem ser de médio e longo prazo e não fiquem circunscritos ao mero capricho deste ou daquele administrador, já que a sua passagem por aquele cargo ou função é efêmera.

Pela etimologia da palavra profissão, verificamos que no Serviço Público, não há lugar para o indivíduo sem base para receber a carga necessária de conhecimentos que o cargo ou função requer. Não pode receber pessoas deficientes físicas ou mentais nem conviver com desajustados profissionais que busquem no setor público apenas a satisfação de suas necessidades primárias, prestígio ou encosto.

A POLÍCIA MILITAR, pela relevância dos serviços que presta à comunidade, não pode ser alvo de pseudo profissionais, que a utilizam como “trampolim” ou “bico”, para satisfação de suas necessidades de segurança ou emprego fixo, enquanto busca em outras atividades sua realização financeira.

A esse tipo de servidor falta o sentido profundo do bem público, requisito indispensável a uma boa prestação de serviço. É um inadaptado, sem vocação, mais atrapalha que realiza. Como consequência, vive a cometer erros, mesmo que involuntários. Entretanto, tais erros se refletem amplamente no desempenho da Corporação perante a opinião pública.

Quando se alude a um deslize, não se fala em fulano ou beltrano, ou indivíduo, mas na organização em que serve ou na qual é servido.

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

Assim, os noticiosos relatam que a POLÍCIA MILITAR espancou... O ex-Soldado, mesmo que sua estada na Corporação tenha se limitado à Escola de Recrutas, praticou tal ou qual ato desabonador. Dai que, não se pode permitir a entrada ou permanência de carreiristas em nosso meio.

A profissão qualifica e individualiza o cidadão. É parte de seus dados de identificação e o associa à organização a que se liga, em qualquer situação.

É fato notório que a maioria dos que procuram o Serviço Público o fazem em razão do “prestígio” e especialmente da “segurança”, que representam os principais atrativos. Tal atitude pode ser interpretada positiva ou negativamente, dependendo do ângulo de visão do analista. A “segurança” pode ser vista como um meio para que os “profissionais” menos talentosos tenham uma carreira estável, sem precisar enfrentar a competição de seus pares em um mercado altamente competitivo. Logo, poderíamos concluir que, os que procuram menos desafios e, em especial, menor atividade profissional, procurariam seguir a carreira pública. Entretanto, em se tratando da carreira policial-militar, a afirmação pode não ser válida, já que entra em jogo um outro componente que não pode ser colocado de lado: o RISCO DE VIDA. Um tanto relativo para nós, mas expressivo para outros.

Dessa forma, julgamos que os atrativos válidos para o Serviço Público, de modo geral, não são os mesmos que determinam o interesse para a carreira na POLÍCIA MILITAR.

Já está arraigado na mentalidade do público em geral que o servidor público é mal remunerado, ressalvados os casos das Estatais, Autarquias, Ministérios - onde os salários são competitivos com os pagos no setor privado.

Essa assertiva, em princípio, serve de obstáculo aos candidatos melhor aquinhoados, e que poderiam prestar relevantes serviços à sociedade como funcionários públicos.

Face à atual situação econômica mundial, o quadro tem se modificado e já estamos recebendo bons candidatos. É necessário criar estrutura para treiná-los e, assim, explorar suas potencialidades. Recrutamos, hoje, o SOLDADO PARA O ANO 2000. Ele tem que receber instrução condizente com seu futuro desempenho.

Nossas instituições de previdência (CAIXA BENEFICENTE), de saúde (HOSPITAL DA POLÍCIA MILITAR), jurídica (DIRETORIA DE PESSOAL) e ensino (COLÉGIO TIRADENTES; ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR), têm que servir de estímulo e atender às aspirações maiores de nosso pessoal. São, indiretamente, fatores de complementação salarial ponderável em qualquer julgamento e escolha da profissão. Apesar desta infra-estrutura possuída pela POLÍCIA MILITAR, não podemos descuidar dos níveis de salário direto, pois vantagens são passageiras.

Há necessidade de se estabelecer uma política de pessoal aliada a uma perfeita política salarial.

Não há profissão por simples diletância.

Bem selecionado o candidato, treinado com técnica e meios materiais adequados, não cessa aí, a responsabilidade da Corporação, pois ele deverá receber constantes estímulos, que possibilitem a manutenção, atualização e aprimoramento de seus conhecimentos.

Dai dizer-se que a instrução é atividade prioritária e tão importante quanto a própria missão da POLÍCIA MILITAR, porque qualquer deslize prejudicará inúmeras boas ações da Corporação e diretamente o usuário de nossos serviços.

Relembramos mais uma vez a importância do trinômio: HOMEM - INSTRUÇÃO - EDUCADOR, porque a eficiência dos meios somente conduz à eficácia se houver uma constante preocupação com esses itens. De nada adianta a Unidade Operacional prestar um serviço eficiente em sua área se ele não for relevante para a comunidade.

Encimando toda esta estrutura visualizada, temos a figura do Oficial, que é o mentor das decisões que conduzem à prestação de serviço. Esse tem que ser um perito, um mestre, um engenheiro, um administrador, capaz de encontrar as soluções adequadas para guiar os destinos da nossa Corporação, não como um fim em si mesma, mas como protetora da sociedade.

Bem próxima dos Oficiais está a classe dos Subtenentes e Sargentos, que tem por missão a mediação entre o nível de PLANEJAMENTO e o de EXECUÇÃO, catalizando as aspirações do planejador e o cumprimento e entendimento das ordens pelo nível de

### **Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

execução. Terá que ser treinada e valorizada, sob pena de perdermos um importante elo de ligação.

#### **2.2.3 Conseqüências**

A falta de PROFISSIONALIZAÇÃO produz resultados negativos de imediato como fuga ao serviço, desinteresse geral, grande rotatividade dos quadros principalmente no nível de execução, danos materiais, aos equipamentos de trabalho, além de acidentes pessoais, provocados por aqueles que estão fazendo aquilo que não sabem ou para o que não possuem habilidade e qualificação suficientes.

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

Tudo aquilo que se realiza dentro de uma organização, sejam quais forem os métodos, processos e recursos empregados, é produto do HOMEM.

O avanço tecnológico, apesar de ter contribuído de forma exuberante para a diminuição das tarefas humanas, não conseguiu alijar o homem sequer do esforço manual. Dessa forma, a divisão do trabalho forse-á ainda entre os homens fator essencial e fundamental, destinado a tornar o trabalho produtivo.

O homem é aquilo que ele faz, como faz e porque faz.

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

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

Já foi dito anteriormente, em outros trabalhos, que os nossos recursos são insuficientes e muitas vezes escassos. Por outro lado, a POLÍCIA MILITAR dificilmente disporá de recursos em quantidade e qualidade suficientes para desincumbir-se de sua missão. Tal situação nos condiciona ao emprego racional e lógico dos meios disponíveis, o que, por si só, exige dos nossos administradores, no mínimo, uma capacidade de

**Nilton de Almeida & Marco Antônio Gomide Reis**

previsão, decisão, direção e organização que torne possível tal mister.

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

À POLÍCIA MILITAR não está reservada outra tarefa, senão a que ora executa. Essa tarefa difícil e árdua depende, intrínseca e fundamentalmente, do homem.

Investir na PROFISSIONALIZAÇÃO, em todos os níveis, deve ser uma preocupação estratégica da Corporação e não iniciativa de alguns setores administrativos, visando, apenas, soluções de problemas estanques.

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

**Profissionalização: fator de eficácia na atividade policial-militar**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANDRADE, Antônio Ferreira de - *Estudo Comparado de Formação Profissional no Japão e no Brasil*. Editora do SENAI. Rio de Janeiro, 1982.
- ANDRADE, Antônio Ferreira de - *Um Desafio para o SENAI*. 2.<sup>a</sup> ed. Editora do SENAI. Rio de Janeiro, 1982.
- AVILA, Fernando Bustos de - *Pequena Enciclopédia de Moral e Civismo* 1.<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro, Campanha Nacional de Material de Ensino, MEC, 1967.
- BENNETT, G. K. et alii - *Manual de Psicologia Aplicada*. Trad. e Adap. de Eva Nick. Rev. de Otacilio Rainho. Centro Editor de Psicologia Aplicada. Rio de Janeiro.
- CANÇADO, Antônio Augusto Mello - *Apontamentos de Aula na Faculdade de Direito da UFMG, (1971)*. Revista da Faculdade de Direito, Imprensa universitária. Belo Horizonte, 1979.
- CARNEIRO, Ennor de Almeida - *Classificação de Cargos: Instrumento de Racionalização do Trabalho*. Revista do Serviço Público. v. 106. maio/agosto. Brasília/DF, 1971.
- CAVALCANTI, Araújo - *Administração para o Desenvolvimento*. Revista do Serviço Público. Brasília/DF, 1971. V. 106, maio/agosto.
- FISCHLOWITZ, Estanislau - *A Formação Profissional*. 1.<sup>a</sup> ed. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 1966.
- GAMELLI, Dr. Agostino - *Orientação Profissional*. Trad. de Dr. G. D. Leoni e Maria de Lourdes Loureiro. Livro Ibero-Americano. Rio de Janeiro, 1963.
- GUIMARÃES, Emílio - *Dicionário Jurídico Brasileiro*. V. VI, 1.<sup>a</sup> ed. Livraria Freitas Bustos. Rio de Janeiro, 1951.
- MEGALE FILHO, Vicente - *A Filosofia e a Técnica nas suas Relações com o Homem*. Pesquisa. Ed. Centro de Tecnologia da Indústria Gráfica do SENAI. Belo Horizonte, 1981.
- MEIRELLES, Hely Lopes - *Direito Administrativo Brasileiro*. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais, 1976.
- MINAS GERAIS. POLÍCIA MILITAR - *Manual de Recrutamento, Seleção e Formação de Soldados (MARESELFO)*. Belo Horizonte, 1980.
- O Alferes*, Belo Horizonte, 02 (02): 43-67, jan./abr. 1984



**Nilton de Almeida & Marco Antônio Gomide Reis**

PATERNOSTRO, José Novaes - *Revista Mocidade, Suplemento 1*. Casa Publicadora Brasileira S/A. Santo André, São Paulo.

*Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 1975, outubro/dezembro. FGV.

*Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 1979, janeiro/março. FGV.

SANTA CATARINA. POLÍCIA MILITAR - *Palestra para a IGPM. A Instrução de Manutenção e o Policiamento Ostensivo*. Florianópolis, 1980.

SANTOS, Oswaldo de Barros - *Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção Profissional*. 4.<sup>a</sup> ed., revista. São Paulo. Livraria Editora Pioneira, 1974.

SILVA, Benedito - *A Era do Administrador Profissional*. Cadernos de Administração Pública n.º 19. Rio de Janeiro, 1955. (EBAP/FGV).

TORRES, Epitácio - *Polícia*. 1.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro. Editora Rio, 1978.