

A PESQUISA NA PM

Marcos Aurélio Machado, Cap PM

SUMARIO

1. Introdução
2. Noções gerais sobre a pesquisa
3. A importância da pesquisa para a PM
4. Onde implantar a pesquisa
5. Como implantar a pesquisa
 - a. *A estrutura da divisão da pesquisa*
 - b. *Atribuições*
 - c. *O funcionamento da estrutura*
 - d. *A escolha do pesquisador*
 - e. *A remuneração*
 - f. *A coordenação e o controle*
 - g. *O incentivo*
6. Conclusão

1. INTRODUÇÃO

O presente ensaio busca desenvolver o tema-título de forma sucinta e adogmática: levantará informações gerais sobre a pesquisa e sua importância em abstrato e para a Polícia Militar; a seguir, traduzindo sempre um ponto de vista pessoal, discutível portanto, irá sugerir, onde, como e com que estrutura implantá-la na Corporação.

O trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto: presta-se mais propriamente a um estágio inicial da atividade de pesquisa sistemática que precisa a Polícia Militar passar a adotar com razoável prioridade. A evolução posterior da estrutura sugerida ditará os degraus que se lhe seguirão.

Não pretende, ainda, deter-se na descrição científica ou acadêmica da pesquisa, por reconhecer que existe bibliografia específica em razoável abundância.

Parte, sim, da constatação de uma lacuna que é preciso preencher na Corporação: estamos muito distantes — e em breve o estaremos ainda mais — da Polícia Militar provinciana de há pouco, onde todos se conheciam e onde o empirismo e a experiência podiam sugerir ao Comandante e ao chefe, em todos os escalões, a opção adequada e imediata.

A complexidade dos problemas com que nos defrontamos é mera tradução da complexidade crescente de toda a sociedade moderna, exigente cada vez mais de imaginação e conhecimento de causa no trato das questões estruturais ou operacionais que envolvem a Administração ou as Operações.

A pesquisa é um passo importante e necessário nesse quadro, pelo quanto pode oferecer e subsidiar as ações de Comando e Administração embasando decisões importantes num patamar sustentável de estudos, de comparações, de analogias, de dados pertinentes.

A pesquisa precisa ser organizada, institucionalizada, orçamentada e avaliada, merecendo atenção por parte dos dirigentes.

Pretendemos oferecer um modelo de organização que possa executar as seguintes missões.

- a. Escolher adequadamente os temas para pesquisa (projetos);
- b. Executar esses projetos com a máxima eficiência, utilizando racionalmente os recursos humanos, financeiros e materiais; e
- c. fazer com que os resultados alcançados sejam convenientemente aplicados e divulgados.

As missões apontadas exigem uma estrutura bem delineada, com uma direção capaz de harmonizar os problemas a serem estudados com a política da instituição, de manejar adequadamente as relações de colaboração com outros órgãos, de estabelecer critérios racionais de seleção de projetos.

Exigem, ainda, uma estrutura de apoio técnico e de informações bastante ágil e um processo de escolha que leve o pesquisador a manifestar-se livremente no âmbito de suas atividades ou conhecimento.

Este trabalho não apresentará uma estrutura definitiva, pois só o funcionamento regular poderá ditar uma organização mais adequada.

A atividade exige planejamento meticoloso, sendo uma ferramenta fundamental para garantir a manutenção do esforço de trabalho no rumo dos objetivos da PM.

2. NOÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA

Pesquisa, segundo Franz Victor Rudio, “é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento”.

A pesquisa é um trabalho sistematizado, voltado para a solução de problemas através do emprego de processos científicos.

Os procedimentos científicos utilizados por uma ciência são chamados de técnicas e seu conjunto constitui o método. O método é o caminho a ser percorrido, demarcado por etapas distintas.

Apesar da existência de inúmeras obras científicas sobre o método de pesquisa, podemos dizer que, na verdade, não há muito que fugir do seguinte, que pode ser utilizado em qualquer pesquisa:

- a. Formular questões ou propor problemas e levantar hipóteses;
- b. Coletar dados;
- c. Analisar e interpretar dados;
- d. Redação Final; e
- e. Implantação.

Esse método está representado na figura n.º 1.

De acordo com A. L. Cervo, em “Metodologia Científica”, “o interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões”.

Cada assunto admite uma forma de abordagem e enfoque inerentes à qualificação e objetivo de cada pesquisador, o que leva a ciência a admitir a existência de inumeráveis tipos de pesquisa.

Não pretendemos, aqui, aprofundarmos no assunto, pois seria “chover no molhado” já que existem em abundância obras a respeito. No entanto, apresentaremos a definição de dois tipos de pesquisas inseridas na Portaria SOF n.º 036, de 17 Dez 80, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, para fins de planejamento orçamentário:

a. Pesquisa Fundamental

“Entende-se por Pesquisa Fundamental o trabalho teórico ou experimental empreendido primordialmente para a aquisição de uma nova compreensão dos fundamentos subjacentes aos fenômenos e fatos observáveis, *sem ter em vista nenhum uso ou aplicação específica*”. (o grifo é nosso)

b. Pesquisa Aplicada

“É definida por Pesquisa Aplicada a investigação original concebida pelo interesse em adquirir novos conhecimentos *sendo primordialmente dirigida em função de um fim ou objetivo prático específico*”. (o grifo é nosso).

MÉTODO DE PESQUISA

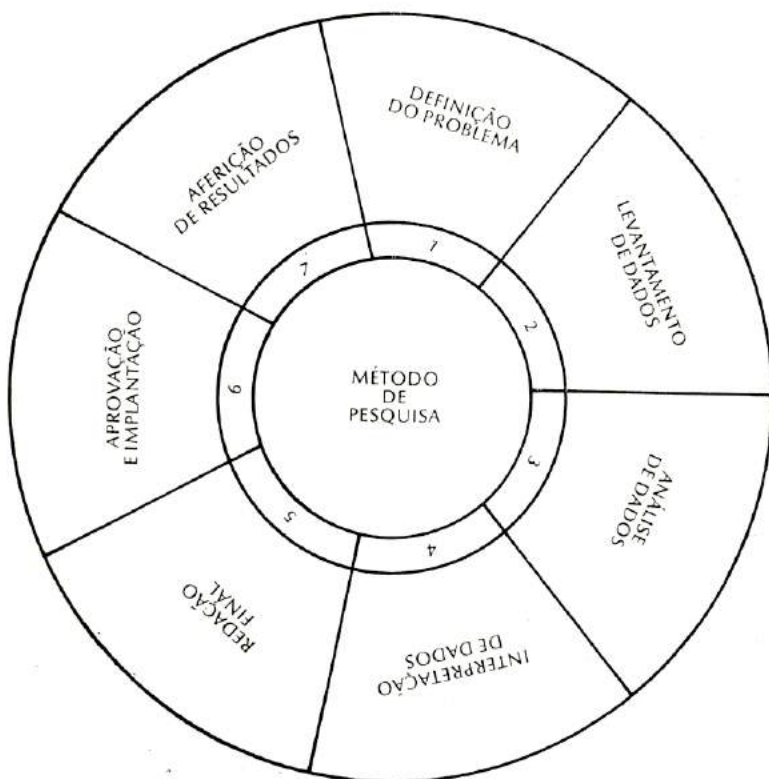


Figura 1

Evidentemente, a PM está voltada para a realização da pesquisa aplicada. O importante é gerar conhecimento que possa contribuir para o melhor desempenho da administração e das operações policiais-militares.

É importante lembrar que a pesquisa não é de natureza mecânica, mas exige criatividade e grande iniciativa, persistência, dedicação ao trabalho, esforço contínuo e paciente, por parte do pesquisador.

A este não basta empregar adequadamente os métodos. É necessário ter visão e penetração social, integridade pessoal e intelectual, sensibilidade perceptiva e imaginação disciplinada.

No decorrer deste trabalho, falaremos em projetos e, para melhor entendimento, nós estamos inserindo o conceito formulado por Jacques Marcovitch: "Projeto é o conjunto de atividades executadas para se atingir um objetivo claramente definido, num período de tempo predeterminado e com recursos humanos e materiais previamente dimensionados".

Para melhor compreensão do método científico de pesquisa, poderão ser consultadas as obras listadas no anexo bibliográfico deste trabalho.

3. A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA PARA A PM

A PM vem assistindo nos últimos anos a um processo rápido de mudanças em todos os seus setores. Os frutos positivos gerados com a acelerada mudança foram conquistados com um grande sacrifício de seus dirigentes, que procuraram sistematizar o progresso alcançado.

A informática foi adotada em grande parte das atividades da PM, agilizando e racionalizando medidas, visando oferecer às atividades fim e meio da Corporação um apoio eficiente e eficaz.

O esforço criativo foi despertado, produzindo-se diversas diretrizes e normas administrativas e operacionais, cujo valor principal foi o de abrir caminho para uma consolidação de doutrina policial-militar, até então, insignificante.

Começamos a gerar bibliografia própria, abandonando o apego a manuais de campanha do EB, de indiscutível validade, mas de pouca aplicabilidade à PM, cuja missão precípua é a de manutenção da ordem pública. Essa missão é muito ampla e as atividades nela inseridas são cada vez mais complexas e dinâmicas, exigindo-se estudos e reajustes constantes, com o objetivo de atender ao clamor público, na ânsia de obter um ambiente de tranqüilidade pública.

A criminalidade, principalmente urbana, vem aumentando assustadoramente devido ao progressivo aumento populacional e à conseqüente concentração urbana, ao desemprego, às desigualdades na distribuição da riqueza, à carência alimentar, à falta de assistência médico-hospitalar, à insuficiência de moradia, inadequação do sistema educacional, gerando um clima de intranqüilidade que precisa ser enfrentado com inteligência e criatividade.

As dificuldades obrigam a Corporação a aproveitar melhor os recursos disponíveis e a oferecer uma melhor prestação de serviços para propiciar um ambiente de paz social.

Uma das melhores formas de aprimorar o sistema administrativo e operacional é investir na pesquisa. Quanto maior o esforço de pesquisa, tanto maior a probabilidade de elevar o grau de eficácia das atividades desenvolvidas pela PM.

Segundo Jacques Marcovitch, escrevendo sobre o "Desempenho Organizacional na Instituição de Pesquisa Aplicada", a instituição de pesquisas tem por missão a busca do conhecimento e a prestação de serviços para a solução de problemas prioritários da comunidade. Apesar de suas atividades constantes, pode-se observar, de acordo com o autor, que é nos momentos de crise ou de surpreendente inovação que as instituições de pesquisa são lembradas pela comunidade e pelos poderes públicos. Assim ocorreu nos últimos anos, com o surgimento de crises como a epidemia da meningite e encefalite; a poluição, que atinge índices ameaçadores; o aumento do preço do petróleo, que provocou a busca de novas fontes de energia e a peste suína africana. Foi em decorrência dessas crises que os poderes públicos voltaram a buscar o apoio de instituições como a Fundação Instituto Oswaldo Cruz, o Instituto Adolpho Lutz, a CETESB, o CTA, o Instituto Oceanográfico, o Instituto Biológico e o Instituto Butantã, entre outros.

A Corporação se vincula hoje a um ambiente de acelerada inovação e as experiências do passado se tornam cada vez menos úteis para os problemas presentes. Há muitos assuntos e problemas que precisam ser estudados e solucionados. Há idéias brilhantes que, muitas vezes, são transformadas em produtos descartáveis por inexistir na PM um órgão incentivador e propulsor da pesquisa.

Só para exemplificar, citamos o caso do CPC que, nos últimos cinco anos, produziu grande acervo de documentos relacionados com a administração e condutas das operações policiais-militares, traduzidos em diversas normas em vigor. Esse material mais os diversos planos e ordens implementados na Corporação, constituem uma matéria-prima muito rica que precisa ser consolidada, repensada em alguns aspectos e transformada num corpo de doutrina operacional.

Esse grande esforço não pode ficar sujeito à dispersão, ao possível abandono futuro. É um acervo importantíssimo para a vida da PM como instituição.

Somente com a organização de uma estrutura fomentadora da pesquisa poderá a PM incentivar aqueles que escreveram e conceberam esse acervo a elaborarem uma doutrina de emprego operacional da Corporação.

A PM vive novos tempos. Tomou consciência de que é uma força policial com missões definidas e ordenadas, e desvinculou-se da sua

característica muito militarizada do passado. Seu combate não é esporádico; ao contrário, é diário, constante, necessitando de um aperfeiçoamento permanente.

A pesquisa tem por finalidade conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, isto é, a forma como se processam, a sua estrutura e função, as mudanças que se operam e até que ponto podem ser controladas e orientadas. A pesquisa oferece condições de antecipação ao fenômeno futuro, para que a Corporação possa agir preventivamente com eficácia.

A solução, estudo e análise dos problemas relacionados à profissão, bem como a formulação de uma doutrina para a Corporação só podem ser conseguidos mediante a atuação permanente e contínua de um órgão de pesquisa.

Um grande passo já foi dado nesse campo com a criação da revista "O Alferes". O passo seguinte é a criação de uma estrutura administrativa para dar suporte à pesquisa. Sobre ela falaremos a seguir.

4. ONDE IMPLANTAR A PESQUISA

As condições ideais para implantação da pesquisa são encontradas, evidentemente, na Academia de Polícia Militar, a Universidade da Corporação, que deveria ter prioridade como centro de pesquisa.

A pesquisa tem um caráter educacional e, como tal, não pode estar divorciada do ensino. Ensino e pesquisa são irmãos siameses. A pesquisa não é própria para ambiente burocrático.

A PM dispõe de um clima intelectual necessário ao estímulo à pesquisa, além de já possuir uma infra-estrutura adequada ao seu desenvolvimento, como biblioteca e profissionais de diversas disciplinas, entre outras.

Entendemos, ainda, que a implantação da pesquisa em uma Seção do EM/PM, próximo ao nível de decisão, conduzirá o órgão a trabalhar sob ingerência, pois o nível de decisão requer sempre um fluxo de informações que esclareçam o contexto e implicações do processo decisório, de uma forma muito rápida. Haverá, naturalmente, uma tendência de incentivo às pesquisas que trazem resultados imediatos para decisão, em prejuízo de outras mais importantes. Nem sempre o mais urgente é o mais importante. O ambiente de pesquisa deve estar longe do ambiente burocrático, para que seja criativo. A implantação da pesquisa na APM é um passo dentre muitos que devem ser dados.

Jacques Marcovitch, no livro *Administração do Processo de Inovação Tecnológica*, no capítulo referente ao "Ambiente de Ciência e Tecnologia e a Tecnologia de Pesquisa", afirma o seguinte:

"Quanto maior o esforço em pesquisa, tanto mais elevado o grau de saber e de conhecimento sobre o meio e o universo do homem. Quanto maior o esforço de pesquisa, tanto maior a probabilidade de elevar o grau de eficácia do sistema de ensino. A vinculação do ensino à pesquisa é evidente. O sistema de ciência e de tecnologia inclui as Universidades, fonte de formação de docentes, pesquisadores e profissionais. A pesquisa dinamiza o sistema de ensino, fornecendo recursos humanos atualizados e informações. O ensino dinamiza a pesquisa, provendo os recursos humanos que permitem sua existência e expansão. Com o resultado dessa interação é que as instituições de ensino podem alcançar os seus objetivos de formação de recursos humanos, imprescindíveis ao processo de desenvolvimento sócio-econômico".

Já está consagrado em todo o mundo, com raras exceções, a institucionalização da pesquisa fora do ambiente burocrático, fundando institutos independentes ou contratando serviços de instituições especializadas.

O Ministério e as Secretarias da Agricultura do Brasil, por exemplo, para obterem maior produtividade no setor, realizam suas pesquisas científicas em órgãos distantes do ambiente burocrático ou dos níveis de decisão. Os estudos são elaborados pela EMBRAPA, EMATER, dentre outros que, apesar de pertencerem ao mesmo sistema, empreendem suas pesquisas independentemente do órgão central do sistema.

As Universidades dispõem, em suas estruturas, de centros ou institutos de pesquisa em cada área, irradiando conhecimento específico para toda a sociedade.

A Universidade Federal de Minas Gerais, preocupada com o problema da Pesquisa, criou, em 1975, a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa — FUNDEP, que presta serviços à Universidade, assessorando-a na elaboração e análise de projetos de pesquisa em ensino e também para atender às necessidades sócio-econômicas da comunidade.

O argumento de que a pesquisa possa tornar-se muito acadêmica se estiver estruturada na APM carece de fundamento pois, no modelo apresentado, os pesquisadores são escolhidos no âmbito de toda a Corporação, inclusive entre os componentes da APM que, além de transmissores de informações, devem ser pesquisadores em potencial, buscando sempre o aperfeiçoamento do ensino e das operações policiais-militares.

A pesquisa no EM/PM é mais restrita, sendo realizada em cada seção dentro de seu campo de atuação, preocupando-se com a coleta e avaliação de dados necessários aos oficiais do estado-maior para a solução de problemas ou redação de documentos. A pesquisa no EM/PM, a nosso ver, deve permanecer como está, pois funciona bem desta forma, evitando-se a criação de uma seção para esse fim. Na verdade, os assuntos estariam sendo pesquisados nas próprias seções correspondentes aos problemas, pois é difícil conceber que uma Seção do EM/PM se imiscua dentro do assunto de uma outra para tentar a sua solução. Esse esquema não vai funcionar. Vai gerar conflitos que só servirão para dificultar a ação do Estado-Maior. Além do mais, de acordo com o R-102 — Regulamento do Estado-Maior, no artigo 3.º, a PM3 dispõe de uma adjuntoria de Pesquisa e Doutrina que necessita ser dinamizada para planejar e coordenar a atividade, em nível de direção-geral.

O assunto na nossa Corporação, naturalmente, pela exigência dos novos tempos, vai evoluir e teremos, em um futuro próximo, um centro voltado exclusivamente para a pesquisa. Por enquanto, o melhor passo é sistematizar a pesquisa na Academia de Polícia Militar e os frutos serão o impulso necessário para ampliação da estrutura.

6. COMO IMPLANTAR A PESQUISA NA PM

a. A Estrutura da Divisão de Pesquisa

Definido onde implantar a pesquisa, cabe-nos, agora, definir como implantá-la. O importante é estruturar na APM uma Divisão de Pesquisa com um suporte administrativo de apoio ao trabalho científico, ciente de que a alocação exclusiva de uma equipe de pesquisadores de alta qualidade, capaz de estudar os variados problemas que estão a afligir a Corporação, seria um raciocínio por demais ambicioso para o momento.

É muito difícil indicar, agora, uma estrutura ideal para a Divisão de Pesquisas e definir o número de pessoas necessárias para a sua dinamização. Como essa idéia é nova para nós, temos de aprender a manejá-la, "com os pés no chão".

Propomos designar-se um oficial superior para chefiá-la, assessorado diretamente por dois capitães, que seriam os chefes da Seção de Coordenação de Projetos e da Seção de Documentação e Informação, adotando, assim, uma estrutura simples que possa ser ampliada gradativamente, de acordo com as experiências vividas.

Não temos a experiência necessária para entrar em minúcias quanto à organização da Divisão, mas, após pesquisar razoavelmente sobre o assunto, oferecemos, a título de sugestão, o modelo de organização que se segue:

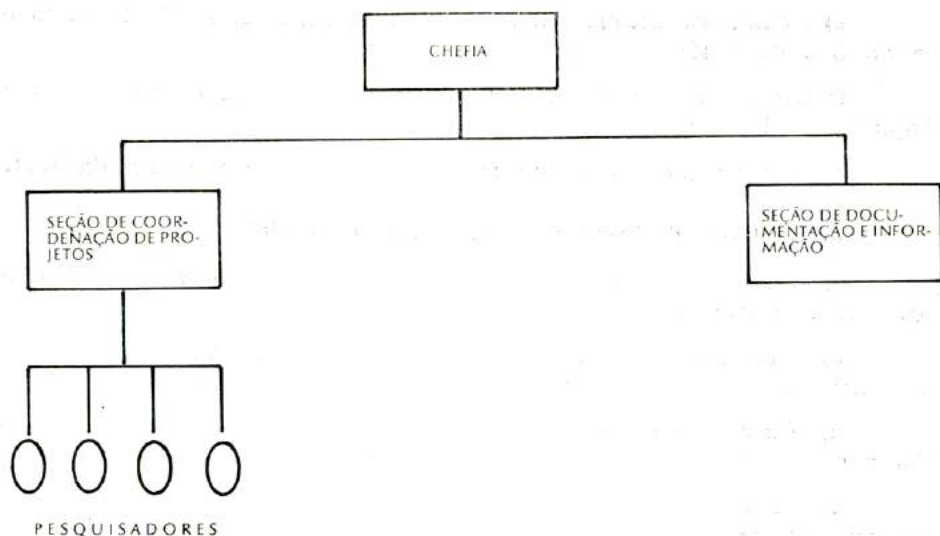


Figura 2

Pretendíamos, desde já, incluir na presente estrutura uma Seção de Divulgação e Produção, que se encarregaria de criar mecanismos de motivação do ambiente interno para a pesquisa, de divulgar os resultados gerais e de organizar o trabalho gráfico das pesquisas aprovadas.

Não devemos perder de vista que a Divisão, na nossa concepção, será um setor que terá como objetivo oferecer uma estrutura de apoio à pesquisa e não contará com uma equipe de pesquisadores exclusivos em seu quadro. A estrutura apresentada é um meio, nunca um fim, razão por que deve evoluir, acompanhando o desenvolvimento da Corporação. A própria Divisão nos dará, num futuro próximo, novas visões sobre o assunto.

O apoio administrativo em recursos materiais será fornecido pela Divisão Administrativa da APM, pois não se justificaria a criação de uma Seção exclusivamente para apoio material à pesquisa, dentro da Academia, já que existe um setor para esse fim.

b. Atribuições

1) Da Chefia

- a) Organizar e dinamizar a Divisão;
- b) Definir os problemas ou fenômenos policiais-militares que serão objeto de pesquisas, de acordo com orientação do Cmt da APM;
- c) Determinar as tarefas a serem cumpridas no âmbito da Divisão;
- d) Realizar estudos constantes para aprimoramento das atividades do setor;

e) Definir os pesquisadores a serem convidados, mediante orientação do Cmt da APM;

f) Coordenar, com o Chefe da Divisão de Ensino, o funcionamento adequado da biblioteca;

g) Envidar esforços visando ao enriquecimento da biblioteca da APM.

2) Do Chefe de Seção de Coordenação de Projetos

a) Coordenar a execução dos projetos, elaborando os respectivos cronogramas de trabalho;

b) Acompanhar a evolução dos projetos, identificando as discrepâncias existentes entre o planejado e o executado;

c) Fazer o controle das horas despendidas pelos pesquisadores no esforço de pesquisa para fins de remuneração;

d) Analisar os resultados apresentados e encaminhá-los à Chefia com um parecer.

O fato de o Coordenador de Projetos responder pela coordenação de todos os projetos em andamento não configura nenhuma complexidade de direção, tendo em vista que essa situação não ocorre simultaneamente, mas sim durante a parcela de tempo que se despende em cada uma das atividades. Vislumbrada a necessidade de ajuda, recorrerá ao Chefe da Divisão, com a antecipação necessária, de modo a dar tempo a que a Chefia possa providenciar o apoio desejado.

3) Do Chefe da Seção de Documentação e Informação

a) Apoiar os pesquisadores na coleta, tabulação e análise de dados;

b) Elaborar levantamentos, estudos exploratórios e organizar o banco de dados;

c) Auxiliar no processo de investigação científica, através de métodos estatísticos, inclusive com apoio do processamento de dados.

c. O Funcionamento da Estrutura

A geração de idéias para o estabelecimento de temas para a pesquisa surge a partir de uma interlocução entre o Cmt da APM e o Comando da PMMG — níveis estratégico e tático.

Definindo o problema a ser pesquisado, o assunto é levado à Divisão de Pesquisa, que planejará a execução da atividade, em entendimento com o Coordenador de Projetos, que acompanhará o seu desenvolvimento, conforme ficou claro nas suas atribuições.

O esquema está demonstrado na figura 3.

O FUNCIONAMENTO

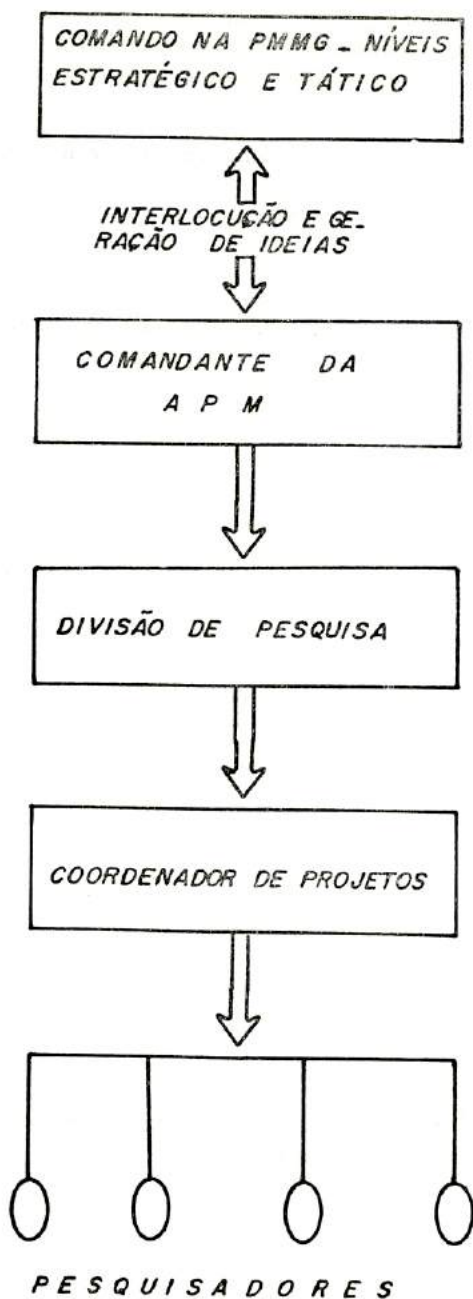


Figura 3

Elaborada a pesquisa, ela é encaminhada ao coordenador de Projetos, que a aprova ou não. Não sendo aprovada, ela retornará ao pesquisador para ajustes; se aprovada, o trabalho será encaminhado ao Comando da APM para aprovação e remessa ao Comando da PM para decisão quanto a publicação, divulgação ou novos estudos.

O fluxograma da figura 4 esclarece melhor a situação.

d. A Escolha do Pesquisador

Não procuremos contar, por enquanto, em um único órgão, com número de pesquisadores prontos e experimentados capazes de elaborar todos os temas selecionados. Se quisermos fazer funcionar realmente um setor de pesquisas devemos, de antemão, eliminar a idéia do pesquisador exclusivo.

É preferível que a Divisão de Pesquisa instituída na APM conte com pessoal capaz para projetar, coordenar, apoiar e divulgar as pesquisas, que seriam realizadas pelos executivos da própria PM, de reconhecida competência, e por policiais-militares da reserva ou reformados convidados.

A eficácia da pesquisa, ao nosso ver, dependerá mais da organização da divisão como suporte administrativo e da qualificação do pesquisador convidado do que da instituição de um grupo exclusivo de profissionais.

Por outro lado, manter um grupo de pesquisadores exclusivamente por contra dos trabalhos, por enquanto, é altamente dispendioso. No futuro, acredito, essa medida será viável.

Jairo Eduardo Borges-Andrade, Pesquisador e Assessor do Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA, afirma em "Administração da Pesquisa", artigo publicado na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, n.º 2, 24, que "existem muitas evidências empíricas de que aqueles indivíduos que combinam atividades de pesquisa com outras, como ensino ou administração, têm maior criatividade científica do que os que se dedicam exclusivamente àquelas. Há inclusive resultados que indicam que a proporção ideal é de 70% a 80% para as primeiras e de 30% a 20% para as do segundo tipo". Na EMBRAPA há o pesquisador exclusivo e o pesquisador-administrador.

O mais correto, agora, é a utilização de um único pesquisador para cada problema, dotado de "disciplina intelectual e de conhecimento sobre o assunto, em condições de recorrer, sempre que necessário, a profissionais que militem em outras áreas, a fim de certificar-se de que está no caminho mais correto.

FLUXOGRAMA

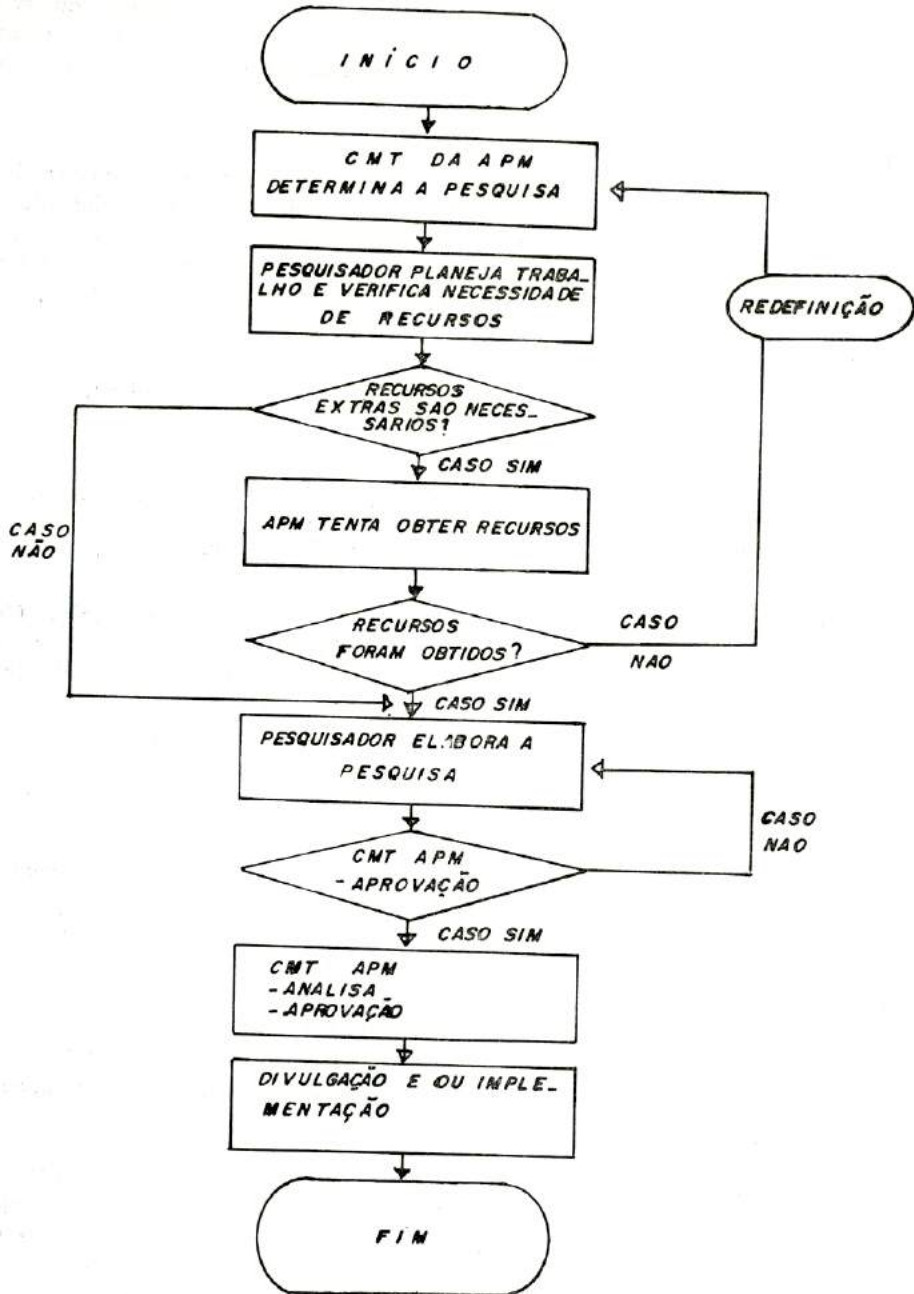


Figura 4

Algumas sugestões e orientação de pessoas experimentadas podem ser de grande utilidade, aumentando a eficiência ou alcance da análise ou evitando enganos. Reuniões e seminários são o veículo natural para essas confrontações. O Chefe da Divisão e o Coordenador de Projetos deverão estar atentos a esses momentos a fim de oferecer ao pesquisador todo o apoio necessário, dentro e fora da nossa instituição.

Escolhidos os temas para pesquisa e após serem devidamente interpretados, conceituados e definidos os objetivos do estudo, o oficial Chefe da Divisão que deverá ser um oficial inteligente e criativo, selecionará, através de consultas a pessoas experimentadas e de reconhecida capacidade, os pesquisadores para cada tema, que apresentem, dentre outras condições, as seguintes:

- a. conhecimento da área ou assunto que se vai pesquisar;
- b. disciplina de trabalho;
- c. meticulosidade, isenção, lealdade à busca e não ao resultado;
- d. confiança na importância do que se irá fazer.

A escolha dos pesquisadores é assunto de maior relevância. Um dos princípios mais razoáveis é que se deve buscar um aspecto do comportamento que apresente o máximo de semelhança com a situação de trabalho que está sendo considerado. A leitura de um trabalho feito pelo candidato revela características pessoais para o que se quer.

A intimidade com a área que se vai pesquisar é indispensável para um bom trabalho.

Escolhido o pesquisador, ele será convidado a realizar a pesquisa, ciente de que disporá de um suporte administrativo para a consecução do trabalho e de remuneração pelas horas de atividade, conforme falaremos mais à frente.

É fundamental que a pesquisa esteja suficientemente próxima dos interesses do pesquisador. A pesquisa obrigatória sobre assunto por que o profissional não se interessa particularmente, não apresenta boas perspectivas de êxito.

Evidentemente, o processo de escolha empreendido pela direção da Divisão, auscultando os setores próprios, não alija o profissional que desejar elaborar uma pesquisa que julgue de interesse da PM. O campo da pesquisa na PM é muito vasto e os temas são inesgotáveis. Neste caso, o interessado apresentará sua proposta de pesquisa e a APM estudará sua viabilidade quanto à importância, validade e originalidade.

Afirma Marcelo Robert, em "Administração em Ciência e Tecnologia", que "o pesquisador não é um funcionário a quem se possa impor estritas normas de comportamento. O âmbito de suas atividades deve ser escolhido livremente para que nele se manifeste toda a vocação e a força criativa do cientista. Assim como o atleta, que ao exigir de si mesmo a superação de todos os demais, escolhe a prova para a qual se sinta mais dotado fisicamente, cuja prática lhe seja mais atrativa, também o pesquisador escolhe o tema no qual espera efetuar um trabalho original e importante para o avanço da ciência universal".

"Mutatis mutandi", a afirmação reforça a nossa idéia já exposta. Evidentemente, o nosso pesquisador não estará sozinho nessa tarefa, pois contará com o apoio de uma equipe de auxiliares, conforme já apresentamos.

Acreditamos que é mais adequado e viável planejar a pesquisa respeitando-se as vocações individuais e conciliando-as às reais necessidades da Corporação.

Obviamente, determinados projetos poderão exigir a atuação coordenada de pesquisadores interdisciplinares. O importante, nesse caso, é que a coordenação seja efetiva, para que os trabalhos sejam realmente integrados, evitando-se que, ao final, sejam apresentados trabalhos heterogêneos, desvinculados.

e. A Remuneração

Não sendo o pesquisador colocado exclusivamente por conta da pesquisa, é natural que o seu trabalho seja remunerado, valorizando-se as "horas-esforço" despendidas, sob controle da Seção de Coordenação de Projetos.

Serão planejadas e acertadas com o pesquisador as etapas de trabalho, os dias e horários de atividades supervisionadas na APM, permanecendo o suporte administrativo, inclusive a biblioteca, à disposição do profissional, de segunda a sexta-feira, até às 22:00 horas, e às quartas-feiras à tarde.

As atividades controladas direta ou indiretamente pelo Coordenador de Projetos constituir-se-ão de estudos, reuniões para análise, crítica e ajustamentos dos projetos em andamento.

As "horas-esforço" serão remuneradas de acordo com o estabelecido no art 80 do EPPM: "Aos servidores empenhados em trabalho de natureza técnico-científica, individualmente ou em grupo de trabalho, comissões especiais e bancas examinadoras instituídos pelo Comandante-Geral, será concedida uma gratificação, cujo valor será fixado em decreto pelo Governador do Estado".

f. Coordenação e controle

Um ambiente de pesquisa, para ser criativo, não pode ser regido por normas rígidas de comportamento; a tendência normal deve ser a de estimular a autonomia dos pesquisadores.

No entanto, a Divisão de Pesquisa estará voltada para a realização de pesquisa aplicada, isto é, gerar conhecimentos que possam resultar na melhoria das atividades exercidas pela Corporação.

Com essa preocupação, e sem o intuito de estabelecer normas inflexíveis, a atividade deverá ser coordenada e controlada pelo Coordenador de Projetos, para que o trabalho do profissional esteja sempre norteado para o objetivo traçado durante o planejamento e organização do projeto.

Poderia ser questionado que o aumento do controle sobre o comportamento do pesquisador reduziria sua autonomia e, conseqüentemente, sua criatividade.

Jairo Eduardo Borges-Andrade, Pesquisador e Assessor do Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA, em "Administração da Pesquisa, organização e papéis ocupacionais", afirma que investigadores do assunto relatam "que a mais alta produtividade científica está sistematicamente relacionada à presença de um nível de coordenação exercida sobre os pesquisadores. Parece que alguma quantidade de coordenação, principalmente se exercida por alguém tido como técnica e cientificamente competente, aumenta no pesquisador a percepção do desafio que lhe impõe a tarefa. Este desafio aumenta a produtividade".

O acompanhamento da atividade se configura como uma coordenação horizontal, onde o Coordenador de Projetos e o Pesquisador se integram harmonicamente. Esta interação deve estar presente em todas as etapas de realização de um projeto.

Preocupa-nos, aqui, cuidar da coordenação e controle da *operação* do projeto, que é a fase mais complexa, pois envolve uma série de atividades e dificuldades que alteram o curso normal do empreendimento.

Essa etapa vai exigir do Coordenador uma intensa atividade de verificação e avaliação de resultados parciais e finais, além de exercer o controle das horas-esforço despendidas pelo pesquisador, para fins de remuneração.

Essa fase da operação vai exigir, ainda, a participação de diversos setores da APM, como Seção de Estatística e Divisão Administrativa. O Coordenador de Projetos manterá contatos com esses setores para solicitar o apoio necessário, aliviando o pesquisador dessa preocupação. Esse elo de ligação que deve haver entre o Coordenador e os outros setores está configurado a seguir:

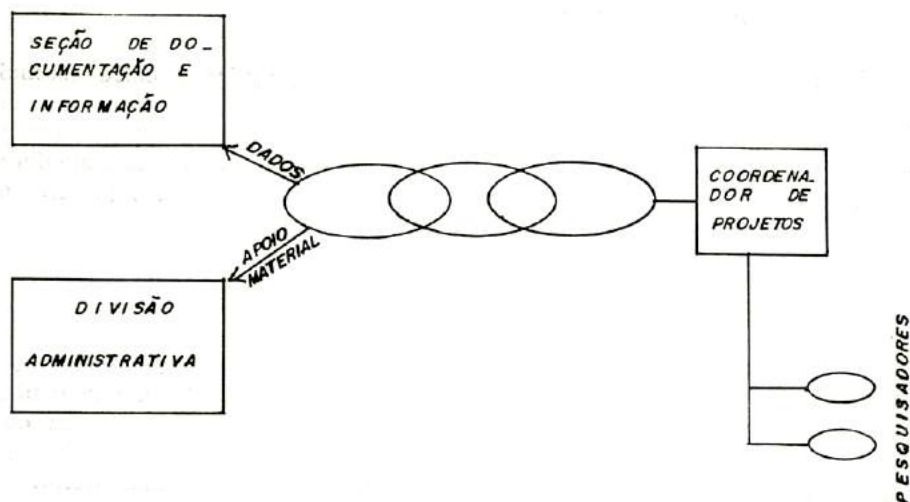


Figura 5

É de suma importância a participação do Coordenador no acompanhamento e controle das atividades operacionais da pesquisa, para assegurar que os resultados obtidos correspondam, tanto quanto possível aos planos.

Nessa fase de implantação da pesquisa na PM, como forma embrionária, será muito valioso adotar um rigoroso esquema de registro de informações, para se conseguir aperfeiçoar o modelo criado.

g. O Incentivo

Não basta uma boa estrutura administrativa se o indivíduo não estiver suficientemente motivado para exercer a atividade que lhe é requerida. O homem de pesquisa precisa ser convenientemente motivado para que ele possa desenvolver todo o seu potencial criador.

A Corporação deve encorajar o processo de inovação através do oferecimento de boas condições de trabalho, de remuneração adequada (já abordado) e da garantia de que o resultado da pesquisa, se julgado importante e exequível, seja publicado com o patrocínio da PM.

1) Condições de trabalho

O ambiente de trabalho requer conforto sem sofisticação. O apoio administrativo deve estar próximo e vir no momento certo, para que o pesquisador sinta que a sua atividade está sendo prestigiada.

2) Publicação e divulgação

A certeza da publicação e divulgação da pesquisa é outro estímulo bastante significativo. Toda pesquisa concluída e aprovada pelo Comando da APM deverá ser encaminhada ao Estado-Maior para análise e parecer quanto à sua aplicabilidade e, caso seja aprovada pelo Comandante-Geral, deverá ser publicada e divulgada pela Corporação, com a cessão gratuita de parte dos exemplares para o autor.

3) Concessão de ponto para promoção

Outro incentivo a ser concedido é o previsto na alínea e, inciso I do art. 48, do decreto n.º 12.406, de 20 de fevereiro de 1970, que contém o Regulamento de Promoções de Oficiais da PMMG, que se traduz na concessão de 1 (um) ponto pela elaboração de trabalho técnico-profissional, publicado, de interesse da PM, assim julgado pelo Comandante-Geral.

4) Concessão de recompensas

De acordo com o estabelecido no art. 60, do RDPM, poderão ser concedidas ao autor de trabalho técnico científico as recompensas ali previstas, tais como elogio, dispensa total ou parcial do serviço ou consignação de nota meritória.

7. CONCLUSÃO

Encerra-se o presente trabalho com a certeza de que o modelo de organização de pesquisa apresentado não contém a confortadora segurança de uma fórmula matemática, mas significa um passo consciente na busca de um organismo mais perfeito, mais consistente.

Discutir sobre a importância da pesquisa para a PM seria questionar o óbvio. No entanto, entendemos, para ressaltar a sua importância, que os tempos de transformações rápidas que estamos vivendo estão a exigir da Corporação estudos constantes sobre os problemas relacionados à manutenção da ordem pública, para que a PM disponha de instrumentos mais eficazes para minimizar a criminalidade. Por isso, a Corporação deve agasalhar uma estrutura organizacional que dê exclusiva atenção à realização de pesquisa aplicada.

Entendemos que a Pesquisa na PM deve ser implantada, como fórmula embrionária, na Academia de Polícia Militar, porque essa OPM já dispõe de uma infra-estrutura administrativa de apoio instalada e, mais ainda, por dispor de um ambiente apropriado para o trabalho científico.

A pesquisa científica é própria do ambiente educacional e, por isso, deve ser aliada toda idéia que a pretenda instituir num ambiente burocrático, que é conflitante com ela.

Assim, entendemos que a melhor medida, agora, é criar na APM uma Divisão de Pesquisa, com uma estrutura simples, organizada à base de uma Seção de Coordenação de Projetos e de uma Seção de Documentação e Informação. É muito difícil, desde já, estabelecer parâmetros definitivos sobre o assunto, que é muito novo para nós. O funcionamento da Divisão nos indicará, com certeza, novos rumos.

A pesquisa a ser desenvolvida será elaborada por oficiais da PM ou por civis, escolhidos pela APM e designados pelo Comandante-Geral. O oficial da ativa designado fará a pesquisa na APM, nos horários fora do expediente, recebendo remuneração extra pelo trabalho, que será acompanhado e controlado pela Divisão.

Entendemos que ainda não é o momento certo para criar a figura do pesquisador pleno, pelas razões apontadas no texto. O pesquisador exclusivo é uma excelente idéia para o futuro, quando a evolução da estrutura organizacional da pesquisa exigir a criação de um Centro de Pesquisas.

Na EMBRAPA utiliza-se, além do pesquisador pleno, a figura do pesquisador-administrador e os resultados indicam que o último tipo apresenta melhores resultados.

Ressaltamos, no trabalho, a importância da motivação para o pesquisador, convictos de que o ambiente de trabalho, a coordenação eficiente, o apoio administrativo e a remuneração são fatores que interferem profundamente na eficiência e eficácia das atividades de pesquisa.

PESSOAS ENTREVISTADAS

1. Tenente Coronel Jair José DIAS, Chefe da PM6.
2. Tenente Coronel Benedito SEBASTIÃO dos Santos, Comandante do 18.º BPM.
3. Dr. José Afonso Moura Nunes, Coordenador da Diretoria de Planejamento Interno da Fundação João Pinheiro.
4. Dr. Jorge Pimenta, Técnico de Projetos da FUNDEP — Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa da UFMG.
5. Dr. Tarcísio Melo, Supervisor de Pessoal da FUNDEP/UFMG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 — ACKOFF, Russel L. *Planejamento de Pesquisa Social*. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 2.ª reimpressão. São Paulo, 1975.
- 2 — BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. *Administração da Pesquisa, Organização e Papéis Ocupacionais*. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, vol. 24, n.º 2, 1984.
- 3 — FERRARI, Afonso Trujillo. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Editora McGraw, Hill do Brasil. São Paulo, 1982.
- 4 — GOODE, William J. *Métodos em Pesquisa Social*. Companhia Editora Nacional, 7.ª edição, 1979.
- 5 — KERLINGUER, Fred N. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*. Editora da USP, 1980.
- 6 — MARCOVITCH, Jaques. *Administração em Ciência e Tecnologia*. Edgar Blucher. São Paulo, 1983.
- 7 — Regulamento do Estado-Maior da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais — R-102.
- 8 — Vários autores. *Administração do Processo de Inovação Tecnológica*, do Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP. Ed Atlas S.A., 1.ª Edição, 1980.