

ORGANIZADO POR:

José Orlando Costa Nunes

AUTORES:

Amanda Alves de Almeida

Andersonglei Moura Gama

Bruno Henrique de Souza Pontes

Cícero Alysson Cavalcanti dos Santos

Cleyton Medeiros Silva

Francisco das Chagas Lima da Silva

José Orlando Costa Nunes

Leandro Tavares dos Reis

Mario Jorge Conte Gomes Júnior

Maximiliano Rocha de Lucena

Rebeca Ludmilla Vasconcelos de Oliveira

Roberto Fernandes de Medeiros

GESTÃO DE PESSOAS NA SEGURANÇA PÚBLICA

UERN

 **Escola de
Governo**
Escola de Governo do Brasil

Editora  **ZH4**

CORPO EDITORIAL

Editora-chefe

Dra. Zélia Halicki

Conselho Editorial

Dr. Adriano Stadler – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adriano Marcos Fuzaro – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adilson Carlos da Rocha – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Dr. Cesar Eduardo Abud Limas – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Eliane Fernandes Pietrovski – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Gislaine Martinelli Baniski – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Marcos Roberto Kühl – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares – Universidade da Corunha – Espanha

Dr. Rodrigo Luiz Morais da Silva – Instituto Federal do Paraná

Dr. Rodrigo de Souza – Universidade de Brasília

Dr. Rodrigo Cortopassi Goron Lobo – The City University of New York

Dra. Rubia Carla Mayer Biscaia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

FICHA CATALOGRÁFICA

G393 Gestão de pessoas na segurança pública/ José Orlando Costa Nunes (Org.). Ponta Grossa: Editora ZH4; Natal: UERN; Escola de Governo, 2021. 187p.

ISBN: 978-65-995863-0-9

DOI: 10.51360/zh4.20217-8

1. Recursos humanos. 2. Trabalho – qualidade de vida. 3. Polícia militar - RN. 4. Capital humano. I. T.

CDD: 658.3

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Diagramadora: Maiara Souza

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento.

A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94

Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104

Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

SUMÁRIO

PARTE - 1 – PROCESSO DE MANTER PESSOAS: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

INTRODUÇÃO.....	5
1 Estudo sobre a qualidade de vida na atividade Policial Militar da Companhia de Rondas Ostensivas com o Apoio de Motocicletas (ROCAM) em Natal/RN..... <i>Amanda Alves de Almeida e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i> DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p9-27	9
2 Desenho de cargos dos Policiais Militares que atuam na segurança do Governador do Estado do Rio Grande do Norte..... <i>Andersonglei Moura Gama e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i> DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p28-49	28
3 Jornada de trabalho: um estudo sobre a escala de serviço operacional da Polícia Militar do Rio Grande do Norte..... <i>Mario Jorge Conte Gomes Junior e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i> DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p50-63	50
4 Sondagem sobre a necessidade de implementação de uma política de qualidade de vida no trabalho (QVT) na diretoria de pessoal da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte <i>Cícero Alysson Cavalcanti dos Santos e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i> DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p64-75	64
5 Estudo e proposta de um modelo de qualidade de vida no trabalho (QVT) para a Companhia Independente de Policiamento Turístico – CIPTUR/RN <i>Maximiliano Rocha de Lucena e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i> DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p76-91	76
6 A importância da prática de atividade física para a formação profissional do Policial Militar como fonte de desenvolvimento da QVT: um estudo na unidade especial do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM) em Natal/RN..... <i>Francisco das Chagas Lima da Silva e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i> DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p92-106	92

**PARTE II – PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS: COMPETÊNCIA,
QUALIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO**

7	Diagnóstico de competências humanas necessárias para a formação do capital humano do comando da Polícia Rodoviária Estadual do Rio Grande do Norte.....	107
	<i>Leandro Tavares dos Reis e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i>	
	DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p107-114	
8	Estudo da qualificação jurídica com o desenvolvimento do capital humano no âmbito da Polícia Militar em Natal/RN.....	115
	<i>Bruno Henrique de Souza Pontes e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i>	
	DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p115-126	
9	Intraempreendedorismo como agente de mudanças no sistema penitenciário do Rio Grande do Norte: Um estudo de caso no Centro de Detenção Provisória de Macaíba/RN.....	127
	<i>Rebeca Ludmilla Vasconcelos de Oliveira e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i>	
	DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p127-143	
10	Valorização humana e profissional: como se percebe valorizado o capital humano da Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR) em Natal/RN.....	144
	<i>Roberto Fernandes de Medeiros e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i>	
	DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p144-155	
11	A motivação e sua influência no desenvolvimento do capital humano: Um estudo realizado com servidores militares do setor de radiologia do centro clínico da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.....	156
	<i>Adriano Henrique Fernandes e Silva e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i>	
	DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p156-167	
12	Estudo da motivação dos policiais do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) em Natal/RN	168
	<i>Cleyton Medeiros Silva e Prof. Me. José Orlando Costa Nunes</i>	
	DOI: 10.51360/zh4.20217-8-p168-180	
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	181
	SOBRE O ORGANIZADOR.....	182
	SOBRE OS AUTORES.....	183

INTRODUÇÃO

O *e-book* intitulado “A Gestão de Pessoas na Segurança Pública” é resultado das pesquisas de campo na modalidade de artigos científicos, realizados pelos discentes do curso de especialização em Gestão de Capital Humano, uma parceria realizada entre a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte e a Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

A temática abordada neste trabalho acadêmico trata-se da Gestão de Pessoas com foco na área de Segurança Pública do Estado. Neste intuito, o *e-book* foi dividido em duas partes: A primeira, apresenta artigos relacionados com o processo de Gestão de Pessoas intitulado “Manter Pessoas”, especificamente no tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Já a segunda parte, aborda o processo de “Desenvolver Pessoas”, especificamente nos temas Competência, Qualificação e Motivação.

Segundo Chiavenato (1999, p. 12), o processo de manter pessoas “são processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das Pessoas”. Neles estão os conceitos e práticas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Conforme Limongi-França (2003) enfatiza, a QVT com foco para as pessoas é um tema que se estende a: levantamentos de riscos ocupacionais de trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança do trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade e empregabilidade.

Já, quando relacionado com a segunda parte do *e-book*, especificamente o processo de desenvolvimento de pessoas, Chiavenato (1999, p. 12), afirma que eles são “utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas” e isto no âmbito do trabalho. O autor (1999, p. 12), ainda coloca de forma mais específica, que neste processo são inclusos: treinamento e desenvolvimento de pessoas (qualificação), programas de mudança, desenvolvimento de carreira e programas de comunicação e consonância.

Nesta perspectiva, os artigos aqui apresentados, mencionam práticas atuais ou futuras do desenvolvimento de gestão da QVT na área de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Norte. Ressalta-se que, todos os estudos apresentados nesse livro, foram orientados e tiveram a coautoria do prof. José Orlando Costa Nunes.

O capítulo 1, intitulado “Estudo Sobre a Qualidade de Vida na Atividade Policial Militar da Companhia de Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas (ROCAM)- em Natal/RN” é de autoria da pesquisadora Amanda Alves de Almeida, onde a QVT foi tratada com foco de análise nos servidores que utilizam motocicletas para o serviço em Natal-RN. Desse modo a pesquisa buscou a verificação da QVT na Companhia de Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas – ROCAM. O segundo capítulo chamado “Desenho de Cargos dos Policiais Militares que Atuam na Segurança do Governador do Estado do Rio Grande do Norte” é de autoria do pesquisador Andersonglei Moura Gama que apresenta a QVT com foco no desenho de cargo, para tanto foram analisados os PMs e o Coordenador de Segurança do Gabinete Civil do Governador do Estado (GAC) com os seus respectivos desenhos de cargos, buscando conhecer aspectos do cargo e alternativas viáveis para poder propor um novo

desenho de cargo de acordo com a classificação adequada e a devida modernização das atribuições ou tarefas desempenhadas por esses profissionais.

O capítulo 3, denominado “Jornada de Trabalho: Um Estudo Sobre a Escala de Serviço Operacional da Polícia Militar do Rio Grande do Norte” foi desenvolvido pelo pesquisador Mário Jorge Conte Gomes Junior, o qual focou a QVT a partir da problemática atual da jornada de trabalho do serviço operacional dos policiais militares do Estado do Rio Grande do Norte (PM-RN). Tal jornada de trabalho não é devidamente regulamentada em lei, deixando a critério dos oficiais, gestores da PM, o devido planejamento, por vezes a tornando volátil e até injusta, favorecendo a desmotivação da tropa, a queda na QVT e a busca destes policiais por fontes de renda complementares, conhecidas como “bico”. No quarto capítulo, intitulado “Sondagem sobre a Necessidade de Implementação de uma Política de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, na Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte” o pesquisador Cícero Alysson Cavalcanti dos Santos abordou a QVT frente à viabilidade de implementação de uma política de QVT na Diretoria de Pessoal da PM-RN, já que lá não existe um programa de QVT e principalmente por entender que o militar necessita proporcionar saúde mental a si e seus familiares.

O capítulo 5, chamado de “Estudo e Proposta de um Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR)/RN” foi fruto dos estudos do pesquisador Maximiliano Rocha de Lucena, que buscou a realização de uma análise teórica para a formação de um Modelo de QVT adequado para a Companhia CIPTUR em Natal-RN. No sexto capítulo, sob o título “A Importância da Prática da Atividade Física para Formação Profissional do Policial Militar como Fonte de Desenvolvimento da QVT: Um Estudo na Unidade Especial do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM) – Natal/RN” é de autoria do pesquisador Francisco das Chagas Lima da Silva. Nesse estudo, a QVT foi analisada sob a hipótese de que, a PM possui íntima relação com a Educação Física, pois quando o profissional, em seu dever constitucional, de preservar a ordem pública e executar o policiamento ostensivo, deve estar com seu condicionamento apurado, podendo surgir problemas de saúde, como as doenças, que prejudicam e o afastam de suas funções.

A segunda parte do livro, traz um rol de estudos que tratam de diversos outros aspectos da Gestão de Pessoas. Da mesma forma que na parte 1, todos os estudos dessa seção foram orientados e tiveram a coautoria do organizador Prof. José Orlando. O capítulo 7, intitulado “Diagnóstico de Competências Humanas Necessárias para a Formação do Capital Humano do Comando de Polícia Rodoviária Estadual do Rio Grande do Norte” foi resultado da pesquisa de Leandro Tavares dos Reis acerca do Desenvolvimento Humano com foco na premissa de que, a formação do capital humano é imprescindível no desenvolvimento de qualquer organização, sobretudo quando esse capital é responsável por realizar uma atividade especializada, como é a segurança pública. Assim buscou-se verificar quais são as competências que deve possuir, um PM pertencente ao efetivo do Comando de Polícia Rodoviária Estadual-CPRE, sediado em Natal-RN.

O oitavo capítulo desse livro é o “Estudo da Qualificação Jurídica com Desenvolvimento do Capital Humano no Âmbito da Polícia Militar em Natal/RN”, que foi produzido por Bruno Henrique de Souza Pontes. Seu estudo levantou a questão da qualificação jurídica com objetivo de constatar como se encontram os operadores de segurança da PM, no que diz respeito ao seu nível de conhecimento quanto às leis, uma vez que, sua atividade profissional requer tal conhecimento. O capítulo 9 sob o título “Intraempreendedorismo como Agente de Mudanças no Sistema Penitenciário do Rio Grande do Norte: Um Estudo de Caso no Centro de Detenção Provisória de Macaíba/RN” é resultado de um estudo descritivo realizado por Rebeca Ludmilla Oliveira, no qual questiona a competência intraempreendedora no sistema prisional. Através de uma descrição detalhada das ações realizadas na Unidade Prisional Centro de Detenção Provisória de Macaíba RN, que resultaram em

êxito na gestão, de cunho humanista e assistencialista, sem abrir mão de normas rígidas de controle. E principalmente por ter sido considerada e premiada como Modelo de Gestão no ano de 2015.

O décimo capítulo denominado “Valorização Humana e Profissional: Como se Percebe Valorizado o Capital Humano da Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR) em Natal/RN” de autoria do pesquisador Roberto Fernandes de Medeiros, abordou o Desenvolvimento Humano com foco em explorar a valorização humana e profissional, dentro de uma unidade da PM, na percepção do seu capital humano, que é algo realmente inovador. Desta forma, pode-se explicitar então como se percebe valorizado esse capital diante das condições de trabalho que recebem.

No capítulo 11, intitulado “A Motivação e sua Influência no Desenvolvimento do Capital Humano: Um Estudo Realizado com Servidores Militares do Setor de Radiologia do Centro Clínico da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte”, resultado das pesquisas de Adriano Henrique Fernandes e Silva, abordou a motivação dos servidores atuantes em um setor de radiologia, e sua influência no desenvolvimento do capital humano. Para isto foi apresentada a teoria seminal da motivação de Maslow (1954), que contribuiu para a verificação da motivação dos servidores militares em questão.

O último capítulo, cujo título é “Estudo da Motivação dos Policiais do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) em Natal /RN”, de autoria do pesquisador Cleyton Medeiros Silva, analisou o Desenvolvimento Humano das pessoas no Trabalho, objetivando identificar aspectos que influenciam, diretamente ou indiretamente, a motivação dos policiais do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) em Natal/RN.

Desse modo, os artigos aqui apresentados, mencionam práticas atuais ou futuras da QVT e do Desenvolvimento Humano para ser compreendida e posteriormente trabalhada na prática nos demais órgãos de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Norte. O e-book permitiu, portanto, agrupar todos os artigos desenvolvidos na Especialização em Gestão de Capital Humano, contribuindo para demonstrar a relevância das temáticas abordadas da área de Gestão de Pessoas com foco na Gestão da Segurança Pública, no contexto das organizações públicas do Estado do Rio Grande do Norte.

O livro é resultado de um esforço da equipe, cujo intuito é demonstrar à sociedade em geral, a importância das práticas discutidas e analisadas no âmbito acadêmico da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN em parceria com a Escola do Governo do Rio Grande do Norte.

Prof. Me. José Orlando Costa Nunes



PARTE 1

**PROCESSO DE MANTER PESSOAS:
QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO (QVT)**



PARTE 1

Capítulo 1

ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NA
ATIVIDADE POLICIAL MILITAR DA COMPANHIA
DE RONDAS OSTENSIVAS COM O APOIO DE
MOTOCICLETAS (ROCAM) EM NATAL/RN

Amanda Alves de Almeida
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR DA COMPANHIA DE RONDAS OSTENSIVAS COM APOIO DE MOTOCICLETAS (ROCAM) - EM NATAL/RN

Amanda Alves de Almeida ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

Este trabalho aborda os aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que consiste na apresentação de teoria sobre o tema e uma análise prática, com foco no conjunto de ações específicas visando à melhoria constante dos processos tecnológicos, estratégicos, operacionais e humanos de uma organização. A QVT é de responsabilidade dos departamentos responsáveis pela Gestão de Pessoas nas demais organizações, sendo também possível no gerenciamento da Segurança Pública. Assim, esta pesquisa tem como objetivo a verificação da QVT na Companhia de Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas - ROCAM, dos seus servidores que se utilizam de motocicletas para o serviço em Natal-RN. A metodologia aplicada foi fundamentada nos paradigmas de pesquisa qualitativa e quantitativa, realizando-se questionário com perguntas fechadas e abertas. Quanto aos resultados, constatou-se que há necessidade da criação de um programa de QVT para os servidores na ROCAM, principalmente por que alguns pontos precisam ser melhorados, tanto no preventivo, quanto no cotidiano. Verificou-se também, que existe interesse do comando em dar andamento a um programa, faltando para tal, investimentos governamentais.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas. Gestão de Segurança Pública.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho - QVT é uma temática amplamente estudada e discutida por especialistas das mais diversas áreas do conhecimento. Atualmente é consenso na área das ciências sociais que investir em QVT dentro das organizações possui caráter estratégico. Os gestores organizacionais estão observando que o capital humano, bem qualificado, transforma os colaboradores em pessoas mais engajadas com o crescimento das entidades, pois elas se sentem mais acolhidas através de programas que privilegiam a qualidade de vida no seu ambiente laboral, fato que também influencia a família e círculo de amizades, fazendo com que o colaborador fique mais motivado e por consequência produza mais.

A segurança pública tem grande importância para a sociedade como um todo. O relatório do 12º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, publicado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, com dados sobre a temática do Brasil, ano de 2018 (ano base 2017), mostrou que a taxa de criminalidade, no Brasil, aumentou praticamente em todos os quesitos pesquisados. No Estado do Rio Grande do Norte, a situação da segurança pública não é diferente do resto do país, e é nesse contexto que foi decretada a calamidade no sistema de segurança pública no Rio Grande do Norte por 6 meses,

¹ Cabo da Polícia Militar e Especialista em Gestão de Capital Humano – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: amandanatal0@gmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

através do Decreto nº 27.675, de 05 de Janeiro de 2018, publicado no Diário Oficial do Estado – DOE nº 14.084.

Acrescenta-se a isso, que não há concurso público para ingresso de Policiais Militares (PM's) desde 2006, e o efetivo da Polícia Militar (PM) está envelhecendo e em quantidade defasada, além disso, observa-se déficit de material de trabalho, tanto no caso de Equipamento de Uso Individual (EPI), quanto dos equipamentos de uso coletivos.

A Companhia de Rondas Ostensivas com apoio de Motocicletas - ROCAM é uma divisão da PM, dinâmica e efetiva por ser uma forma prática de prestar a segurança pública, devido à velocidade das motos, como também sua mobilidade para percorrer os mais diversos terrenos existentes no Estado, possibilitando aos servidores rápido deslocamento às ocorrências e atender com maior eficiência e eficácia ao cidadão.

Com base no exposto, a implantação de um programa de QVT, que vise proporcionar melhorias no exercício das funções dos servidores da ROCAM, trará relevantes ganhos de produção na atividade policial prestada, sendo de grande valia para os servidores militares se sentirem mais acolhidos e valorizados dentro da organização militar, o que poderá aumentar o tempo de vida útil dos trabalhadores, contribuindo para a redução de acidentes e menos afastamentos devido à problemas de saúde.

No ambiente de trabalho da ROCAM a realidade é dura, como em toda a corporação da PM no Estado do Rio Grande do Norte. A competição que existe é contra um inimigo comum de toda sociedade brasileira - a criminalidade – que está cada vez mais aparelhada e organizada. Para enfrentar essa rotina diuturna de desafios, os servidores precisam ter suficiente aparato legal, mental e físico de suporte, visando fazer frente à essa crescente onda de violência que se apresenta no Brasil e Estado do RN, para assim ocorrer uma diminuição gradativa da criminalidade.

Os servidores militares, diferentemente do trabalhador comum, que tem uma carga horária de até 44 (quarenta e quatro) horas semanais de trabalho, também têm o desafio de suportar uma carga de serviço que chega até 16 (dezesesseis) horas, intercaladas por 72 (setenta e duas) horas de folga, sendo que nessa folga, o policial pode ser chamado em caso de necessidade nas 48 (quarenta e oito) horas, para voltar ao trabalho.

Dentro dessa realidade, os servidores da ROCAM, trabalham com um agravante aos demais PM's, estão sobre as motocicletas praticamente o serviço inteiro, com raros momentos de descanso, e percorrendo diversos tipos de terrenos existentes em todo o território da cidade de Natal. Além disso, as motocicletas nem sempre são adequadas para o serviço, prejudicando aspectos como a postura e causando diversas dores no servidor, dentre elas problemas como lombalgia e hérnias de disco.

O policiamento ostensivo sobre motocicleta, que os servidores da ROCAM praticam em suas escalas de serviço é altamente desgastante para o servidor, o qual passa horas em cima da motocicleta, também tendo que estar alerta quanto à sua segurança, dos seus parceiros de trabalho, ao mesmo tempo, protegendo e prevenindo a criminalidade para os cidadãos potiguarenses.

Assim, faz-se a seguinte pergunta: De que forma a QVT influencia no desenvolvimento do capital Humano na ROCAM em Natal/RN? “Quando o capital humano está sendo mal gerenciado, ocorre porque a utilização da noção da Teoria de Agir Comunicativo não é considerada, logo, o valor das organizações pode sofrer sendo depreciado” (PONCHIROLLI, 2010, p. 121). Para essa teoria, o capital humano tem alto valor, sendo um objeto econômico urgente e imprescindível na sociedade.

Esse estudo tem como objetivo geral, identificar as influências da QVT no desenvolvimento do capital humano, no ambiente da Ronda Ostensiva com Apoio de Motocicletas - ROCAM, em Natal/RN. Como objetivos específicos: verificar os pontos positivos e os pontos negativos na

satisfação e QVT entre os servidores; observar quais são os desejos de melhoria no serviço entre os servidores; identificar o perfil socioeconômico dos servidores e avaliar a Satisfação e a QVT.

Na ROCAM, o servidor corre riscos diariamente, como acidentes no trânsito e troca de tiros com infratores. Nesse ambiente, um Programa de QVT, voltado para essa atividade específica pode contribuir para a melhoria na produtividade e satisfação do servidor militar, bem como na diminuição da criminalidade no Estado.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Apesar de ser uma expressão recente, a gestão de pessoas ainda não representa um cargo polivalente no organograma das organizações, pois suas funções são desenvolvidas pelos departamentos de recursos humanos. Nas modernas organizações, espera-se do gestor de pessoas, práticas diferenciadas voltadas para o capital humano existente na organização.

Como afirma Gil (2009, p. 51), “o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas”. O conjunto de pessoas forma o capital humano nas organizações, o qual pode ter maior ou menor valor à medida que existam talentos e competências capazes de serem agregados para o seu melhor funcionamento, aumentando sua competitividade. Para Chiavenato (2016, p. 167) “esse capital vale mais quando consegue influenciar as ações e resultados da organização”, de modo a utilizar com intensidade os alavancadores indispensáveis: Autoridade, informação, recompensas e competências.

Para Fisher, Dutra e Amorim (2009, p. 121) “em pleno terceiro milênio, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, lideranças e qualidade de vida são elementos poderosos nos resultados de desempenho organizacional, grupal e pessoal”. Para a atividade policial não é diferente, deve haver um bom ambiente de trabalho, com relacionamento interpessoal aprimorado, para existir ajuda mútua nas ocorrências com que se depara, ou que são atribuídas no decorrer do serviço.

Dentro das organizações, a Gestão de Capital Humano torna-se um desafio cada vez maior, em função da realidade organizacional que é impactada pela instabilidade da sociedade (no caso da ROCAM, a criminalidade cada vez mais aparelhada), pelas demandas externas que influenciam as relações humanas dentro da instituição, por movimentos organizacionais e os indivíduos, que são pressionados pelo rápido crescimento na hierarquia gerencial. Além disso, o gestor tem a responsabilidade de promover e garantir uma boa condição de vida no trabalho para seus servidores, podendo resultar no sucesso da gestão organizacional.

E, é através da relação de reciprocidade entre indivíduo e organização, que deve haver maior atenção, e maior preocupação com a Gestão de QVT. “A satisfação não pode ser estabelecida quando a área de RH utiliza programas de QVT cujo objetivo seja apenas o desenvolvimento das aptidões físicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores, potencializando um trabalho com algum sentido, dentro e fora da organização (COSTA, 2013, p. 76).

A evolução das demandas nas organizações, requer que haja compreensão do novo cenário que se forma, e isso vem através do conhecimento das novas práticas. No caso da ROCAM, seus servidores, são peças fundamentais para o melhor atendimento da população. De acordo com Ronchi (2010, p. 89) “na sociedade do conhecimento há um sistema complexo e adaptativo que envolve elementos, tais como: a imprevisibilidade, os ambientes sobrepostos, as forças psicológicas e a necessidade de adaptação constante”.

Na atividade policial, o indivíduo precisa se adaptar constantemente as mudanças impostas a ele, dentro da escala de serviço semanal. Os superiores, que são seus gestores, têm que saber orientar seu capital humano para esse exercer melhor seu serviço.

Ponchirolli (2010, p. 123) afirma que, “o capital humano é um dos elementos centrais. Fazendo parte dos bens da organização, um capital humano, treinado e motivado, leva a organização a obter maior lucratividade, dentro de seu nicho de mercado”.

A ideia de QVT é calcada em humanização social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma melhoria do meio organizacional (WALTON, 1973 *apud* FISHER; DUTRA e AMORIM 2009, p. 124).

A partir dessa definição, começou a se observar que o estado físico e mental do servidor, em relação à sua chefia e ao ambiente de trabalho, influencia no seu rendimento. Vem causando uma mudança de pensamentos, onde o servidor passou a ter valor de ativo para a organização, e chefes autoritários, que tornam o trabalho desgastante, estão tendo que mudar a forma de agir com o servidor.

Chiavenato (2009, p. 101) diz que “não basta ter recursos. É preciso saber aplicá-los rentavelmente. Os recursos são constituídos por ativos e capacidades organizacionais”. Os ativos dentro da PM são seus servidores e esta, sabendo aplicar adequadamente seu ativo poderá aumentar a qualidade dos seus serviços.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A QVT, abrange a qualidade de vida do servidor em casa com sua família. Se ele tiver uma vida conturbada, fora do contexto profissional, isso certamente afetará seu rendimento no trabalho. Há casos em que é preciso realizar um trabalho mais extenso com este servidor, para haver maior comprometimento no trabalho.

Percebe-se que a QVT começa no estilo de vida que cada um tem no seu dia a dia, com seus familiares e consigo mesmo, e isto se estende às relações de trabalho, visto que não se pode dividir a personalidade do indivíduo de acordo com os papéis que ele desempenha no seu cotidiano (COSTA, MEDEIROS e NUNES, 2013, p. 66).

Os fatores importantes para a QVT, de acordo com Bom Sucesso (2002, p. 23, *apud* COSTA; MEDEIROS e NUNES 2013, p. 66), abarcam desde a escolha profissional, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na organização, até a infraestrutura familiar. Tudo influenciará no rendimento do servidor na execução de seu serviço nas motocicletas.

De acordo com Limongi-França (2007) é de suma importância para o gestor entender que programa de QVT é acima de tudo, um investimento da organização e não somente uma obrigação legal. França (2007, p. 167, *apud* COSTA; MEDEIROS e NUNES, 2013, p. 76) afirma que, “do ponto de vista das pessoas, pode-se afirmar que qualidade de vida é a percepção do bem-estar a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida”, porém, a organização não pode dar para cada servidor uma qualidade de vida que ele quer, tem que ser baseado no que a maioria precisa.

A QVT para a ROCAM se torna indispensável, pois os servidores empregados nesta modalidade de policiamento estão expostos a riscos de saúde. No momento em que eles trabalham sobre motocicletas, podem ocorrer desde acidentes de trabalho, até complicações de saúde, devido ao longo tempo em uso das motocicletas, sendo insuficientes as pausas para descanso e correção postural.

2.2 GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA

A Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Norte, assim como nas demais unidades federativas, é fundamentada no artigo 144 da Constituição Brasileira, que trata como dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a prevenção da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio através de vários órgãos, e dentre eles as polícias militares, cabendo a prevenção da ordem pública através de ações preventivas ostensivas.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 1, *apud* RODRIGUES, 2010, p. 14) “para que as organizações possam ser adequadamente administradas, elas precisam ser estudadas, conhecidas e analisadas”. Assim poderá haver melhor prestação de serviço de segurança pública para os cidadãos, através do conhecimento da organização, de investimentos em aparelhamento, treinamentos, QVT e de incentivos aos servidores, objetivando maior empenho e comprometimento na prestação de serviço à sociedade.

Uma gestão de segurança pública de qualidade acontece, quando há um sistema integrado com práticas de planejamento e organização, direção e controle, gerando maior capacidade de gestão e uma maior relação obtida entre recurso, ação e resultado. Os dois pilares que sustentam a organização PM, são os princípios norteados na legalidade e moralidade através da hierarquia e da disciplina, bem como pela obediência aos estatutos, regulamentos e demais aspectos em vigor. Além disso, a vontade de querer fazer da melhor forma possível para melhorar a segurança da sociedade, não tem preço e se consagra com o recebimento de um simples obrigado e o sentimento de dever cumprido.

Como diz Barreto Lima (2010, p. 243, *apud* RODRIGUES, 2010, p. 17) “o foco nos resultados oferece uma oportunidade para interrogar-se à cerca do tipo de institucionalidade que se quer construir para resolver os problemas coletivos”. A PM não pode viver apenas de resultados, deve proporcionar ao seu capital humano, um ambiente propício para exercer melhor seu trabalho e aparelhamentos adequados para isso, assim os resultados positivos virão com maior facilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica com leitura exploratória, sobre o assunto em questão, possibilitando uma visão mais ampla da situação atual do problema, para poder obter o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência, dentro da QVT. Concomitantemente foi realizada uma pesquisa quanti-qualitativa, de natureza exploratório-descritivo, onde foram aplicados questionários com perguntas fechadas e abertas, junto à sede da ROCAM, com seus servidores dos diversos setores.

Foram elaboradas 15 (quinze) questões fechadas e 6 (seis) questões abertas, com linguagem simples e direta, relacionadas à temática da QVT. Foi proporcionado ao respondente, o livre espaço para responder as questões conforme seu entendimento. A amostra final foi de 25 (vinte e cinco) sujeitos. Além disso, foi realizada uma análise do local de trabalho, como encontram-se as instalações no âmbito da QVT para o desenvolvimento do capital humano.

Pesquisou-se os servidores militares da companhia ROCAM, composta por servidores de todos os setores, para que possa haver o maior fornecimento de informações sobre o tema QVT com o desenvolvimento do capital humano. Atualmente, há 72 (setenta e dois) servidores trabalhando diretamente no ostensivo com as motocicletas, sendo 18 (dezoito) na escala diariamente.

O questionário utilizado foi objetivo e descritivo, com respostas baseadas na vivência no serviço de escala de cada respondente. Ao final da aplicação, foi realizada a tabulação da pesquisa e

produção de gráficos, onde foram encontrados e agregados valores aos elementos e fenômenos que surgiram durante as observações pertinentes, unindo fontes primárias e secundárias na busca da mais consciente forma de medir as respostas encontradas.

Após a coleta dos dados *in loco*, houve a interpretação das respostas obtidas através do questionário. Realizou-se a análise de conteúdo para as questões abertas e, por meio da estatística descritiva, apresentou-se os percentuais de frequências das respostas. Ainda foi realizado o trabalho de confrontação com os conceitos e argumentos dos autores citados nas referências, observando os pontos relevantes para o estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: ROCAM – RN

Criada pelo Decreto nº 19.255, de 25 de julho de 2006, a Companhia de Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas - ROCAM, é um órgão de execução e Unidade Operacional subordinada ao Comando de Policiamento Metropolitano (CPM). À ROCAM compete o desenvolvimento de atividades de preservação da ordem pública, com o patrulhamento tático móvel com emprego de motocicletas. A ROCAM ainda atua no apoio externo em rebeliões nos estabelecimentos prisionais, além de dar o apoio necessário em escolta de presos de alta periculosidade.

Atua diariamente no policiamento ostensivo de diversos municípios do Estado do Rio Grande do Norte, garantindo a segurança dos cidadãos norte-rio-grandenses.

A sede da ROCAM, no seu início, localizava-se no Quartel do Comando Geral, posteriormente realocou-se para um bairro de cidade satélite e atualmente encontra-se sediada no Complexo Tático Operacional – CTO, localizado à Av. Miguel Castro, s/n, Lagoa Nova, em Natal/RN, como mostra a figura 1.

FIGURA 1 - Sede da Ronda Ostensiva com Apoio de Motocicletas



Fonte: CTO (2018).

A ROCAM, tem sua área de emprego compreendendo a área de jurisdição territorial do Comando de Policiamento Metropolitano – CPM, competindo-lhe:

QUADRO 1 - Missão Técnica ROCAM

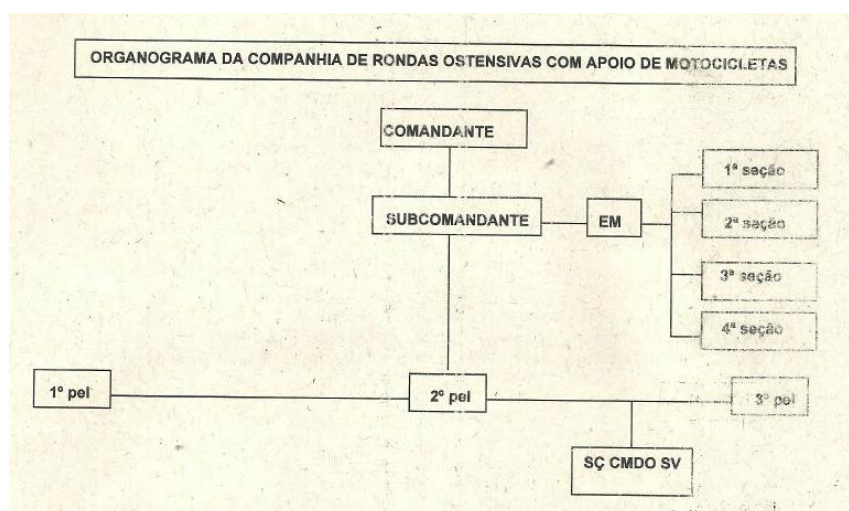
MISSÃO TÉCNICA DA ROCAM
<p>I – Desenvolver atividades de preservação da ordem pública, com patrulhamento tático móvel com emprego de motocicletas;</p> <p>II – Realizar policiamento ostensivo geral, com o emprego de motocicletas, em locais onde se presume ser possível a perturbação da ordem pública;</p> <p>III – Atuar de maneira repressiva em caso de perturbação da ordem pública, onde haja ocorrências de natureza especial, tais como:</p> <p>a – Apoio externo em rebeliões nos estabelecimentos prisionais;</p> <p>b – Apoio nas ocorrências de roubo a bancos ou a estabelecimentos comerciais;</p> <p>c – Apoio em escolta de presos de alta periculosidade. CONTRAG/GAC.</p> <p>IV – Cooperar com os responsáveis no Estado em buscas e salvamentos, prestando socorro em casos de afogamentos, inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas;</p> <p>V - Realizar outros encargos previstos no art. 2º da Lei Complementar nº 90 de 4 de janeiro de 1991.</p>

Fonte: Diário Oficial do RN (2006).

A ROCAM, por ser um policiamento que se utiliza de motocicletas, tem a velocidade com que chega à ocorrência como ponto forte do seu trabalho, as motocicletas percorrem rapidamente os trechos, incluindo terrenos dos mais diversos, como areia, becos, vielas e escadarias.

Este meio de transporte, serve também para dispersar tumultos, pois pode ser facilmente utilizado. Com a criação da ROCAM, o policiamento de Natal/RN ganhou mobilidade e velocidade com um melhor atendimento ao cidadão. A estrutura organizacional da ROCAM, obedece a hierarquia militar, como mostra a figura 2:

FIGURA 2 - Organograma da ROCAM



Fonte: ROCAM (2006).

O Comandante é responsável hierarquicamente e administrativamente pela unidade, cargo exercido por um Major PMRN, o Subcomandante é responsável em auxiliar o comandante nas funções administrativas e é o responsável pelo comportamento e disciplina da unidade. O Estado Maior é composto pelos chefes de seção, que são:

- 1ª seção: responsável pelo efetivo da ROCAM, verifica se tem servidor com afastamento médico, à disposição, em férias e faz a escala de serviço e responsável pelo quantitativo do efetivo;

- 2ª seção: responsável pelo levantamento estratégico e investigativo para as operações da ROCAM;
- 3ª seção: responsável pelas instruções do efetivo, ensino e ordens de operações;
- 4ª seção: tem a responsabilidade de controle do material bélico, viaturas (motocicletas e veículos), armamentos e equipamentos.

Já os Pelotões (1º, 2º, 3º e 4º) são compostos por graduados, tendo à frente um tenente, e são responsáveis pela atividade fim da unidade, que é o patrulhamento ostensivo, operações especiais, desfiles e apresentações. A Seção de Comando (SC CMDO SV) é responsável pela guarda do prédio, manutenção e limpeza.

FIGURA 3 - Desfile Sete de Setembro



Fonte: Fotógrafo Canindé Soares (2015).

Na figura 4, observa-se que são diversos os terrenos do policiamento com motocicletas, ensejando a necessidade de uma atividade aeróbica para manter a saúde física dos seus operadores.

FIGURA 4 - Diversos terrenos onde há policiamento com motocicletas



Fonte: ROCAM (2018).

A hierarquia e disciplina militar são seguidas no organograma da ROCAM, os setores são distribuídos de acordo com o sistema militar. A interligação entre os setores existe, para um melhor

funcionamento da estrutura da ROCAM, onde o interesse primordial é o atendimento ao cidadão com os servidores motorizados. Todo o sistema é voltado para obter um maior número de efetivo nas ruas.

Entre todas as modalidades que podem ser adotadas no *modus operandi* do policiamento militar, a ROCAM exerce seu papel maestria, através do seu policiamento ostensivo que como o próprio nome já diz, conta com o apoio de motocicletas, que são veículos automotores que apresentam maior agilidade em função da mobilidade desses veículos.

A PM-RN foi criada inicialmente como nome de Corpo Policial da Província, através da Resolução de 27 de junho de 1834, em mensagem dirigida ao Conselho do Governo pelo presidente Basílio Quaresma Torreão, da então Província do Rio Grande do Norte. E foi definitivamente organizada pela Resolução nº 26 de 04 de novembro de 1836, assinada pelo Governador João Ferreira de Aguiar.

Acontece que o Estado do Rio Grande do Norte, vive atualmente uma crise sem precedentes, com a falta de investimentos em segurança pública, aumento desenfreado da criminalidade, acarretados em grande parte pela falta de condições mínimas de trabalho oferecidas aos servidores PM's, e deste modo a organização policial acaba enfraquecida em seus fatores técnicos.

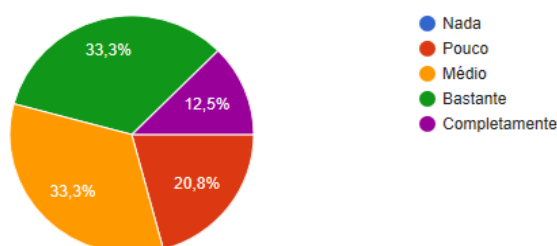
Paralelo à essa ineficiência do Estado na gestão da segurança pública, adventos como a globalização, proporcionam uma evolução do crime organizado, bem como, das exigências da sociedade, fatores que sobrecarregam os profissionais da PM na prestação de seus serviços.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

A pesquisa foi aplicada a um total de 25 (vinte e cinco) servidores que trabalham diretamente nas motocicletas. Vale ressaltar, que houve dificuldade na coleta de informações, devido à pouca adesão dos servidores em responder o questionário. O resultado de cada questão foi feito através de gráfico, para ficar mais claro o entendimento.

Nesta questão foi avaliada a motivação do servidor para trabalhar na ROCAM, de acordo com o gráfico 1, observa-se que a maioria dos servidores num total de 33,3% respondeu 4 e 5, totalizando 66,6%, 20,8% responderam 2 e apenas 12,50% responderam 5. Ninguém respondeu 1. De um modo geral, conclui-se que 66,6%, se sentem motivados para exercer suas atividades na ROCAM.

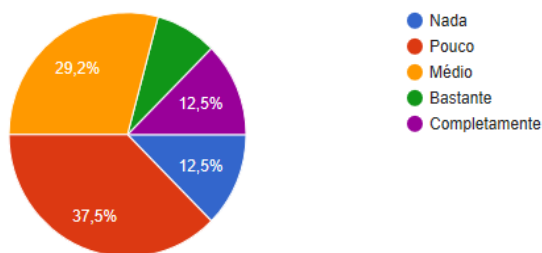
GRÁFICO 1 - Motivação do servidor para tirar o serviço



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado o atendimento das necessidades fisiológicas básicas, durante o serviço, de acordo com o gráfico 2, observa-se que a maioria dos servidores num total de 37,5% respondeu 2, 29,2% responderam 3, e 12,50% responderam 4 e 5, totalizando 25% e apenas 8,3% responderam 5. De modo geral, conclui-se que 50% dos pesquisados revelam que há dificuldades em atender suas necessidades durante o serviço.

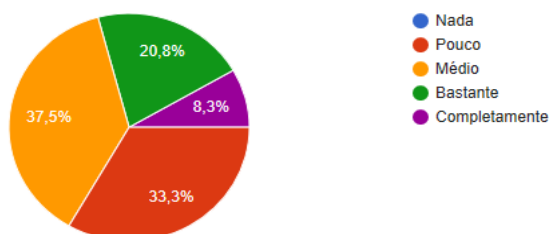
GRÁFICO 2 - Atende às necessidades fisiológicas durante o serviço



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado o conforto do servidor no ambiente de trabalho, de acordo com o gráfico 3, observa-se que a maioria dos servidores num total de 37,5% responderam 3, 33,3% responderam 2, 20,8% responderam 5 e apenas 8,3% responderam 5. Ninguém respondeu 1. De modo geral, conclui-se que 70,8%, não se sentem confortáveis no ambiente de trabalho.

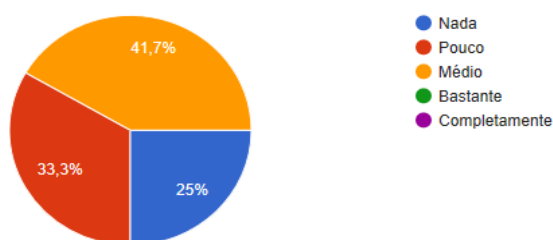
GRÁFICO 3 - O ambiente de trabalho dá conforto ao servidor



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado, se o salário do servidor atende suas necessidades, de acordo com o gráfico 4, observa-se que a maioria dos servidores num total de 41,7% respondeu 3, já 33,3% responderam 2 e 25% responderam 1. Ninguém respondeu 4 e 5. De modo geral, conclui-se que, para os 58,3% analisados, o salário não atende as necessidades.

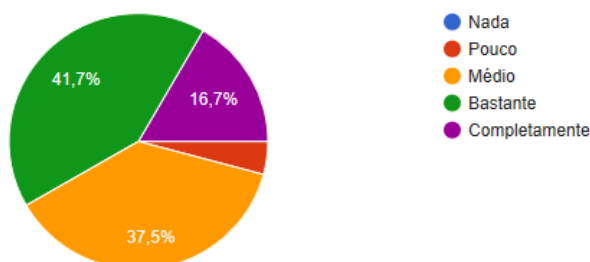
GRÁFICO 4 - O salário supre as necessidades



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisada a satisfação com a escala de serviço semanal, de acordo com o gráfico, observa-se que a maioria dos servidores num total de 41,7% respondeu 3, 33,3% responderam 2 e 25% responderam 1. Ninguém respondeu 4 e 5. De modo geral, conclui-se que, para 58,4% dos entrevistados no item escala de serviço, a maioria encontra-se satisfeita.

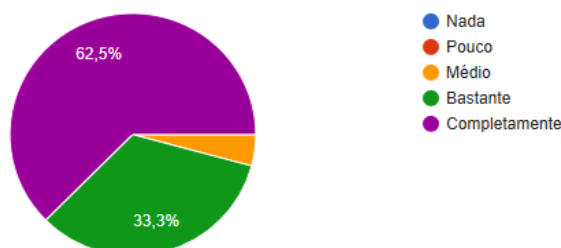
GRÁFICO 5 - A satisfação com a escala de serviço semanal



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado o valor que o servidor dá ao seu trabalho na ROCAM, de acordo com o gráfico 6, observa-se que a maioria dos servidores num total de 62,5% responderam 5, 33,3% responderam 4 e apenas 4,2% respondeu 3. Ninguém respondeu 1 e 2. De modo geral, conclui-se que 95,8% dos entrevistados, acham seu trabalho na ROCAM muito valoroso para a sociedade.

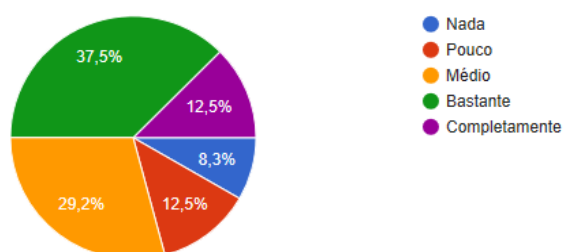
GRÁFICO 6 - O valor do seu trabalho na ROCAM



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado o trabalho extra, fora da ROCAM (o famoso “Bico”) de acordo com o gráfico 7, observa-se que a maioria dos servidores num total de 37,5% respondeu 4, 29,5% responderam 3, 12,5% responderam 2 e 5, enquanto apenas 8,3% responderam 1. De modo geral, conclui-se que, 50% dos entrevistados, precisam de um serviço extra para complementar sua renda.

GRÁFICO 7 - Trabalha fora para complementar a renda

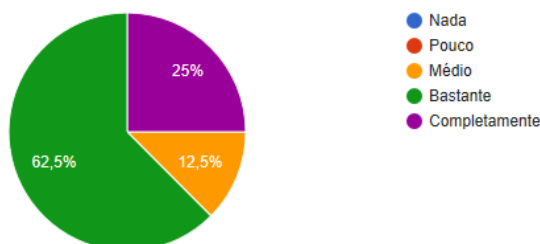


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado se o trabalho é cansativo, de acordo com o gráfico 8, observa-se que a maioria dos servidores num total de 62,5% respondeu 4, 25% responderam 5, e 12,5%

responderam 3. Ninguém respondeu 1 e 2. De modo geral, conclui-se que 87,5% dos entrevistados consideraram o trabalho muito cansativo pelos servidores

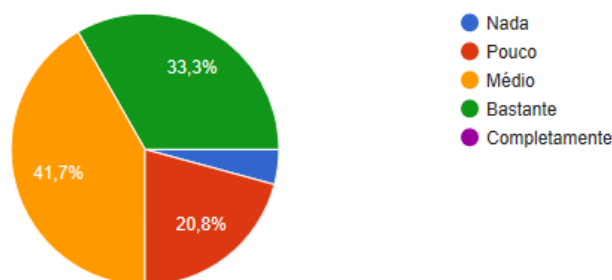
GRÁFICO 8 - O trabalho é cansativo



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado o tempo livre do servidor, de acordo com o gráfico 9, observa-se que a maioria dos servidores num total de 41,7% respondeu 3, 33,3% responderam 4, 20,8% responderam 2 e apenas 4,2% responderam 1. Ninguém respondeu 5. De modo geral, conclui-se que 75% dos entrevistados acharam que o tempo livre, ou de folga é razoável.

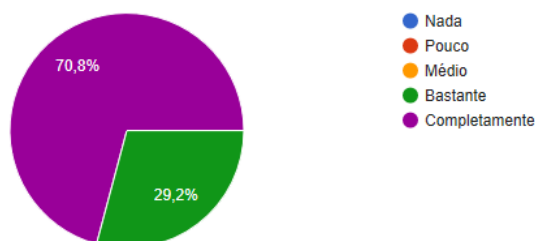
GRÁFICO 9 - Satisfação com o tempo livre



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado o orgulho do servidor em trabalhar na ROCAM, de acordo com o gráfico 10, observa-se que a maioria dos servidores num total de 70,8% respondeu 5 e 29,2% responderam 4. Ninguém respondeu 1, 2 e 3. De modo geral, conclui-se que 100% dos entrevistados, sentem muito orgulhoso de prestar seu serviço na ROCAM.

GRÁFICO 10 - Sentimento de orgulho de onde trabalha

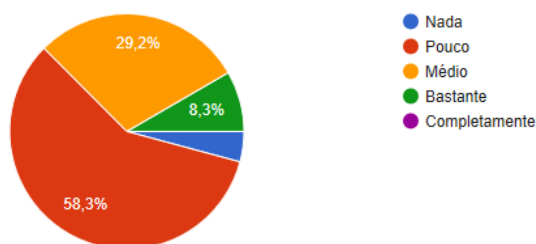


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado se há treinamentos e reciclagens, de acordo com o gráfico 11, observa-se que a maioria dos servidores num total de 58,3% respondeu 2, 29,2% responderam 3, 8,3%

responderam 4 apenas 4,2% responderam 1. Ninguém respondeu 5. De modo geral, conclui-se que, 62,5% dos entrevistados acham que tem poucos treinamentos e reciclagens.

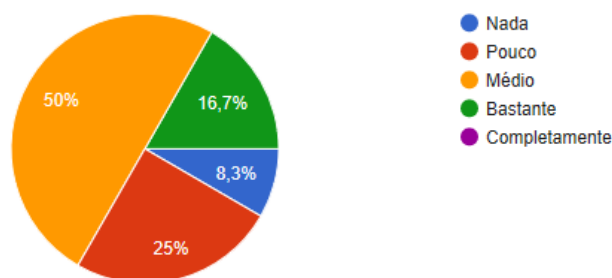
GRÁFICO 11 - Treinamentos e reciclagens com intuito de melhorar a qualidade do serviço



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado a autonomia do servidor na tomada de decisão durante seu serviço, de acordo com o gráfico 12, observa-se que a maioria dos servidores num total de 50% respondeu 3 e 25% responderam 2, 16,7% responderam 4 e apenas 8,3% responderam 2. Ninguém respondeu 5. De modo geral, conclui-se que 50% dos entrevistados, acham que tem autonomia dentro de suas limitações.

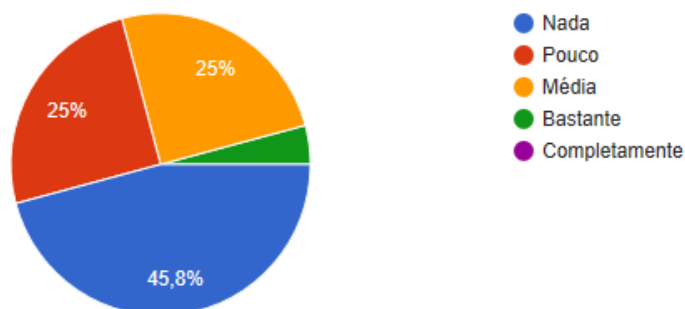
GRÁFICO 12 - Há liberdade de tomada de decisão no serviço



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisado se o superior trata os subordinados adequadamente, de acordo com o gráfico 13, observa-se que a maioria dos servidores, num total de 45,8% respondeu 1, 25% responderam 2 e 3 e apenas 4,2% responderam 3. Ninguém respondeu 5. De modo geral, conclui-se que, 70,8% dos entrevistados consideram a forma como são tratados pelos superiores não é a adequada.

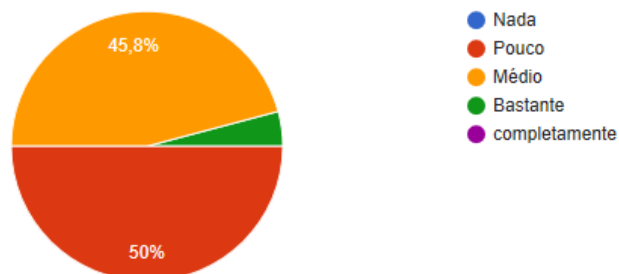
GRÁFICO 13 - O tratamento dos superiores para com os servidores



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi analisada a satisfação na QVT na ROCAM, de acordo com o gráfico 14, observa-se que a maioria dos servidores num total de 50% respondeu 2, 48,8% responderam 3 e apenas 4,2% responderam 4. Ninguém respondeu 1 e 5. De modo geral, conclui-se que cerca de 50% dos entrevistados consideram a QVT na ROCAM não atende as suas necessidades.

GRÁFICO 14 - Satisfação com a qualidade de vida no trabalho



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De maneira geral, observa-se que, de acordo com as respostas, a frota de motocicletas existentes na ROCAM está defasada e sem manutenção adequada. Precisando ser renovada para atender melhor a necessidade do serviço diário dos servidores da ROCAM, para assim melhorar o atendimento ao público.

TABELA 1 - A adequação da motocicleta ao serviço da ROCAM

Sim (2 servidores responderam).
Sim, entretanto as motos estão sucateadas, baixadas e inapropriadas.
Também, porém ainda falta mais logística.
Não (5 servidores responderam).
A frota deveria ser renovada a cada ano.
Insuficiente (2 servidores responderam).
Não é a ideal mais conseguimos desempenhar nosso serviço.
Atualmente não.
Não! Necessitamos de mais treinamentos e melhores equipamentos de proteção individual.
Muito pouco pois as condições em que estão é deplorável, e falta materiais para o uso também limita a aplicação do bom serviço na rua. Nossas motos são verdadeiras sucatas.
Não, as motos adquiridas para PMRN nunca se teve uma preocupação pelos nossos gestores em buscar um aparelho que causa mesmos danos ao operador.
Não muito, atualmente estamos obsoletas.
Não, precisamos de todos os EPIs.
Não. Está sem condições mecânicas para o bom andamento do serviço.
Atualmente não, estamos em total abandono do Estado, frota totalmente sucateada. Necessitamos de motocicletas e veículos quatro rodas 4x4 adequado para acompanhar as motocicletas em qualquer terreno e fazer as conduções de material apreendido e elementos detidos.
Não, pois as motocicletas são inadequadas para o serviço policial, já estão sucateadas e com pouquíssima ou nenhuma manutenção.
Infelizmente as motos estão sem manutenção e sucateadas.
Não, hoje na Rocam todas as motocicletas estão sucateadas.

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De maneira geral, observa-se que, de acordo com as respostas a maioria dos servidores têm dores após o serviço, principalmente na lombar e coluna devido à falta de descanso durante o serviço e a carga horária excessiva, como foi dito em uma das respostas.

TABELA 2 – Dores em função do trabalho na motocicleta ao final do serviço

Sim (10 servidores responderam).
Sim bastante a motocicleta não é apropriada para o dia a dia.
Sim, com frequência tenho dores na lombar.
Dores nas costas frequente.
Sim, o banco da motocicleta modelo Lander é extremamente desconfortável.
Coluna e lombar, nem sempre, mas são dores comuns.
Dor na lombar.
Sim! Coluna.
Ao término do serviço sinto muito dor na coluna devido ser de moto, e as condições da moto que agrava mais ainda.
Lombar e joelhos doem muito, devido a quantidade de horas que temos que operar na moto.
Geralmente nas costas, por falta de descanso adequado no serviço, o ideal seria 08h de trabalho no máximo, tendo em vista a carga de peso elevado do equipamento necessário para o serviço ser todo acondicionado no corpo do policial, e a atividade em motocicleta ser muito desgastante.
Cansaço em geral.
Sim. Dor nas costas.
Muitas.
Comum.
Coluna.
Não (1 servidor respondeu).

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De maneira geral, observa-se que, de acordo com as respostas a maioria dos servidores praticam exercícios que ajudam a melhorar a postura laboral antes do serviço. O que demonstra estar havendo incentivos para a qualidade de vida na ROCAM.

TABELA 3 - Alongamento para melhorar a postura laboral

Sim (9 servidores responderam).
Atualmente sim, temos um polícia formado em educação física e capacitado, aplicando atividades.
Sim, fazemos TFM (Treinamento Físico Militar).
Atualmente sim, temos um polícia formado em educação física e capacitado, aplicando atividades.
Hoje, Graças a Deus está tendo um TFM periódico na Unidade.
Sim, fazemos TFM (Treinamento Físico Militar).
Semanalmente.
Pouco (2 servidores responderam).
Não (6 servidores responderam).
Nunca (2 servidores responderam).

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De maneira geral, observa-se que, de acordo com as respostas a maioria dos servidores respondeu que não há intervalos para a prática de exercícios e alongamentos durante o serviço.

TABELA 4 - Intervalo para exercício postural ou alongamento

Sim (3 servidores responderam).
Às vezes.
O comando e bem humano.
Isso é individual, querendo fazer tem tempo.
Não (15 servidores responderam).
Não, apenas breves intervalos para alimentação.
Não necessariamente.
Infelizmente não.
Jamais.

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De maneira geral, observa-se que, de acordo com as respostas a maioria dos servidores respondeu que prática atividade física na sua folga, contribuindo para a saúde desses servidores, como também no rendimento melhor durante o serviço.

TABELA 5 - Prática de atividade física na folga

Sim (16 servidores responderam).
Academia.
Sim! Musculação. (2 servidores responderam).
Às vezes.
Não (2 servidores responderam).
Quase não folga para poder completar a renda.
Não, pois tenho que fazer bicos para complementação da minha renda.
Não, temos que trabalhar para complementar a renda.

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De acordo com as respostas a maioria dos servidores respondeu que nunca entrou na junta devido à problemas com a motocicleta. Mesmo assim, alguns servidores demonstraram que tiveram problemas de saúde relativos ao serviço e que já precisaram ir para à junta médica

TABELA 6 - Junta médica devido ao uso da motocicleta

Sim (8 servidores responderam).
Sim! Devido a acidente (fratura óssea no pé) sofrido durante o trabalho.
Não (10 servidores responderam).
Ainda não, mas existe dores frequentes.
Nunca (2 servidores responderam).
Eu não, mas vários colegas de unidade sim, até mesmo com hérnias de disco.
Ainda não. Para não ficar com a imagem de macete trabalho muita das vezes com dores na coluna!
Ainda não.

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em pauta, identificou necessidade de uma possível implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na ROCAM, como exercícios laborais para melhorar a postura dos servidores, de forma a otimizar o rendimento no serviço, como também a possibilidade de inserir atividade física semanal para os servidores, ampliando a estrutura para esse tipo de atividade, já existente na sede, podendo assim, ficar mais atrativo para o engajamento dos servidores.

Um programa de QVT poderá ser utilizado para melhorar o atendimento do cidadão, bem como aumentar a vida útil do servidor na ativa, que poderá trazer menos problemas físicos decorrentes do serviço. Assim, pode haver exercícios e alongamentos feitos durante o próprio serviço, aquisição de motocicletas mais adequadas, que auxiliem no melhor andamento do trabalho. A manutenção de cursos de aprimoramento, de policiamento ostensivos com motocicletas para os servidores estarem sempre atualizados quanto à modalidade de policiamento em que trabalham. Espera-se que, com essas iniciativas, diminuam os acidentes de trabalho, como também aumentar a sensação de segurança na população.

No estudo foi verificado que a atual condição das motocicletas da ROCAM encontra-se em total abandono pelos governantes, motos sem manutenção adequada, muitas delas sem funcionar, impedindo o bom andamento do serviço de patrulhamento e policiamento ostensivo, podendo causar acidentes de trabalho com os servidores. Também faz parte da QVT, o servidor ter o seu material de trabalho, no caso deles, as motocicletas, disponíveis e aptas para o trabalho, tendo sido feitas as revisões e manutenções periódicas, como as trocas de óleo, pneumáticos, regulagem dos freios dentre outros.

O prédio onde funciona a sede da ROCAM, não está nas melhores condições para o trabalho. Está sendo implementada a educação física para os servidores, porém, não tem muitos equipamentos disponíveis, só o mínimo, como também falta um espaço adequado para tal atividade. Os servidores mesmo assim, demonstram interesse na atividade e se empenham ao máximo para melhorar seu físico, melhorando a postura nas motocicletas e evitando dores musculares.

Foi verificado também, que o servidor tira serviço extra (o famoso “bico”), essa atividade é realizada para complementar a renda familiar do servidor, sendo que estes, trabalham na sua folga, atuando geralmente como segurança de farmácias, supermercados, e etc., acarretando desgaste físico do mesmo, devido ao excesso de trabalho. Esse trabalho extra também torna o servidor vulnerável a ocorrências, que acabam vitimando vários cidadãos devido à falta de segurança nesta função exercida, por estarem em menor número em relação aos cidadãos infratores (que geralmente vêm em número maior que dois), aumentando assim, a estatística de PMs vitimados no RN.

Na ROCAM da cidade de Natal, está sendo iniciado um programa de QVT para os servidores, com a inserção de atividades físicas antes do serviço, fato verificado nesse estudo. Verificou a necessidade de melhorias na estrutura atual, visando promover um maior desenvolvimento do capital humano dentro da instituição, que virá com treinamento, orientação e motivação. Treinamentos específicos na área de segurança no trabalho do PM, com cursos de direção em motos, aprimorado para ocorrências policiais, em diversos tipos de terreno, e com as variáveis climas e horários.

Os servidores militares têm que ser orientados pelos seus superiores hierárquicos, com momentos de instrução antes de cada serviço. A motivação virá do reconhecimento do esforço de cada servidor militar, na sua competência em solucionar as ocorrências da maneira mais favorável para a sociedade, como também pela sua progressão institucional, alcançando graduações melhores de acordo com o plano de cargos e salários da categoria.

Destaca-se o fato de que a pesquisa foi desenvolvida em um ambiente de uma unidade de policiamento ostensivo com apoio de motocicletas, com o qual trabalha na atividade fim da PM, que é servir e proteger. Recomenda-se para trabalhos futuros o desenvolvimento de pesquisas que tratem sobre a qualidade de vida no trabalho na ROCAM, para aprofundar ainda mais o estudo.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri: Manole, 2016.
- COSTA, Jean Henrique; MEDEIROS, Bianca Valente de; NUNES, José Orlando Costa. **Reflexões Contemporâneas Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): limites, perspectivas e desafios**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2013.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PONCHIROLI, Osmar. **Capital Humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2010.
- RONCHI, Carlos César. **Sentido do Trabalho: saúde e qualidade de vida**. Juruá, 2010.
- RODRIGUES, Cláudio Henrique de Sá. **Gestão de Pessoas na Segurança Pública: humanização do profissional militar em segurança pública no Estado do Rio Grande do Norte (Policia Militar)**. 2010. 30 f. Projeto de Pesquisa (Graduação) - Curso de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Universidade Potiguar - Unp, Natal, 2010.

PARTE 1

Capítulo 2

DESENHO DE CARGOS DOS POLICIAIS
MILITARES QUE ATUAM NA SEGURANÇA DO
GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO NORTE

Andersonglei Moura Gama
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

DESENHO DE CARGOS DOS POLICIAIS MILITARES QUE ATUAM NA SEGURANÇA DO GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Andersonglei Moura Gama ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

Este estudo propõe especificar o cargo de Agente de Segurança do Governador do Estado do Rio Grande do Norte, propondo uma classificação adequada às atribuições ou tarefas desempenhadas por esses profissionais e propondo sua modernização. Foi verificado o atual desenho do cargo junto aos PM's e ao Coordenador de Segurança do Gabinete Civil do Governador do Estado (GAC), analisando diferentes aspectos do cargo e alternativas viáveis para propor um novo desenho desse cargo. A metodologia é de natureza quali-quantitativa junto aos PM's envolvidos, oficiais e praças, além do levantamento de informações bibliográficas, visando uma nova estruturação do cargo. Os policiais envolvidos na pesquisa exercem, tanto a segurança do Governador do Estado, como também dos seus familiares e da residência oficial. Os resultados evidenciaram a necessidade de redesenho do cargo, para garantir que requisitos mínimos ao seu exercício não sejam descumpridos, haja vista o elevado nível de responsabilidade e complexidade exigidos para o cargo, garantindo a continuidade no acompanhamento e desenvolvimento desses profissionais.

Palavras-chave: Desenho de Cargos. Modelagem do Trabalho. Polícia Militar. Segurança de Dignitários.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os índices de violência no Brasil alcançaram patamares nunca vistos, onde a ousadia do crime organizado em ações como explosões a agências bancárias, invasões a empresas de segurança de valores, assaltos a carros-fortes e disputas entre facções criminosas pelo controle regional do tráfico de drogas são alguns exemplos dessa escalada da violência.

De acordo com os Dados do Atlas da Violência (2018), produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP) que detalham o atual estado de violência no país, fica evidenciada a marca histórica de 62.517 homicídios, sendo que no Estado do Rio Grande do Norte, houve um aumento de 256,9% na evolução dos homicídios. Nesse cenário é plenamente possível que autoridades pertencentes a qualquer esfera do poder, possam ser alvos de ações criminosas.

Segundo Cavalcante (2018, p. 7), “enquanto o homem existir e, com ele, as estruturas de governo, a política e as autoridades, sempre haverá necessidade de contar com seguranças”. O autor complementa que as autoridades constituídas e seus familiares sempre necessitarão do auxílio de equipes de segurança, visando salvaguardá-los de qualquer tipo de ameaça, seja por possíveis

¹ Cabo da Polícia Militar e Especialista em Gestão de Capital Humano – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: andersondagama@gmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

atentados, tentativas de assassinatos, desmoralizações, ações de sequestro, dentre outras situações de risco. Portanto, torna-se fundamental a presença de profissionais doutrinados, hábeis nas técnicas e que conheçam as peculiaridades envolvidas na segurança das autoridades.

A nível estadual, o Governador do Estado é o cargo político exercido pela autoridade máxima do poder executivo e a manutenção de sua integridade física é extensível a seus familiares. Sendo requerida por parte das equipes de segurança toda a perícia necessária, para que essa complexa atividade seja desempenhada de forma segura para todos os envolvidos. Porém, o que se vê de uma maneira geral é que os requisitos envolvidos na formação, experiência e preparo técnico desses agentes são insuficientes, ante a grande responsabilidade envolvida. Cavalcante (2018, p. 7) constata que o processo de formação dos profissionais é muitas vezes improvisado, sendo que na esfera pública costuma-se selecionar PM's e guardas municipais, somente por sua aparência física ou perícia em tiro e defesa pessoal, o que na maioria dos casos são atributos insuficientes, haja vista a falta de treinamento específico.

Diante dessa disparidade, torna-se fundamental especificar quais requisitos são essenciais nesse cargo, visando permitir o desenvolvimento de um melhor método de trabalho, onde as qualificações do ocupante e suas respectivas recompensas sejam ideais para que sua atividade seja bem desempenhada.

O conceito de cargo hoje, devido às exigências do mundo moderno e da globalização da economia, está em constante mutação e existe a latente necessidade de que cada cargo seja bem estruturado e dimensionado. Assim, o desenho de cargos define o nível de responsabilidade concedido ao ocupante e os profissionais que trabalham na área de segurança de dignitários devem possuir competências e habilidades diferenciadas dos demais profissionais da área. O desenho de cargos ajuda na avaliação integral de todas as atividades do ocupante do cargo. Gil (2001, p. 148) afirma que, “quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que são componentes do papel do trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante”.

Para Ivancevich (2008) um cargo deve apresentar três características básicas: importância da tarefa (percepção de significado); autonomia (sentimento de responsabilidade) e *feedback* (retroação). Nesse prisma, para que haja uma boa análise do cargo, de suas tarefas, atribuições e funções torna-se necessário o estudo do desenho de cargos, visando investigar e corrigir qualquer disparidade.

Assim, o presente trabalho analisa de forma mais específica o desenho de cargos para os PM's que atuam diretamente na segurança do Governador do Estado do RN e de seus familiares, pertencentes ao efetivo da Coordenadoria de Segurança (COSEG) do Gabinete Civil do Governador do Estado (GAC), propondo uma modernização na avaliação de todas as atividades do ocupante do cargo.

Essa especificação traz como inovação a análise desse cargo de uma forma diferenciada, primando pela pesquisa e classificação das características intrínsecas encontradas na rotina diária do Chefe do Poder Executivo e de seus familiares, juntamente com as exigências encontradas na realidade operacional e administrativa da COSEG, algo inédito para essa coordenadoria.

Simeão (2002, p. 38) cita que “quando um cargo é idealizado, isto ocorre para atender determinados objetivos organizacionais e, para tal, são definidas as responsabilidades pertinentes a esses objetivos”. Portanto, a idealização do cargo de Agente de Segurança do Governador do Estado envolve todo um dimensionamento para essa atividade. Porém, além desses objetivos administrativos é preciso compreender os aspectos humanos envolvidos, o que eventualmente nesse delineamento impõe algumas limitações ao seu ocupante.

Portanto, acerca da problemática supracitada, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o desenho de cargo mais adequado para os PM's que atuam diretamente na segurança do Governador do Estado e seus familiares? E como esse desenho pode contemplar, da melhor forma possível, as metas

organizacionais (objetivos da organização) e, ao mesmo tempo não interferir nas expectativas dos ocupantes dos cargos (objetivos pessoais)?

Para responder essas questões, a pesquisa coletou dados junto aos agentes de segurança e ao Coordenador de Segurança da COSEG do Estado do RN. Essa investigação foi focada na coleta de dados quantitativos e qualitativos, identificando os aspectos atuais do cargo, possibilitando apontar a necessidade de modificações e aperfeiçoamento no cargo proposto.

Quanto aos agentes, o questionário propõe analisar: seus conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes; o quantitativo de profissionais em cada equipe; a mensuração da qualificação técnica desses profissionais; a escala de serviço adotada e suas implicações; os níveis de periculosidade e insalubridade inerentes ao cargo; recompensas inerentes ao exercício do cargo; tarefas principais e ocasionais desempenhadas. Na entrevista junto ao Coordenador de Segurança da COSEG, foram coletados dados através de questões subjetivas visando, através de sua experiência e qualificação técnica na área de segurança de autoridades governamentais, a obtenção de informações essenciais quanto: ao funcionamento da coordenadoria; o regime de trabalho; possíveis modificações e melhorias para o cargo em estudo.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar o cenário atual e propor um desenho de cargos para os profissionais que atuam nas Equipes de Segurança do Governador do Estado e mensurar os ganhos que sua implementação poderá trazer, tendo como base a pesquisa exploratória, descritiva, na modalidade e abordagem quali-quantitativa. E como objetivos específicos os seguintes: 01) Conhecer os agentes envolvidos nesta dinâmica, no que se refere ao exercício de suas funções; 02) Identificar o modelo ideal de desenho dos cargos a ser desenvolvido junto aos agentes de segurança; e 03) Propor um novo desenho dos cargos desses profissionais.

Esta pesquisa pode servir como fonte de conhecimento, para estudiosos da área de Gestão de Pessoas com foco na Gestão de Capital Humano e, como um instrumento de ensino nas academias das Polícias Militares, servindo como referência bibliográfica para pesquisas na área de modelagem do trabalho aplicado à área policial e de segurança de dignitários, propondo melhorias na efetivação de sua missão constitucional e administrativa.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

A Estrutura Organizacional possui diversas conceituações dentro da administração. Carrera (2009, p. 258) *apud* Schwab, Capelezzo, *et al*, (2015, p. 4) afirma que é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação às demais. Já Cury (2010, p. 216, *apud* SCHWAB, CAPELEZZO *et al*, 2015, p. 4) conceitua como um arranjo de elementos constitutivos de uma organização. Em outras palavras, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os componentes de uma organização.

Trata-se essencialmente, da busca em atingir os objetivos organizacionais através da divisão do trabalho, por meio de distribuição de responsabilidades entre os colaboradores de acordo com o grau de sua autoridade dentro do organograma da organização. Pequeno (2018) declara que a estrutura organizacional se caracteriza por um conjunto de autoridades, responsabilidades, decisões e comunicações adotadas por uma organização. Na prática é a forma como as atividades são divididas, coordenadas e organizadas, ajudando a definir a cultura organizacional e a hierarquia da empresa.

No tocante à estrutura administrativa e organizacional das polícias militares, essas seguem o modelo adotado pelo Exército Brasileiro, sendo muito bem definida e pautada na hierarquia. O tipo de estrutura predominante é a funcional (ou dividida) e, Pequeno (2018) afirma que esse tipo de estrutura deriva da estrutura em linha, mas se diferencia dela porque os colaboradores de qualquer área devem

se reportar a todos os diretores, mesmo que de uma área diferente da sua, porém o superior responde apenas pela sua especialidade e não faz interferência nos outros setores. Nesse caso, a ênfase na especialização busca facilitar funções.

Segundo Hall (2004), outras características são: linhas de comunicação direta e autoridade dividida. Utiliza o organograma tipo vertical, onde os gerentes (oficiais superiores) estão no nível mais alto, enquanto que no operacional (oficiais intermediários, oficiais subalternos e praças, respectivamente) estão inseridos nos blocos de baixo. Daft (2015) enfatiza que “o organograma vertical segue uma linha hierárquica mais rígida. Quanto maior for a autonomia e a responsabilidade exigidas para cada cargo ou setor, mais alta deve estar a sua posição. A interligação é feita de cima para baixo”.

No que tange à estrutura de uma organização, esta caracteriza a forma como ela está articulada para desempenhar suas atividades, estando sempre sujeita a interferências externas e internas, necessitando ainda ser flexível para se ajustar ao momento que a organização está vivenciando, buscando suprir suas necessidades. Burns e Stalker (1960) classificam em dois tipos: mecânicas e orgânicas.

Na estrutura mecânica, as atividades são divididas em tarefas separadas por especialidades. É bastante nítida a centralização, assegurando a hierarquia de autoridades. Segundo Jones (2010) “a organização possui muitas regras, regulamentos e controles e a variabilidade humana e sua personalidade são traduzidas como fonte de ineficiências e inconsistências. Por serem mais conservadoras, melhor se adaptam ao ambiente estável”.

Já na estrutura orgânica, o trabalho é desenvolvido em grupos ou equipes, que recebem menos ordens, com a comunicação ocorrendo em todos os níveis da organização. A variabilidade humana é utilizada para estimular a tomada de decisões, sendo em menor intensidade a supervisão direta e a quantidade de regras formais. Como o trabalho em equipe privilegia a troca, o aprendizado é contínuo. Por possuir uma organização do tipo flexível, melhor se enquadra em ambientes turbulentos (HALL, 2004).

2.1 CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÃO (CBO)

A ocupação, nada mais é do que o cargo exercido, ou seja, do que o profissional se ocupa em termos de trabalho. Segundo Chiavenato (1999), pode-se conceituar a ocupação como o conjunto articulado de funções, tarefas e operações destinadas à obtenção de produtos ou serviços. Ocupação, portanto, é o que se faz dentro do cargo e como ela diz respeito a conceitos mais generalistas de uma profissão, o cargo é bem mais específico em uma instituição. A ocupação pode não ter nenhuma relação com a profissão, fato que contribui para algumas organizações atuarem fora da lei. Bernardes (2017), exemplifica esta afirmativa da seguinte forma: um engenheiro (profissão) pode exercer a função de gerente financeiro (ocupação) em um banco.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é um documento reconhecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego e disponibilizado à sociedade brasileira, visando a nomeação e codificação das profissões do mercado de trabalho. Com base legal na Portaria nº 397, de 10.10.2002, “visa acompanhar o dinamismo existente nas ocupações, relacionando diversas atividades profissionais existentes em todo o país, sem diferenciação entre as profissões regulamentadas e as de livre exercício profissional”. É importante salientar que a CBO não tem poder de regulamentar profissões.

Na CBO, cada profissão tem o seu respectivo código e o mesmo pode ser usado e solicitado em diversas situações, como no caso de contratação de um trabalhador, no cadastro de intenção de emprego em uma organização, na declaração de imposto de renda, entre outros diversos. Nele, as

ocupações estão organizadas e descritas por categorias intituladas famílias, que por sua vez constitui um conjunto de ocupações similares correspondentes a um domínio de trabalho mais amplo que o da ocupação. Basicamente, segundo o Ministério do Trabalho, as ocupações são classificadas nos seguintes grupos:

QUADRO 1 – Classificação das ocupações de acordo com a CBO

1) Grande Grupo	É a categoria de classificação mais agregada e reúne amplas áreas de emprego, mais do que tipos específicos de trabalho e vem representado pelo 1º número do código da família (Exemplo: 3143 – Técnicos em mecânica veicular);
2) Subgrupo Principal	Trata-se de agrupamento mais restrito que o grande grupo, e configura, principalmente, as grandes linhas do mercado de trabalho. Vem representado pelos 2 primeiros números do código da família (Exemplo: 3143 – Técnicos em mecânica veicular);
3) Subgrupo	Também é denominado grupo primário, grupo unitário e família ocupacional, reúne ocupações que apresentam estreito parentesco, tanto em relação à natureza de trabalho, quanto aos níveis de qualificação exigidos. Vem representado pelos 3 primeiros números do código da família (Exemplo: 3143 – Técnicos em mecânica veicular);
4) Família	É a unidade do sistema de classificação e constitui-se de tarefas, obrigações e responsabilidades atribuídas a cada trabalhador. Vem representado pelo código total de 4 números. (Exemplo: 3143 – Técnicos em mecânica veicular).

Fonte: Brasil (2018).

Como se pode perceber, para agrupar um cargo se faz necessário estar de acordo com essas categorias e ao desenhar cargos para o PM nas suas respectivas categorias, também deve-se contemplar essas categorias, para estar de acordo com as normas exigidas para tal fim.

2.2 O CBO E O CARGO DE AGENTE DE SEGURANÇA DE DIGNITÁRIOS

Em consulta ao CBO, as ocupações que trazem alguma relação à atividade de segurança de dignitários, são as ocupações de Agente de Segurança (CBO 517310) e Policiais Militares (CBO 02). O Agente de Segurança está diretamente relacionado a área de Segurança Privada, conforme ilustra o quadro 2.

QUADRO 2 - CBO dos Agentes de Segurança

CBO 5	Trabalhadores dos Serviços, Vendedores do Comércio em Lojas e Mercados
CBO 51	Trabalhadores dos Serviços
CBO 517	Trabalhadores dos Serviços de Proteção e Segurança
CBO 5173	Vigilantes e Guardas de Segurança
CBO 517310 – Agente de Segurança	
<p>Descrição Sumária: Vigiam dependências e áreas públicas e privadas com a finalidade de prevenir, controlar e combater delitos como porte ilícito de armas e munições e outras irregularidades; zelam pela segurança das pessoas, do patrimônio e pelo cumprimento das leis e regulamentos; recepcionam e controlam a movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito; fiscalizam pessoas, cargas e patrimônio; escoltam pessoas e mercadorias. Controlam objetos e cargas; vigiam parques e reservas florestais, combatendo inclusive focos de incêndio; vigiam presos. comunicam-se via rádio ou telefone e prestam informações ao público e aos órgãos competentes.</p> <p>Formação e Experiência: O exercício das ocupações requer ensino médio completo, exceto ao agente de proteção de aeroporto e vigilante, que têm como requisito o ensino fundamental. Todas as ocupações requerem formação profissionalizante básica entre duzentas e quatrocentas horas. Os vigilantes passam por treinamento obrigatório em escolas especializadas em segurança, onde aprendem a utilizar armas de fogo. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional, demanda formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem</p>	

contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no Art. 10 do decreto 5.598/2005.

Condições Gerais de Exercício: São, em geral, assalariados, com carteira assinada, que atuam em estabelecimentos diversos de defesa e segurança e de transporte terrestre, aéreo ou aquaviário. Podem trabalhar em equipe ou individualmente, com supervisão permanente, em horários diurnos, noturnos, em rodízio de turnos ou escala. Trabalham em grandes alturas, confinados ou em locais subterrâneos. Estão sujeitos a risco de morte e trabalham sob pressão constante, expostos a ruídos, radiação, material tóxico, poeira, fumaça e baixas temperaturas.

Fonte: Adaptado de Cadastro Brasileiro de Ocupações (2018).

Em sua descrição sumária, observa-se sua responsabilidade pelo zelo da segurança das pessoas, o controle na movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito e fiscalização de pessoas, cargas e patrimônio e a responsabilidade por escoltar pessoas e mercadorias. Porém, essa ocupação é descrita como sendo de competência do setor privado, sendo estes trabalhadores assalariados e com carteira assinada, sem qualquer relação com as atividades desempenhadas pelas polícias militares e com a segurança de autoridades governamentais.

Com relação às PM, as ocupações de Oficiais e Praças da PM, foram também consultadas no CBO e ambas estão descritas nos quadros 3 e 4.

QUADRO 3 -CBO dos Oficiais de Polícia Militar

CBO 0	Membros das Forças Armadas, Policiais e Bombeiros Militares:
CBO 02	Policiais Militares
CBO 020	Oficiais de Polícia Militar
CBO 0201 – Oficiais Superiores da Polícia Militar	
<p>Descrição Sumária: Comandam unidades de PM e elaboram plano diretor da instituição. Planejam ações estratégicas, definem ações táticas e executam ações operacionais. Gerenciam atividades administrativas, administram recursos humanos e mantêm hierarquia e disciplina.</p> <p>Formação e Experiência: Para o exercício dessas ocupações requer-se curso de formação de oficiais em academia da PM. A ascensão aos postos de oficiais superiores ocorre de forma gradual, geralmente após mais de cinco anos de oficialato.</p> <p>Condições Gerais de Exercício: Trabalham no comando de unidades da PM e no apoio ao comando geral como estatutários. Os coronéis são responsáveis pelos comandos regionais, os tenentes coronéis respondem pelos comandos de áreas ou batalhões e os maiores respondem por subcomandos de áreas ou assessorias dos comandos regionais.</p> <p>Trabalham em equipe em ambiente fechado, a céu aberto ou em veículos, em horários diversos: diurnos e nos turnos. Atuam sob pressão, podendo levar à situação de estresse; correm risco de perder a vida em sua rotina de trabalho.</p>	
CBO 0202 – Capitães da Polícia Militar	
<p>Descrição Sumária: Comandam operações de polícia ostensiva, planejam ações de policiamento ostensivo, desenvolvem policiamento comunitário. Gerenciam companhia de polícia e assessoram comando. Exercem poder disciplinar e presidem feitos de polícia judiciária militar.</p> <p>Formação e Experiência: Para o exercício dessas ocupações requer-se curso de formação de oficiais em academia da PM e especialização profissional. O exercício pleno da ocupação ocorre com mais de cinco anos de experiência na área.</p> <p>Condições Gerais de Exercício: Trabalham em corporações da PM, como estatutários, no comando de batalhões; realizam trabalho em equipe, sob supervisão. Trabalham em ambiente fechado, a céu aberto ou em veículos, em horários diversos: diurnos e noturnos. atuam sob pressão, podendo levar à situação de estresse; correm risco de perder a vida em sua rotina de trabalho.</p>	
CBO 0203 – Tenentes da Polícia Militar	
<p>Descrição Sumária: Comandam pelotão, coordenam policiamento ostensivo, reservado e velado; assessoram comando, gerenciam recursos humanos e logísticos, participam do planejamento de ações e operações, desenvolvem</p>	

processos e procedimentos administrativos militares, atuam na coordenação da comunicação social; promovem estudos técnicos e capacitação profissional.

Formação e Experiência: Para o exercício dessas ocupações requer-se curso de formação de oficiais em academia da PM.

Condições Gerais de Exercício: Trabalham na PM, no comando de pelotões, como estatutários. Trabalham em equipe, sob supervisão. Atuam em ambiente de trabalho que pode ser fechado, a céu aberto ou em veículos, em horários diversos: diurno, noturno e em rodízio de turnos, atuam sob pressão, podendo levá-los à situação de estresse; correm risco de perder a vida em sua rotina de trabalho.

Fonte: Adaptado de Cadastro Brasileiro de Ocupações (2018).

Para a CBO das Praças da PM foi destacado o quadro 4, apresentado a seguir.

QUADRO 4 - CBO das Praças de Polícia Militar

CBO 0	Membros das Forças Armadas, Policiais e Bombeiros Militares:
CBO 02	Policiais Militares
CBO 021	Praças de Polícia Militar
CBO 0211 – Subtenentes e Sargentos da Polícia Militar	
<p>Descrição Sumária: Comandam o grupo e a guarda do quartel. Assessoram o comando, administram as atividades da unidade e participam na formação de policiais. Supervisionam policiamento ostensivo e organizam processos e procedimentos administrativo-militares. Atendem a ocorrências e as apresentam à autoridade competente. Prestam serviços comunitários.</p> <p>Formação e Experiência: Para o exercício dessas ocupações requer-se escolaridade de nível médio e cursos profissionalizantes de nível técnico realizados em escolas da PM. O exercício pleno das atividades ocorre, em média, após quatro a cinco anos para sargento da PM e mais de cinco anos para subtenente da PM.</p> <p>Condições Gerais de Exercício: Trabalham na PM, como estatutários, atuando em equipe, sob supervisão ocasional. O ambiente de trabalho pode ser fechado, a céu aberto e em veículos. O horário pode ser diurno, noturno, em rodízio de turnos e horários irregulares. Os profissionais atuam sob pressão, o que pode levá-los à situação de estresse. Podem trabalhar em grandes alturas e correm risco de perder a vida.</p>	
CBO 0212 – Cabos e Soldados da Polícia Militar	
<p>Descrição Sumária: Realizam policiamento ostensivo, preventivo fardado e atendem e solucionam ocorrências. Executam atividades operacionais e policiamento reservado. Restabelecem ordem pública, controlam distúrbios civis e garantem cumprimento de mandado judicial.</p> <p>Formação e Experiência: Para o exercício dessas ocupações requer-se escolaridade de nível médio e qualificação profissional de nível técnico. O exercício pleno da ocupação de cabo da PM ocorre após um a dois anos de experiência.</p> <p>Condições Gerais de Exercício: Trabalham em corporações da PM, como estatutários. Atuam de forma individual ou em equipe com supervisão permanente. O ambiente de trabalho pode ser fechado, a céu aberto ou em veículos. O horário pode ser diurno, noturno ou em rodízio de turnos. Permanecem, durante longos períodos, em posições desconfortáveis, trabalham sob pressão, o que pode levá-los à situação de estresse. Podem trabalhar em grandes alturas e ficar expostos a materiais tóxicos, radiação e ruídos intensos. Algumas vezes ficam aquartelados. Correm risco de perder a vida em sua rotina de trabalho.</p>	

Fonte: Adaptado de Cadastro Brasileiro de Ocupações (2018).

Observa-se que, quanto à formação, experiência e condições gerais de exercício, tanto para a ocupação de Agente de Segurança, como para as de Policiais Militares, não existe menção específica a atribuições relacionadas à segurança de dignitários.

Porém, vale destacar que na legislação estadual, a Lei Complementar nº 190, de 8 de janeiro de 2001, em seu Art. 3º, nos incisos XIII e XIV versa de forma clara a responsabilidade dada à PM, no tocante a supervisão da Segurança e Transporte do Governador do Estado, extensível a sua família, ao palácio e as residências oficiais.

2.3 DESENHO DE CARGOS, MODELOS E EQUIPES

O aperfeiçoamento humano no desempenho de suas atividades laborais vem se desenvolvendo constantemente desde a antiguidade. Embora a relação entre o trabalhador e seu supervisor seja considerada inalterada, com o passar dos séculos diversas mudanças de ordem social, política e econômica modificaram o conjunto de tarefas específicas executadas nessa relação. Os primeiros estudos sobre estruturação das tarefas acabaram caracterizando uma importante fase da Teoria Geral da Administração (OLIVEIRA e SILVA, 2006).

O cargo é o somatório das habilidades inerentes às tarefas desempenhadas por um trabalhador, o ocupante do cargo. Chiavenato (2007) comenta que, um cargo nada mais é do que uma unidade da organização, que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto de outros cargos. A idealização de um cargo, parte do atendimento dos objetivos da organização, onde é preciso definir responsabilidades compatíveis com esses objetivos, além de atribuir responsabilidades pertinentes a eles. Deve-se ainda definir os recursos necessários, as linhas hierárquicas ascendentes e descendentes e o nível de autoridade, ou seja, tudo o que envolva o dimensionamento do trabalho, para o atendimento dos objetivos administrativos.

A partir da década de 1960, estudos objetivando a busca pela melhoria do desempenho dos trabalhadores, mostraram que a motivação do indivíduo para produzir parecia intensamente influenciada pelo desenho de cargo e pelo estilo de liderança (CHIAVENATO, 1998). Assim, ele conceitua desenho de cargo (*job design*) como a especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo. Portanto, desenhar um cargo significa estabelecer um conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar, além de como essas tarefas deverão ser desempenhadas, suas responsabilidades e sua autoridade junto ao exercício desse cargo.

Geralmente é atribuição da gerência desenhar os cargos. Chiavenato (1998) afirma que nas grandes organizações, as práticas de desenhar cargos são estritamente formais, e são geralmente desenvolvidas por departamentos de engenharia industrial, de estudos de tempos e movimentos, de organização e métodos entre outros que descrevem as atribuições e tarefas. Já, nas pequenas organizações é possível que os gerentes desenhem certos cargos informalmente, acrescentando ou retirando atribuições ou tarefas, à medida que as circunstâncias se modificam (MINTZBERG, 2003). Portanto, de acordo com Chiavenato (1998), desenhar um cargo significa:

- 1) Estabelecer um conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo);
- 2) Determinar como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho);
- 3) A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade) e
- 4) A quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).

Dessa forma, são determinados os aspectos que determinam qual o conteúdo do cargo e como ele será desempenhado pelo ocupante do cargo. No tocante aos modelos de desenho de cargo, Chiavenato (1998, p. 26) classifica os modelos de desenho de cargos através de três modelos básicos, são eles clássico, humanista e contingencial.

O Modelo Clássico que foi a primeira tentativa de estudo, visando descobrir os princípios de colocação do indivíduo no cargo, através do uso da abordagem da administração científica. Em seu desenvolvimento, buscava-se por meio de métodos científicos, projetar cargos e treinar pessoas, objetivando a melhor eficiência possível por meio de estudos de tempos e movimentos, buscando

eliminar movimentos inúteis e aperfeiçoar movimentos úteis, além da cronometragem do tempo de execução da tarefa (BERNARDES e MARCONDES, 2006).

A busca pela melhor maneira de se efetuar as tarefas de um cargo e o oferecimento de incentivos salariais e prêmios por produção para estimular a adesão ao método proposto são, exclusivamente, os dois principais aspectos desse modelo. Os cargos eram projetados com ênfase no “fazer”, e não no “pensar”. A ênfase é nas tarefas (OLIVEIRA, 2010).

Diante disso, os benefícios idealizados não foram integralmente realizados, devido a variados fatores, como a excessiva monotonia e a rotinização, além de fadiga psicológica, absentismo, dependência e submissão ao superior, entre outros fatores. As mudanças sociais e econômicas também desencadearam nas novas gerações de trabalhadores o desejo por cargos mais desafiadores, tornando os cargos cíclicos e rotineiros como sendo indesejáveis.

Já, o Modelo humanista foi fundamentado no estudo das ciências comportamentais. Nesse modelo, o ocupante do cargo recebe um cuidado especial, deixando de ser tratado como máquina e passando a ser tratado como membro de um grupo social. Dessa forma, há uma interação maior entre pessoas e superiores, tendo como consequência a coesão e participação nas decisões dos grupos de trabalho, espírito de equipe, atmosfera agradável e de cooperação mútua. A ênfase é nas pessoas (SILVA, 2008). Apesar de tantas virtudes, o modelo humanista tem como principal deficiência não tratar a maneira como as pessoas trabalham, ou seja, na essência da tarefa.

E, o Modelo contingencial cujo enfoque é sistêmico com ênfase, tanto nas partes, como no todo, busca pela máxima eficiência no sistema inteiro, com a interdependência das partes envolvidas. Assim, os cargos são estudados como um sistema composto por: a) entradas (tudo o que possibilita a operação do sistema, como informações, matérias-primas, recursos, entre outros); b) operações (execução das tarefas pelo ocupante do cargo); c) saídas (resultado do trabalho, como qualidade, satisfação no trabalho, entre outros.) e; d) retroação (comparação dos resultados com os padrões de desempenho, visando avaliar a necessidade de mudanças, em busca da eficácia do sistema) (RIBEIRO, 2009).

As mudanças, conforme mencionado anteriormente, afetam os demais e, conseqüentemente, todo o sistema. Aqui não há uma ênfase somente nas tarefas, muito menos apenas nas pessoas, e sim em uma abordagem ampla e sistêmica. Nesse modelo, Chiavenato (2007, p. 258) pressupõe que o cargo deve ser desenhado e continuamente redesenhado para reunir as quatro dimensões apresentadas a seguir:

- 1) Variedade: que trata da diversidade de operações, equipamentos e procedimentos para a execução da tarefa do cargo. Quanto maior a variedade, mais desafiador se torna a execução do cargo;
- 2) Autonomia: que se refere ao nível de liberdade que o ocupante do cargo possui para agir e decidir;
- 3) Identidade: que permite ao ocupante do cargo exercer inteiramente sua atividade e ter uma visão global do resultado do seu trabalho e;
- 4) Retroação: que é quando o ocupante do cargo recebe a informação de como está sendo desempenhada a sua tarefa.

Atualmente existe uma tendência de migração do conceito de cargo para o de equipes e o administrador é o responsável em desenvolver diversas habilidades, tais como saber escolher a sua equipe, desenhar o trabalho, treinar e preparar a equipe, exercício da liderança, motivação e recompensas entre outros (DAFT, 2015).

Uma das questões primordiais do desenho de cargo, nesta nova conjuntura, é incluir elementos que favoreceram a ideia de saber trabalhar em equipes, pois desta forma o trabalho a ser exercido ganhará um novo significado, tanto para quem vai exercê-lo, como também para a chefia do cargo e o usuário que será beneficiado com a sua execução.

2.4 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE E A SEGURANÇA DE DIGNATÁRIOS

Na condição de Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, compete às PM do Brasil, a execução do policiamento ostensivo fardado e a busca permanente da manutenção da ordem pública, agindo preventivamente e buscando evitar que ocorra um delito. Para tal, sua ostensividade é aplicada em atividades de fiscalização de polícia sobre matéria de ordem pública, buscando a proteção da vida, do meio ambiente e do patrimônio público e privado. No Rio Grande do Norte, a PM-RN tem como função primordial o policiamento ostensivo e a manutenção da ordem pública de todo o Estado, sendo um dos órgãos de segurança integrantes da Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social (SESED).

Segundo o *site* Datacrime (2018) da Fundação Getúlio Vargas, a instituição PM-RN contava em 2015, com aproximadamente 8.800 policiais no serviço ativo, entre praças e oficiais, de ambos os sexos e de diferentes graus hierárquicos, sendo o grau hierárquico do oficial (Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, 2º Tenente e 1º Tenente) e graduação o grau hierárquico da praça (Subtenente, 1º Sargento, 2º Sargento, 3º Sargento, Cabo e Soldado).

A progressão na carreira dos oficiais da PM é regulada pela Lei Ordinária Nº 4.533, de 18 de dezembro de 1975 e suas alterações, onde constam os requisitos necessários para a ascensão aos postos superiores do oficialato. Já, a carreira das praças da PM, teve em seu histórico recente relevantes mudanças, através da Lei Complementar Nº 515, de 09 de junho de 2014, criando o Regime de Promoção das Praças da PM Estadual do Rio Grande do Norte (PM-RN) e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN), garantindo a reparação de um cenário histórico de estagnação das carreiras de praças.

É importante frisar que a estrutura da corporação deveria ser composta por até 13.466 policiais militares, sendo 12.791 praças e 675 oficiais, conforme Lei Complementar Nº 449, de 20 de dezembro de 2010, porém atualmente apresenta um déficit de aproximadamente 5.000 militares estaduais (DATACRIME, 2018). Esse é o cenário mais preocupante para a instituição na atualidade, pois enquanto a população do RN cresce a cada ano, a instituição vê o seu efetivo diminuir gradativamente, gerando sobrecarga de trabalho nos profissionais da ativa e menos atuação ostensiva na Grande Natal e no interior do Estado.

Dignitário é o indivíduo que exerce um cargo elevado ou goza de um título proeminente. Devido a sua posição, se torna alvo em potencial, seja de furto, roubo, sequestro, sabotagem, desmoralização, corrupção e ameaças entre outros. Partindo desse pressuposto, estabelece que segurança pessoal de um dignitário é uma modalidade da área da segurança que se preocupa com todas as medidas de segurança às pessoas, com o objetivo de neutralizar ameaças postas pelos serviços de informação hostis ou por pessoas ou organizações com propósitos subversivos (SILVA, 2017).

Por esse motivo é importante que o Agente de Segurança domine diversos conhecimentos técnicos, táticos e possua pleno controle emocional, conhecendo o *modus operandi* dos criminosos, através de técnicas preventivas e ostensivas e eventualmente de forma repreensiva. Segundo Silva (2017, p. 6), o Agente de Segurança que executa a proteção de dignitário deve ter três qualidades:

- 1) Conhecimento técnico com profundo saber acerca das leis, normas, regulamentos, doutrinas de segurança, funcionamento de todos os dispositivos de emergência e de proteção;
- 2) Conhecimento tático em que estabelece a forma como a pessoa empregará o seu conhecimento técnico, isto é, seu posicionamento, postura, agilidade, rapidez, eficácia, observância das leis, normas, doutrinas de segurança, entre outros e;
- 3) Controle emocional a qual é o mecanismo psicológico que traz à tona a verdade ou a mentira, o profissionalismo ou o amadorismo, a sabedoria ou a ignorância, a razão ou a emoção e a vitória ou a derrota.

Portanto, é estritamente necessário afirmar que, as equipes envolvidas com a segurança de dignitários, possuam elevada perícia nas qualidades supracitadas. Em virtude disso, torna-se necessário conhecer e analisar se esses profissionais realmente possuem os requisitos mínimos envolvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Blau e Scott (1979) afirmam que basicamente existem três formas de obter dados acerca de determinado fenômeno, quais sejam: observando-o, fazendo perguntas às pessoas diretamente (ou mesmo indiretamente) envolvidas e, finalmente examinando elementos documentais escritos. A cada um destes procedimentos corresponde uma categoria de técnicas de pesquisa: a observação, a entrevista e a análise documental. Este estudo busca descrever os dados coletados junto às equipes de Segurança, Precursora e da Residência, realizado por meio de questionário que foi estruturado visando à obtenção de dados gerais e outros mais específicos, inerentes ao cargo.

Foram submetidos questionários para um total de 31 PM's, sendo que 16 trabalham na Equipe Segurança, 7 na Equipe Precursora e 8 na Equipe Residência. Cerca de 18 policiais preferiram omitir sua participação nesse trabalho. É importante frisar que somente as Equipes de Segurança e Precursora atuam diretamente na segurança do governador, enquanto a Equipe da Residência trabalha exclusivamente na segurança dos familiares, embora seja possível um policial, por determinação do Coordenador de Segurança, a permuta para outra equipe.

Para o estudo em questão, primeiramente foi aplicado um questionário e encaminhado através dos oficiais responsáveis pelas equipes de segurança aos seus subordinados, visando coletar os dados e proporcionar uma leitura geral do perfil dos ocupantes do cargo, mensurando dados objetivos e subjetivos. Posteriormente, outro questionário foi aplicado junto ao Coordenador de Segurança, com perguntas relacionadas às suas atribuições e relacionamento com as equipes, a estrutura e o *modus operandi* delas, objetivando com sua experiência listar e classificar as dificuldades enfrentadas pelas equipes e suas propostas para aperfeiçoamento do cargo de agente de segurança.

Com base nas informações desses dois questionários, os dados foram analisados e juntamente com a pesquisa bibliográfica, foi possível nortear e elaborar o novo desenho desse cargo. Posteriormente é feita a apresentação e discussão dos dados coletados e os resultados da pesquisa. Como técnica de análise, foi utilizada a estatística descritiva do tipo percentual de frequência, para as respostas dos respondentes e para a formação da proposta de descrição do cargo em estudo, utilizou-se a análise documental e de bibliografias estudadas.

Assim, pode-se caracterizar essa pesquisa como quanti-qualitativa quanto aos meios e pesquisa aplicada quanto aos fins, pois os resultados servirão de base para desenvolvimento dos trabalhos práticos com os seguranças de dignitários do Estado.

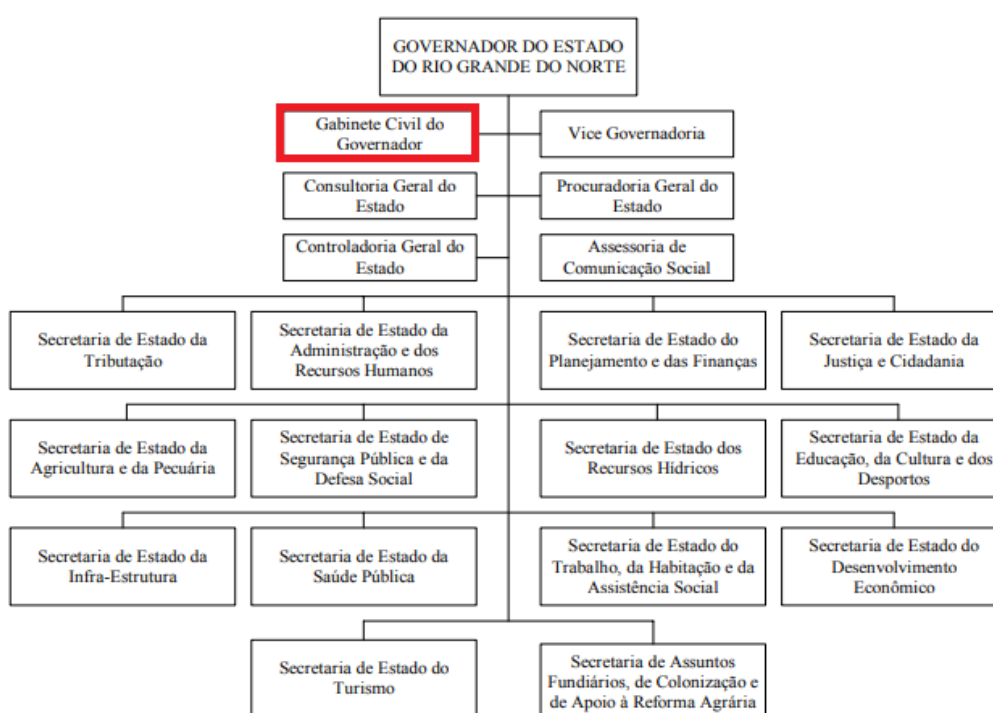
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O GABINETE CIVIL DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

O Gabinete Civil do Governo do Estado do Rio Grande do Norte (GAC) foi criado através da Lei Complementar nº 190, de 8 de janeiro de 2001 e por meio da Lei Complementar nº 262 de 29 de dezembro de 2003, quando recebeu nova redação, compondo a estrutura organizacional básica do Poder Executivo, conforme organograma apresentado a seguir.

FIGURA 1 - Organograma do Poder Executivo do RN

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA



Fonte: Lei Complementar nº 262, de 29 de dezembro de 2003.

O rol de atribuições do GAC é extenso, o quadro 5 destaca as principais:

QUADRO 5 – Atribuições do GAC

1	Atuar como órgão de coordenação institucional junto aos órgãos e entidades da Administração Estadual;
2	Dar assistência direta e imediata ao Governador na sua representação política e social, bem como coordenar suas relações, nessa área, com a Coordenadoria de Controle dos Atos Governamentais – CONTRAG/GAC e demais poderes do Estado, o Ministério Público, o Tribunal de Contas e outras esferas de governo;
3	Acompanhar a tramitação de Projetos de Lei na Assembleia Legislativa;
4	Articular-se com as lideranças do Governo junto à Assembleia Legislativa, para equacionamento das questões de interesse político e legislativo da Administração Estadual;
5	Assessorar o Governador no trato de matérias e na adoção de medidas relacionadas a seu expediente particular;
6	Receber, organizar, avaliar e preparar o expediente do Governador, fazer publicar seus atos na Imprensa Oficial e acompanhar a execução das ordens por ele emitidas;

7	Supervisionar e controlar a publicação dos atos do Poder Executivo na Imprensa Oficial;
8	Responsabilizar-se pelo transporte do Governador;
9	Supervisionar a segurança do Governador, da sua família, do Palácio e das residências oficiais;
10	Administrar o Centro Administrativo e a Guarda Patrimonial;
11	Também integra a instituição, a Coordenadoria de Proteção e Defesa Civil.

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O GAC atualmente conta em seu quadro funcional com 171 funcionários efetivos, 40 civis e 115 militares cedidos, além de 74 cargos comissionados. Basicamente, sua missão é: planejar, desenvolver, coordenar, acompanhar e avaliar as atividades pertinentes a atuação político-institucional do Governador do Estado bem como zelar pela sua residência oficial e resguardar sua segurança, buscando e adotando constantemente melhores práticas de gestão, com vistas à excelência. Sua estrutura administrativa é composta por 30 setores, com atribuições e responsabilidades distintas.

A Coordenadoria de Segurança (COSEG) possui atribuições ligadas à segurança do Governador, seus familiares e de toda a área do Centro Administrativo, dentre outras, sendo cada uma delas consideradas de extrema responsabilidade. O Coordenador de Segurança trabalha junto a seus subordinados, não somente para garantir a segurança do Governador e dos servidores do Centro, mas de qualquer autoridade como ministros, cônsules, embaixadores e governadores que venham ao RN tratar de interesses que envolva o Estado. São missão, visão e valores da Coordenadoria de Segurança do GAC:

- Missão que é garantir a segurança do Chefe do Poder Executivo e de sua família, permitindo que a referida autoridade possa exercer suas funções de forma segura, sem temer represarias a sua segurança e de sua família;
- Visão que é perpetuar a excelência do serviço de proteção e segurança da mais alta autoridade do Estado, garantindo plenamente a execução de suas atividades;
- Valores que são as palavras profissionalismo, lealdade e legalidade.

Conforme previsto no art. 1º, X, XI, XII e XIV, do Decreto nº 15.275, de 12 de janeiro de 2001, são atribuições da COSEG/GAC: Responsabilizar-se pelo transporte do Governador; supervisionar a segurança do governador, da sua família, do palácio e das residências oficiais; coordenar as relações protocolares do Chefe do Governo com autoridades militares; administrar o Centro Administrativo e a Guarda Patrimonial. São componentes da estrutura da COSEG:

- 1) Subcoordenadoria de Transportes (SUCOT), responsável pelo gerenciamento da frota de veículos e motoristas civis do GAC;
- 2) Setor aéreo, responsável pelas duas aeronaves do Estado;
- 3) Prefeitura, que tem como responsabilidade a administração do Centro Administrativo;
- 4) Pelotão de Guardas, responsável pela segurança ostensiva do Centro Administrativo, Governadoria e Residência Oficial;
- 5) Equipes de Segurança, responsáveis pela segurança pessoal do Governador e de sua família.

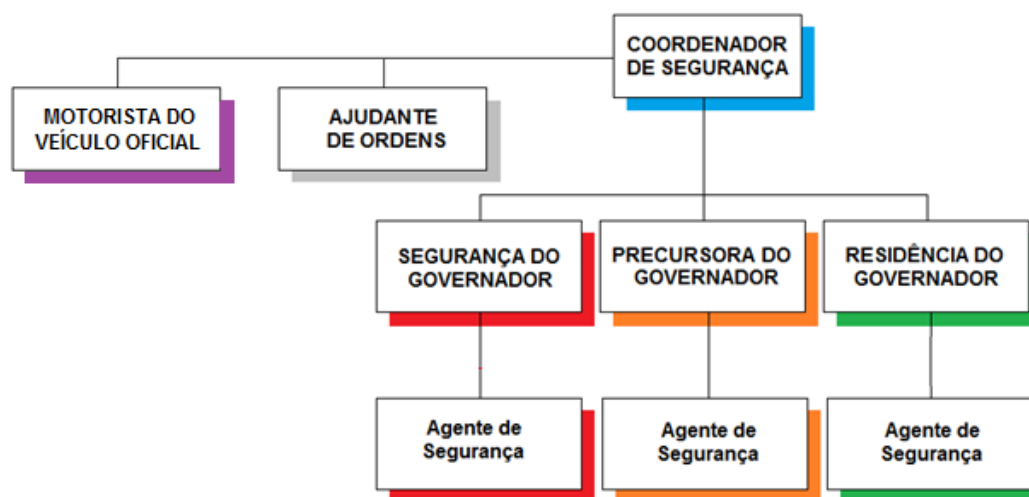
Atualmente, 49 PM's estão envolvidos nessa atividade, concorrendo a uma escala de serviço de 24 horas de serviço por 72 horas de descanso, sendo que, em estado de necessidade do serviço, poderão ser empregados mesmo em seu período de descanso. Esta, se subdivide em equipe de segurança que acompanham o Governador, realizando sua segurança aproximada.

A equipe precursora que se antecipa aos deslocamentos da autoridade, verificando a segurança do local que receberá a sua visita e realizando as primeiras ações de segurança e chegada da autoridade.

Além de ajudantes de ordens e motoristas do veículo oficial. Ainda constitui as equipes de segurança o efetivo empregado para garantir a segurança da família da autoridade.

Um fato interessante é que, mesmo sendo militares, os policiais que compõem as equipes de segurança não utilizam o fardamento padrão da PM, em virtude da descrição de sua atividade, tendo somente como exigência se vestir de forma adequada a sua atividade junto ao dignitário. A figura 2 apresenta o organograma funcional, caracterizando as equipes envolvidas com o trabalho de segurança do Governador do Estado.

FIGURA 2 - Organograma das equipes envolvidas com a segurança do governador



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Subordinada à Coordenadoria de Segurança, a Subcoordenadoria de Transportes (SUCOT), responsável pela gestão da frota de veículos que atendem aos setores do GAC, inclusive zelando pelo bom estado de uso e conservação dos veículos oficiais que servem ao Governador e seus familiares, que por questões de segurança, são blindados em toda a sua estrutura, desde a carroceria, vidros e pneus. Este setor também é responsável pelos veículos utilizados pelas equipes de segurança.

O quadro de servidores da COSEG é composto em sua maioria por policiais cedidos pela PM-RN, contendo ainda alguns servidores civis. Porém, todos os envolvidos diretamente na segurança do governador são PM's. Quanto aos profissionais envolvidos com a segurança do Dignitário, as Equipes de Segurança são responsáveis, não só pela segurança pessoal do Governador, mas também pela de sua família. Estas equipes se subdividem em:

- 1) Equipe de segurança que acompanham o governador, realizando sua segurança aproximada;
- 2) Equipe precursora que se antecipa aos deslocamentos da autoridade, verificando a segurança no local que receberá sua visita e realizando as primeiras ações de segurança para a chegada da autoridade;
- 3) Ajudantes de Ordens e os motoristas do veículo oficial;
- 4) Efetivo empregado para garantir a segurança da família da autoridade.

Todos esses profissionais fazem jus à Gratificação de Segurança – GS, conforme disposto na Lei nº. 7.918, de 08 janeiro de 2001, concedida a todos os PM's designados a servir na função de segurança da Governadoria, no Palácio de Despachos de Lagoa Nova, no Palácio Potengi, no Gabinete da Vice-Governadoria, na residência oficial do Governador e do Vice-Governador do Estado, quando no efetivo exercício da função, segundo uma escala de valores disposta em seu anexo.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS

O questionário possibilitou, através de 19 questões objetivas e subjetivas, a coleta de informações junto aos agentes que trabalham nas equipes de segurança (equipe de segurança, equipe precursora e equipe da residência), visando caracterizar o perfil atual e possibilitar uma leitura do cargo. Foram analisados os dados objetivos, dispostos através de gráficos e com a disposição dos dados numéricos.

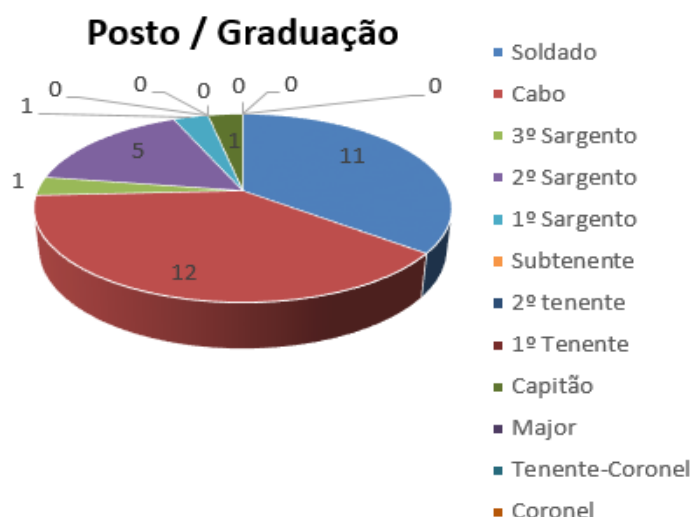
Inicialmente, foi analisada a idade desses profissionais em comparação com o tempo de serviço na PM-RN e o tempo de serviço na COSEG, visando detectar o quantitativo de profissionais com pouca experiência para esse tipo de atividade, algo indesejável para esse tipo de trabalho. Observa-se então que há uma predominância dos profissionais com idade média entre 35 a 45 anos (81%) e cerca de 10 a 20 anos (58%) de tempo de serviço na PM-RN.

Quanto ao tempo de serviço, especificamente na COSEG, constatou-se um equilíbrio nos dados entre os mais antigos e novatos nessa coordenadoria, distribuídos de forma equilibrada, entre 3 a 10 anos (61%) de trabalho na COSEG. Assim, no tocante ao tempo de serviço na PM-RN e na COSEG, de um modo geral, os agentes possuem satisfatória experiência institucional.

No tocante ao posto/graduação, os dados do gráfico 1 mostram que, esses policiais, são em sua maioria cabos e soldados, demonstrando que mesmo esse efetivo possuindo mais de 15 anos de serviço, a ascensão às graduações superiores se deu de forma bastante lenta, em virtude da Lei Estadual, Nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o Estatuto dos PM-RN onde os mecanismos de promoção das praças não favoreciam ascensão às graduações superiores.

Entretanto, com o advento da Lei Complementar Nº 515, de 09 de junho de 2014, foi criado o Regime de Promoção das Praças da PM-RN e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN), a tendência é que essa disparidade diminua com o passar dos anos. Assim, espera-se que a desmotivação das praças em virtude da correção dessa demanda histórica também diminua, pois, a hierarquia é um dos pilares do militarismo.

GRÁFICO 1 - Posto/Graduação dos agentes de segurança na COSEG/GAC



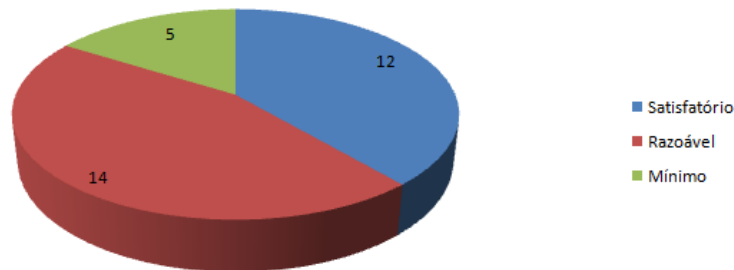
Fonte: Pesquisa de campo (2018).

A escala de serviço padrão dos agentes de segurança proporciona 72 horas de descanso por 24 horas de serviço. E, de acordo com o gráfico 2 é possível compreender, que apesar de ser uma escala

satisfatória, incluindo razoável em (84%) ao exercício do cargo, foi verificado certo grau de descontentamento em (16 %) junto às equipes, o que de certo modo gerou uma contradição nos dados.

GRÁFICO 2 - Grau de satisfação quanto ao descanso dos agentes de segurança na COSEG/GAC

Descanso proporcionado pela Escala de Serviço



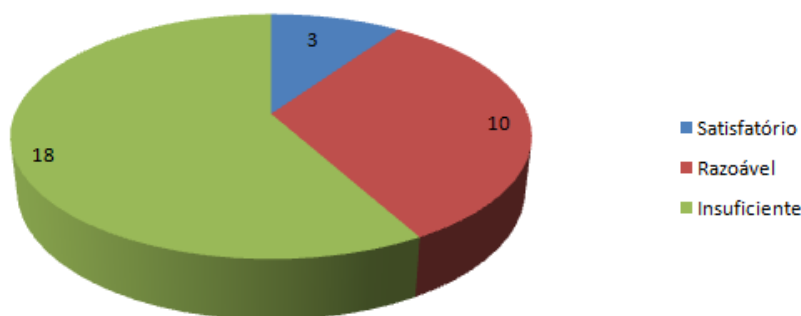
Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Porém, é possível creditar esse fato ao constante emprego desses policiais em escalas de sobreaviso, em virtude do elevado número de atividades e o baixo efetivo policial disponível na coordenadoria. Isso gera uma sobrecarga de trabalho e explica o moderado grau de satisfação com a escala de serviço.

Quanto ao valor pecuniário da Gratificação de Segurança – GS, conforme gráfico 3, verifica-se que, uma parte dos profissionais a classifica como razoável e satisfatório (42%) e outra parte (58%) como insatisfatória, o que é muito preocupante, principalmente por que alguns deles relatem que o “congelamento” dessa gratificação é visto como algo desmotivador, já que desde a criação da Lei nº. 7.918, de 8 de janeiro de 2001, que criou a GS, nunca houve reajuste, estando este atualmente com seu valor defasado.

GRÁFICO 3 - Grau de satisfação quanto ao valor da GS

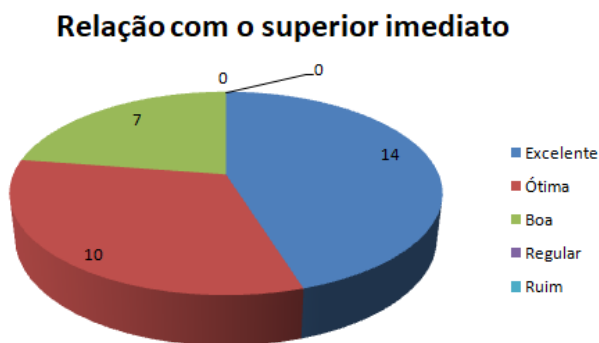
O valor da Gratificação de Segurança (GS) é:



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

No que tange a relação com o superior imediato, conforme gráfico 4, há uma unanimidade em classificar essa relação entre boa e excelente (100%), inexistindo opinião contrária (0%). Isso pode ser tratado como um ponto positivo quanto à prevenção de conflitos e eficiência na administração das equipes, satisfazendo aspectos humanos e subjetivos que permeiam a organização do trabalho.

GRÁFICO 4 - Nível de relacionamento com o superior imediato

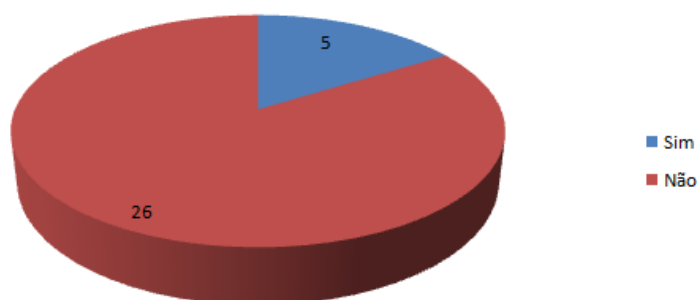


Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O gráfico 5 explica os dados quanto ao conhecimento técnico em Segurança de Dignitários, sendo que a maioria dos agentes de segurança não possui o curso de Segurança de Dignitários, apesar de exercerem a função com base no conhecimento tácito adquirido através da experiência e troca de conhecimento com os oficiais e praças mais experientes.

GRÁFICO 5 - Curso de Segurança de Dignitários

Possui curso de Segurança de Dignitários?



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

A falta dessa qualificação representa um grande gargalo para o exercício desse cargo, em parte explicada pela escassez de cursos de qualificação no RN. Além disso, existe uma dificuldade em conciliar os compromissos da agenda do governador (escala de serviço) e liberação para viagens visando treinamento e qualificação.

No mesmo questionário foram respondidas perguntas abertas, visando obter opiniões, críticas e sugestões quanto ao cargo exercido. Ao analisar as respostas apresentadas, ficou evidente que todas as atividades desempenhadas são relacionadas, direta ou indiretamente, com a segurança do governador e familiares, não ocorrendo desvio da atividade fim. Porém, há unanimidade quanto às críticas ao frequente emprego nas escalas extras, principalmente no cumprimento da extensa agenda oficial do governador do Estado, exigindo o emprego em dias de folga na escala.

Quanto às críticas e sugestões, os policiais mencionaram dentre outras coisas: mais treinamento e instrução; qualidade dos armamentos e equipamentos; aumento no efetivo, visando minimizar o emprego em escalas extras; reajuste no valor das diárias de viagem; alojamento com dimensionamento e estrutura adequada.

Quanto ao questionário respondido pelo coordenador de segurança, buscou-se obter informações referentes: atribuições do coordenador de segurança; estruturação da COSEG; missão,

visão e valores; atribuições das equipes de segurança; dificuldades enfrentadas; requisitos básicos exigidos para o cargo de agente de segurança do governador; regime de trabalho; incentivos oferecidos as equipes; existência de parcerias ou convênios; projetos para a modernização da COSEG e perfil ideal do cargo de agente de segurança.

4.3 PROPOSTA DE DESCRIÇÃO DO CARGO DE AGENTE DE SEGURANÇA DO GAC

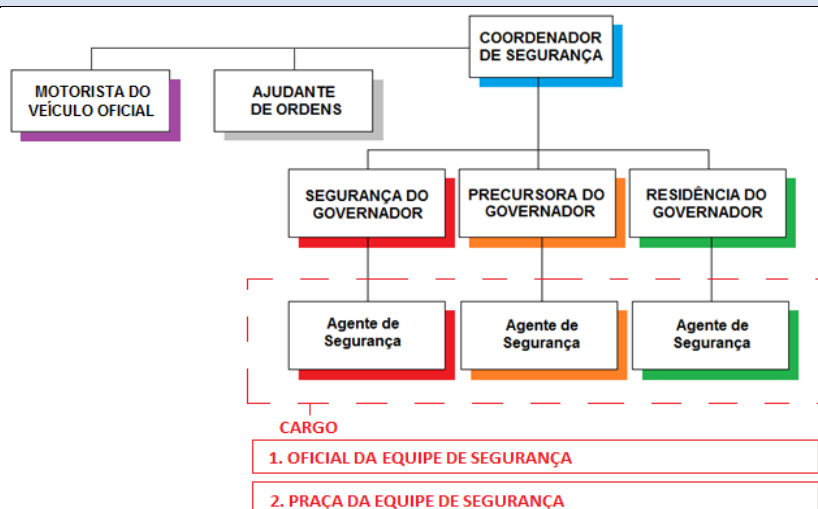
Para a capacitação dos agentes de segurança, é imprescindível que as equipes de segurança realizem cursos e estágios específicos, principalmente na área de segurança de dignitários. Para atender essa demanda na região Nordeste, existem 2 renomados cursos de capacitação desses profissionais.

O primeiro deles é oferecido pelo 4º Batalhão de Polícia do Exército (4º BPE), localizado em Recife/PE, o qual oferece o Estágio de Segurança e Proteção de Autoridades (ESPA), visando formar agentes de segurança de dignitários, que podem ser autoridades civis ou militares, destinados a Militares das Forças Armadas e integrantes dos Órgãos de Segurança Pública: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Guarda Municipal, Companhia de Trânsito e Transporte Urbano (CTTU), situados na região Nordeste.

Já o Curso de Segurança de Autoridades Governamentais (CSAG) é ofertado pela Casa Militar do Estado do Ceará, tendo como objetivo capacitar os agentes públicos que atuam na área de Segurança de Dignitários, oferecendo aos discentes o treinamento necessário ao desenvolvimento dessa atividade profissional, por meio de uma estrutura curricular composta por 12 disciplinas e uma carga horária de 150 horas aula, com treinamento técnico-científico e tático-operacional adequados. Os Gabinetes Militares de outros estados também eventualmente oferecem esse tipo de qualificação. Com base na pesquisa bibliográfica e nos dados fornecidos pelos questionários, o cargo de Agente de Segurança da COSEG foi desenhado da seguinte maneira, conforme mostra a figura 2.

FIGURA 2 - Proposta de Posicionamento do Cargo no Organograma

DESCRIÇÃO DO CARGO	
Cargo:	Agente de Segurança
Área:	Segurança de Dignitários
Unidade:	Coordenadoria de Segurança – COSEG/GAC
Posicionamento no Organograma:	



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O Organograma proposto, esclarece sobre o posicionamento na estrutura da Coordenadoria de Segurança – COSEG/GAC o cargo de Agente de Segurança, compreendendo as especificações de Oficial da Equipe de Segurança e Praça da Equipe de Segurança.

De modo mais específico, segue também no quadro 6, os registros propostos para a CBO de Agentes de Segurança do Governador do Estado tanto para os Oficiais da Equipe de Segurança como também para as Praças da equipe de Segurança.

QUADRO 6 - CBO Proposto para o cargo de Agentes de Segurança do Governador do Estado

COSEG 1	Agentes de Segurança do Governador do Estado
COSEG 11 – Oficiais da Equipe de Segurança	
<p>Descrição Sumária: Comandam os PM's de sua equipe. Pode atuar nas equipes de Segurança, precursora ou residência. Coordenam policiamento reservado e velado. Elaboram o planejamento e as ações estratégicas. Definem ações táticas e executam ações operacionais. Assessoram o Coordenador de Segurança. Mantêm hierarquia e disciplina. Podem promover a capacitação profissional e aperfeiçoamento de seus comandados. Coordenam o controle da movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito. Coordenam a fiscalização de pessoas, cargas e patrimônio e escoltam pessoas.</p> <p>Formação e Experiência: Para o exercício dessas ocupações requer-se Curso de Formação de Oficiais (CFO) em academia da PM. Além disso, é desejável o Curso de Segurança de Dignitários e outros afins.</p> <p>Condições Gerais de Exercício: São estatutários e trabalham no Gabinete Civil como cedidos, atuando em equipe, sob supervisão do Coordenador de Segurança e no comando de uma equipe de segurança. O ambiente de trabalho pode ser fechado, a céu aberto, aéreo e em veículos. O horário pode ser diurno, noturno, em rodízio de turnos e horários irregulares. Os profissionais atuam sob pressão, o que pode levá-los à situação de estresse e correm risco de perder a vida em sua rotina de trabalho.</p>	
COSEG 12 – Praças da Equipe de Segurança	
<p>Descrição Sumária: Executam atividades e policiamento reservado e velado. Pode atuar nas equipes de Segurança, precursora ou residência. Dirigem o veículo que conduz a autoridade ou as equipes. Executam ações estratégicas, táticas e operacionais. Assessoram o Comandante da Equipe. Controlam a movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito. Fiscalizam as pessoas, cargas e patrimônio e escoltam pessoas.</p> <p>Formação e Experiência: Para o exercício dessas ocupações requer-se como requisito mínimo o Curso de Formação de Soldados (CFSD) em Centro de Formação Militar. Além disso, é desejável o Curso de Segurança de Dignitários e outros afins.</p> <p>Condições Gerais de Exercício: São estatutários e trabalham no Gabinete Civil como cedidos, atuando em equipe, sob supervisão permanente do Oficial da Equipe de Segurança. O ambiente de trabalho pode ser fechado, a céu aberto e em veículos. O horário pode ser diurno, noturno, em rodízio de turnos e horários irregulares. Os profissionais atuam sob pressão, o que pode levá-los à situação de estresse. Correm risco de perder a vida em sua rotina de trabalho.</p>	

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

De acordo com a proposta anteriormente apresentada, pode-se pensar em institucionalizá-la, tanto nos órgãos específicos do Estado do Rio Grande do Norte, como também nos órgãos referentes ao registro de cargos e profissões no âmbito federal, caso haja esta possibilidade. Esses registros são fundamentais para poder atender àqueles que querem se especializar na área de segurança de dignitários e necessitam de formação específica para este fim. Por meio destes registros e tendo por referência as propostas aqui citadas, as organizações responsáveis poderiam desenvolver treinamentos para atender à demanda nesse tipo de formação, atualmente escassa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No tocante ao CBO, após pesquisa realizada no portal supracitado, não foram encontradas informações relevantes ao desenho do cargo dos Agentes de Segurança, porém foi de extrema valia

apresentar um modelo que foi adaptado no presente trabalho. Sugere-se que, em edições futuras do CBO, seja atualizado na descrição sumária das polícias militares - menção à Segurança do Governador do Estado, já que esta é uma atribuição legal de todas as PM's dos Estados.

Recomenda-se também, que todos os oficiais envolvidos com as equipes de segurança, e que ainda não possuam um treinamento especializado na área de Segurança de Autoridades, busquem a qualificação através dos cursos oferecidos pelas instituições em outros Estados, para assim, adquirir conhecimento e poder tornarem-se agentes multiplicadores dentro de suas equipes de segurança.

Com o treinamento resultando no aperfeiçoamento das técnicas e na aprendizagem contínua, eles poderiam, por meio de um cronograma que atenda todos os membros das equipes e em período adequado às demandas da COSEG, desenvolver orientação para os demais Agentes de Segurança que na Coordenadoria atuam. Quanto às praças, é imprescindível terem em seus currículos o curso de segurança de dignitários, visando preencher esse requisito mínimo, necessário para o exercício do cargo.

Uma recomendação à COSEG é a elaboração de um calendário anual, com cursos de qualificação/aperefeiçoamento na área policial, com disciplinas como: defesa pessoal, prática de tiro e outros relacionados com a atividade, objetivando a capacitação e principalmente o aperfeiçoamento permanente desses policiais, oficiais e praças. Esse calendário deverá privilegiar treinamentos realizados junto aos oficiais da COSEG e cursos realizados pela PM-RN ou fora do Estado.

Outra recomendação é a busca, dentro das possibilidades institucionais, da ampliação do efetivo empregado nessas equipes, permitindo uma diminuição do emprego dos policiais durante a folga em escalas extras e possibilitando assim, um descanso adequado. A revisão da Lei que regulamenta a Gratificação de Segurança permitiria atualizar, além do valor pecuniário, ampliada quantidade de concessões, visando motivar todo o efetivo.

Finalmente, sugere-se a criação de um curso de Segurança de Dignitários, sob responsabilidade do GAC, por meio de convênio com a Escola de Governo, buscando sazonalmente qualificar PM's e possíveis interessados de outras instituições e de outros Estados da federação, que buscam adquirir conhecimento nessa área, para estarem plenamente aptos a exercer o cargo.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Guilherme. **UFMG - RH Consultoria: você sabe a diferença entre profissão, ocupação e cargo?** 2017. Disponível em: <<http://rhjr.com.br/voce-sabe-a-diferenca-entre-profissao-ocupacao-e-cargo/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. R. **Organizações Formais: uma abordagem comparativa.** São Paulo: Atlas, 1979.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation.** Tavistock, Londres, 1960. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrutura_organizacional.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAVALCANTE, Vinicius Domingues. **Segurança de Dignitários: protegendo pessoas muito importantes.** Juiz de Fora - MG: Centro de Pesquisas Estratégicas Paulino Soares de Sousa da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Administração:** teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos:** uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2010.
- DAFT, Richard L. **Organizações:** teoria e projeto. São Paulo: Cengage *Learning*, 2008.
- DATA CRIME. **Decodificando a Segurança Pública no Brasil.** Disponível em: <<http://dapp.fgv.br/seguranca-e-cidadania/datacrime/#home>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOVERNO DO ESTADO DO RN. **Gabinete Civil do Governo do Estado:** Competências do GAC. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=135008&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=COMPET%CANCIAS>>. Acesso em: 22 jul. 2018.
- HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2004.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10. ed. Rio de Janeiro: *McGraw Hill*, 2008.
- JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações.** São Paulo: Editora *Pearson Education* do Brasil, 2010.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional:** descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PEQUENO, Guilherme. **Alinhamento Organizacional:** Os principais tipos de estrutura organizacional. 2018. Disponível em: <<http://www.gomesdematos.com.br/blog/2018/05/14/os-principais-tipos-de-estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SIMEÃO, Marcélia de Oliveira. **Um Resgate do Desenho de Cargos:** para além da função administrativa. Fortaleza-CE: Revista de Psicologia de Fortaleza, v. 20, 2002.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, Jocemar Pereira da. **Resumo Básico Sobre Segurança de Dignitários.** Colombo-Paraná: GJ&A Desenvolvimento Profissional e Gerencial, 2017.

PARTE 1

Capítulo 3

JORNADA DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE
A ESCALA DE SERVIÇO OPERACIONAL DA
POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

Mario Jorge Conte Gomes Junior
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

JORNADA DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A ESCALA DE SERVIÇO OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

Mario Jorge Conte Gomes Júnior¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes²

RESUMO

Este artigo versa sobre a problemática da jornada de trabalho do serviço operacional dos policiais militares (PM's) do Estado do Rio Grande do Norte. Tal jornada de trabalho não é devidamente regulamentada em lei, ficando a critério dos oficiais, gestores da polícia militar (PM), sem o devido planejamento, a tornando volátil e até injusta. Constata-se que este cenário é prejudicial aos PM's, por serem submetidos a uma jornada que pode ultrapassar 40 horas semanais (teto do funcionalismo público estadual) e 44 horas semanais estabelecidas como limite pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), sem que haja remuneração extra ou outra forma de compensação. Fato esse, que gera desmotivação da tropa, queda na qualidade de vida no trabalho (QVT) e a busca por fontes de renda complementares através de trabalhos informais, conhecidos como "bico". O Governo do Estado do Rio Grande do Norte também fica prejudicado, uma vez que a não regulamentação da jornada de trabalho dificulta o planejamento nas ações de segurança pública, gera baixa produtividade do efetivo policial. O artigo utilizou metodologia empírica quali-quantitativa, através de aplicação de questionário com o efetivo PM, entrevista com uma psicóloga sobre o tema e levantamento bibliográfico com enfoque interdisciplinar. Os resultados demonstram que não há uma legislação vigente versando diretamente sobre a jornada de trabalho do PM; que mais da metade dos PM's possuem renda complementar, chegando a trabalhar mais de 60 horas semanais. O presente estudo propõe escalas de serviço adequadas à atividade policial militar, além da criação de um "banco de horas" para melhor controle e gestão da jornada de trabalho desses profissionais.

Palavras-Chave: Jornada de Trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Segurança Pública. Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

Os policiais militares do Rio Grande do Norte, atuantes no serviço denominado "operacional", são aqueles que trabalham diretamente no serviço policial preventivo/ostensivo (viaturas, policiamento a pé, a cavalo etc.). Eles trabalham, em sua maioria, em escalas de serviço que duram entre 12 e 24 horas ininterruptas de serviço com folgas que variam entre 24 e 72 horas. Estas escalas de serviço variam de acordo com a determinação dos gestores da instituição, denominados Oficiais da PM-RN, que vai desde o oficial comandante de uma unidade até o Comandante Geral da PM-RN.

Para decidir qual será a escala de serviço a ser utilizada no serviço do PM, o oficial responsável, o qual detém o poder discricionário, se baseia em alguns critérios para formar a escala de serviço, como por exemplo: quantidade de PM's, viaturas, equipamentos disponíveis, qualidade da infraestrutura, tamanho da área e sua população, distância entre a residência dos policiais e o seu local

¹ Capitão QOPM – Especialista em Gestão do Capital Humano – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: mjcgj@hotmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

de trabalho, feriados, eventos diversos, calamidades etc.

Nesse estudo, foi catalogada cada jornada de trabalho existente no serviço operacional da PM-RN, para identificar, qual ou quais escalas de serviço operacional, podem apresentar maiores benefícios, tanto aos PM's, quanto ao Governo do RN, principalmente acerca da QVT e planejamento estratégico na utilização deste efetivo. Objetivou-se identificar a escala de serviço mais adequada ao serviço operacional da PM-RN, especificamente realizou-se uma análise sobre uma possível regulamentação em lei das escalas de serviço e foi proposta sua adequação e compensação, para que o Governo do Estado do RN e PM's possam ter o mínimo de planejamento, reconhecimento, QVT e justiça social.

Para cumprir tais objetivos, foi realizada uma pesquisa empírica quali-quantitativa, através de aplicação de um questionário, entre os PM's a respeito de sua jornada de trabalho. Também foi realizada pesquisa bibliográfica, com enfoque interdisciplinar, em que foram consultadas, além de teorias em administração pública, obras jurídicas diversas e normas militares, no intuito de elucidar o que existe de respaldo jurídico e quais são as lacunas existentes no tocante à remuneração ou compensação de horas extras, a jornada de trabalho e a QVT dos PM's durante o exercício da profissão sendo, inclusive, realizada uma entrevistada com uma psicóloga a respeito do tema e seus efeitos sobre os PM's.

Observa-se em todo o país uma crescente onda de violência, e Natal - capital do RN - é considerada a cidade mais violenta do país e a quarta do mundo (BBC NEWS, 2018). Com isso vem surgindo casos de denúncias contra PM's por abuso de poder, o crescente número de PM's afastados por problemas psicológicos e, principalmente, o aumento no número de mortes de PM's (quinze mortos de janeiro a meados de junho de 2018), não só durante o serviço, mas principalmente em sua folga, onde muitos deles morreram enquanto estavam realizando o “bico”.

Com a atual crise econômica em todo o país, o Governo do Estado do RN precisa se organizar para diminuir custos e evitar desperdícios, principalmente na gestão do capital humano, onde se encontra a sua maior despesa, a folha de pagamento do funcionalismo público, a qual chegou a 54,17% da receita corrente líquida (RCL) em agosto de 2015.

Então, qual a melhor escala de serviço para os PM's? Qual a melhor escala de serviço para o Governo do Estado do RN? O que a legislação versa sobre o tema abordado? O tema é de extrema relevância, pois PM's estão trabalhando de forma exaustiva, realizando bicos, adoecendo, colocando em risco sua vida, a de seus pares e da própria sociedade potiguar, além do fato do Estado precisar se organizar, planejar, diminuir custos, aumentar a produtividade e evitar desperdícios, sem deixar de proporcionar QVT aos PM's.

2 JORNADA DE TRABALHO

A palavra jornada significa “marcha ou percurso que se faz em um dia [...] duração do trabalho diário” (MICHAELIS, 2018). Já, a palavra trabalho vem do latim *tripalium*, a qual era uma canga de madeira para animais ou um instrumento de madeira para tortura, onde se prendiam as mãos e a cabeça da vítima. Jornada de trabalho é definida como “conjunto de atividades produtivas ou intelectuais exercidas pelo homem para gerar uma utilidade e alcançar determinado fim [...] Atividade profissional, regular, remunerada ou assalariada, objeto de um contrato trabalhista” (MICHAELIS, 2018).

Na antiguidade, o trabalho era considerado algo como castigo ou penitência. Na Grécia Antiga, poetas, matemáticos e filósofos, como Horemo, Platão e Aristóteles, definiam o trabalho como ódio e castigo dos deuses. O trabalho era definido apenas como utilização de força física, destinado apenas

aos escravos, excluindo-se da definição de trabalho os nobres, artistas, filósofos, estudiosos em geral e, incluindo os guerreiros livres, consideradas como atividades elogiadas pelos deuses. Outros pensadores gregos, como Protágoras, Hípias e Pródico, eram opostos às opiniões acerca do trabalho. Eles defendiam que os seres humanos deveriam buscar seus ideais, por meio do seu próprio estudo e esforço. Até na Bíblia Sagrada, em seu Antigo Testamento, o trabalho é dado como castigo a Adão após o cometimento do pecado do fruto proibido, onde Deus disse: “com o suor do seu rosto você comerá o seu pão” (PORTAL BIBLIA ON, 2018), e o expulsou, juntamente com Eva, do paraíso.

Na atualidade, o trabalho passou a ser um direito do cidadão, previsto em seu artigo 6º da Constituição Federal de 1988 (CF/88). Passou a ser algo não só necessário para o sustento do indivíduo e de sua família, mas como a construção de riqueza para a nação, um meio de se encontrar no meio social e até um meio de felicidade e qualidade de vida.

Pode-se definir jornada de trabalho como “o lapso temporal diário em que o empregado se coloca à disposição do empregador em virtude do respectivo contrato” (DELGADO, 2010, p. 830). É relevante distinguir jornada de trabalho, duração de trabalho e horário de trabalho, os quais se unem e complementam a jornada de trabalho, já que a duração de trabalho trata-se apenas do lapso temporal disponibilizado pelo empregado (dia, semana, mês ou ano) e horário de trabalho é apenas o horário específico trabalhado, acordado entre empregado e empregador, sem contar os intervalos entre estes.

Segundo Delgado (2010), para se compor a jornada de trabalho, são necessários três critérios principais e três especiais. Os três critérios gerais são: o tempo à disposição, onde o empregado deve permanecer em seu local de trabalho, o tempo efetivamente trabalhado, onde o empregado permanece em seu local de trabalho e efetivamente produziu algo, e o tempo de deslocamento, onde não só se estabelece o local de trabalho mas também o deslocamento do empregado da casa para o trabalho e do trabalho para sua residência.

Já, os três critérios especiais são o tempo de prontidão, onde o empregado, mesmo não estando efetivamente trabalhando, fica à disposição nas dependências da empresa, tempo de sobreaviso, onde o empregado embora esteja em sua residência, fica de prontidão esperando ser chamado, e o tempo residual à disposição, onde os cinco minutos anteriores e posteriores ao trabalho não são incluídos na jornada.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

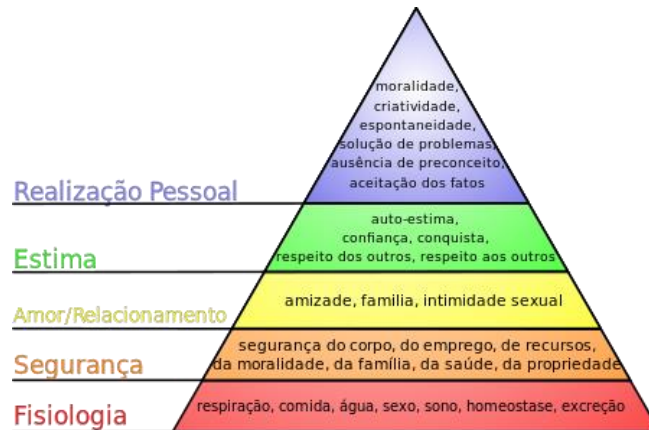
As organizações públicas ou privadas, precisam lembrar que “é preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida” (LACOMBE, 2005, p. 4). Costa, Medeiros e Nunes (2013, p. 81) afirmam que “a QVT não deve ser vista como mordomia, e sim como uma fonte estratégica para criar condições para a motivação e satisfação no trabalho”. França (2007, p. 167) complementa que a QVT para as pessoas “é a percepção do bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativa de vida”.

Para se ter produtividade num serviço tão estressante como o serviço de policiamento ofensivo/preventivo, o efetivo precisa estar motivado e, segundo Bergamino (2013) a motivação é o que move as pessoas a levantar todas as manhãs, não se detendo aos obstáculos e habilitando a lidar com os limites e sentimentos, como medos, competências, fadiga e insegurança. É através da motivação que chega-se aos resultados, às metas e objetivos, driblando as dificuldades do dia a dia.

Outro item a ser considerado refere-se às necessidades individuais destes PM's onde, segundo Maslow, as necessidades fisiológicas (sono, cansaço, alimentação etc.) são a base de toda a pirâmide

dessas necessidades humanas (MAXIMIANO, 2011). Assim como qualquer outro trabalhador, o PM precisa ser valorizado e ter suas necessidades atendidas, ao mesmo tempo em que seu serviço precisa apresentar resultados positivos para o Governo do Estado. Essa relação é influenciada diretamente pela QVT e motivação, gerando produtividade e o bom cumprimento do dever do PM.

FIGURA 1 – Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Chiavenato (2004, p. 45).

Observa-se, por meio da teoria supracitada, a ligação entre a jornada de trabalho do PM (remuneração, horas trabalhadas, periculosidade, insalubridade, méritos, punições, ascensão profissional etc.) e sua qualidade de vida, de forma que esta jornada de trabalho influencia diretamente em toda as camadas da Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow e, quanto maior o estresse no trabalho e menor a sua remuneração for, este PM tenderá a adoecer e também tentar suprir suas necessidades de alguma maneira, inclusive buscando uma remuneração complementar.

2.1 LEGISLAÇÃO FEDERAL, ESTADUAL E NORMAS MILITARES

A CF/88 não faz qualquer menção sobre a Jornada de Trabalho dos PM's de todo o Brasil, transferindo esse poder para os Governos Estaduais através do Art. 42 §1º e do Art. 144, §§ 6º e 7º, porém a própria CF/88 estabelece alguns limites e imposições que podem servir de base para a definição dessa jornada de trabalho, como o Art. 7º, incisos IX (remuneração do trabalho noturno superior ao diurno), XIII (duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho), XVI (remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal) e XXIII (adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da Lei) e o Art. 39, § 3º, o qual, este último, garante a todos os servidores públicos, dentre outros direitos sociais, o disposto no Art. 7º, incisos IX, XIII e XVI.

Lembrando que o Art. 39 pertence à seção II da CF/88, denominada “DOS SERVIDORES PÚBLICOS” e, embora os PM's sejam denominados Militares Estaduais pela seção III da própria CF/88, não se pode negar que são considerados funcionários públicos e, portanto, merecem os mesmos direitos que os demais, ainda mais quando a legislação for omissa, como é o caso da jornada de trabalho dos PM's.

A Constituição Estadual do Estado do Rio Grande do Norte, datada de 3 de outubro de 1889 (CERN/89), define sua Seção III como “Dos Servidores Públicos Militares”. Nesta mesma seção, no artigo 31, § 14, ratifica alguns direitos sociais já estabelecidos pela CF/88, mas retira os incisos IX, XIII e XVI do Art. 7º da CF, embora inclua o inciso XXIII (adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei), sendo, portanto, contrária à CF/88.

Segundo a Teoria do Escalonamento do Ordenamento Jurídico (KELSEN, 1984), a lei infraconstitucional não pode ser em desacordo com a CF e, caso isto ocorra, essa lei perderá sua eficácia, pois a CF/88 é soberana. Este antagonismo entre as constituições – federal e estadual - é descrita na própria Constituição Estadual do RN, ora disponibilizada pelo Gabinete Civil do RN em seu sítio na *internet*, onde versa: “Seção parcialmente em desacordo com o art. 2.º, 3.º e 4.º da EC n.º 18, de 05/02/98, que alteraram a denominação da Seção III do Capítulo VII do Título III e os arts. 42, 61 e 142 da CF, bem assim com o art. 1.º da EC n.º 20, de 15/12/98, que voltou a modificar os §§ 1.º e 2.º do art. 42 da CF”

Portanto, de modo expreso, está declarada que a Constituição Estadual do RN está em desacordo com a Constituição Federal e ainda reconhece esse erro. Por fim, no §6º do Art. 90, a Constituição Estadual determina que a Lei disciplinará a organização e o funcionamento da PM. A criação desta lei, de acordo com o Art. 46, §1º, II, alínea “c”, é de competência do Governador do Estado. Porém, o Art. 48, Inciso IV, também trata do assunto, no tocante às leis complementares, tais como Estatuto da PM-RN e código de vencimentos e vantagens. Entretanto, o Estatuto da PM-RN (Lei nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976) não faz qualquer menção no tocante à Jornada de Trabalho.

Vale ressaltar que, em caso de ausência de legislação específica sobre determinado assunto pertinente à PM-RN, faz-se alusão aos regulamentos do Exército Brasileiro, já que os militares estaduais são definidos como “forças auxiliares e reserva do Exército” conforme o disposto no §6º do Art. 144 da CF/88. Então, realizando uma pesquisa minuciosa, foi encontrado no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – R-1 (RISG), em seu art. 188, V, o seguinte: “V - entre dois serviços de mesma natureza ou de natureza diferente, observar-se-á, para o mesmo indivíduo, no mínimo a folga de quarenta e oito horas, sempre que possível.”

Atualmente na PM-RN, existe para a área denominada “operacional”, várias escalas de serviços vigentes sendo utilizadas, tanto para as praças, quanto para Oficiais Subalternos e Intermediários, como pode-se ver no quadro 1.

QUADRO 1 – Tipos de Escalas de Serviço Operacional na PM-RN

Tipos de Escalas de Serviço	Horas Semanais Trabalhadas	Média de Horas Semanais/Mês
24h00 por 48h00 12h00 por 24h00	72h00 ou 48h00	56h00
24h00 por 72h00 12h00 por 36h00 12h00 por 24h00 / 12h00 por 48h00	24h00 ou 48h00	42h00
24h00 por 96h00 12h00 por 48h00	24h00 ou 48h00	34h00

Fonte: Escalas de Serviços das Unidades Operacionais da PM-RN (2018).

Conclui-se, que a legislação é omissa frente à jornada de trabalho (e às escalas de serviço) na PM-RN, restando apenas uma “recomendação” do Exército Brasileiro de pelo menos 48 de folga a cada serviço “sempre que possível”, não citando a carga horária para cada serviço prestado.

Destaca-se o fato de que, enquanto as praças tendem a trabalhar com escalas mais rigorosas, os oficiais tendem a trabalhar em escalas mais brandas, uma vez que estes últimos ainda são obrigados a trabalhar no expediente durante a semana, excetuando-se o dia subsequente ao serviço operacional.

Na tentativa de minizar o problema, foi publicado no Boletim Geral de número 066, datado de 13 de abril de 2010, da PM-RN, a Resolução Administrativa nº. 002/2010 - GCG, de 13 de abril de 2010. Ela estabelece, no serviço operacional motorizado, 12 horas de serviço, por 24 horas de folga e

no turno noturno de 12 horas de serviço por 48 horas de folga. Já, nas guardas de quartéis presídios e estabelecimentos prisionais congêneres é determinada a jornada de 24 horas de serviço com 48 horas de folga, atendendo a rotatividade nos quartos de horas, com duas horas de serviço e quatro horas de descanso, o que foi mudado para 72 horas de folga com a Portaria nº 107/2015 publicada no Boletim Geral da PM-RN, em 22/09/2015.

Porém, ambas publicações utilizam a expressão “sempre que possível”, deixando a critério dos comandantes das unidades a escala a ser adotada, de acordo com o seu parecer técnico e quantidade de efetivo disponível, variando de unidade para unidade.

O observado é que, além de não fixar taxativamente de forma igualitária as escalas de serviço, de não abranger todos os policiais (não versa sobre os policiais dos setores administrativos e oficiais, onde este último, além do serviço operacional, precisa trabalhar no expediente), também criou uma diferença na jornada de trabalho entre estes policiais, onde PM's poderão trabalhar de 42 a 56 horas semanais, lembrando que em trabalho de guarda, existe o “quarto de hora”, mas não é permitido ao PM se ausentar da Unidade, devendo então ser considerado como tempo de serviço.

Conclui-se, então, que existem PM's com a mesma patente, a mesma remuneração e o mesmo tipo de serviço, porém trabalhando em jornadas de trabalho diferentes, ferindo assim o princípio da isonomia, previsto no *caput* do art. 5º da Constituição Federal.

Realizando uma pesquisa nas PM's de todo o Brasil descobriu-se, na PM do Estado da Bahia, uma forma de tentar resolver esta problemática. Na Portaria N.º 067-CG/11, publicada no BGO 149, datado de 05 de agosto de 2011, foram estipuladas várias formas de escala de serviço, tanto para a área operacional, quanto para a administrativa, porém ficou determinado em seu Art. 2º que a jornada de trabalho seja de 40 horas semanais e que, no decorrer deste documento, o policial terá direito de compensação em forma de folga caso exceda as 40 horas semanais ou deverá trabalhar em escala extra para compensar o Estado, caso não atinja as 40 horas semanais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve início a partir de uma pesquisa teórica, por técnica bibliográfica, com enfoque interdisciplinar, onde foram consultadas teorias em administração pública, obras jurídicas diversas e normas militares, no intuito de encontrar respaldo legal e identificar as lacunas existentes sobre a jornada de trabalho do serviço operacional da PM-RN e formas de sua compensação (remuneração, folga, compensação de horas extras etc.). O mesmo levantamento foi realizado sobre QVT, motivação, produtividade e hierarquia das necessidades.

Posteriormente, uma pesquisa empírica de caráter quantitativo, foi aplicada através da aplicação de um questionário junto aos PM -RN entre outubro de 2015 e novembro de 2016. A pesquisa de caráter voluntário, foi direcionada para os PM de todo o Estado do RN, disponibilizada por meio de um formulário eletrônico, tendo ampla divulgação inclusive nas redes sociais (*WhatsApp* e *Facebook*) e em unidades da PM-RN.

Foram obtidas 110 respostas, compostas por 20% de oficiais e 80% de praças (71,6% da área operacional e 28,4% da área administrativa), totalizando aproximadamente 1% de todo o efetivo da PM-RN, que conta com cerca de 8.000 (oito mil) PM's. A pesquisa apresenta um erro amostral menor que 10% e um nível de confiança superior a 95%. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e apresentados por meio de gráficos, favorecendo assim, uma melhor compreensão sobre o tema.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A PM do Rio Grande do Norte foi criada em 27 de junho de 1834 com o nome de “Corpo Policial da Província”, contando com cerca de 40 (quarenta) policiais. Até a instituição ser chamada pelo nome atual (a partir de 1947), ela passou por diversas denominações como: Corpo Militar de Segurança (1892), Batalhão de Segurança (1894), Polícia Militar (1932), Regimento Policial Militar (1930) e Força Policial (1939) (DANTAS, 2010).

Durante sua história, a PM-RN se destacou em diversos fatos históricos, como a Guerra do Paraguai, Guerra de Canudos, combate a Coluna Prestes no Estado do Maranhão (1925), a Revolução de 1932 em São Paulo, a Intentona Comunista de 1935 e o combate ao Cangaço. (PORTAL POLÍCIA MILITAR, 2018).

FIGURA 1 – Antigo Quartel da Salgadeira após a Intentona Comunista de 1935



Fonte: PM/ASSECOM (2018).

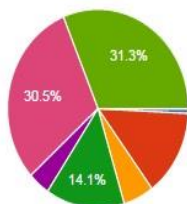
A PM, força auxiliar e reserva do Exército é regida pela CF/88, destacada em seus artigos 42 e 144, pela Constituição do Estado do RN de 1989, nos artigos 31 e 90, e pelo Estatuto da PM-RN (Lei nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976). Atualmente, a PM possui cerca de 8.000 (oito mil) agentes públicos, tendo como seu patrono o Alferes Tiradentes e seu lema é *Vigilantis Semper* (Sempre Vigilante).

4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Nos gráficos 1 e 2 foram obtidas as respostas sobre a melhor escala de serviço, tanto para os PM's que atuam na região metropolitana, quanto para àqueles que desempenham suas funções no interior do Estado do Rio Grande do Norte. Ressalta-se que, no subtítulo da pesquisa é informado aos respondentes para terem como base uma jornada de trabalho de 40 horas semanais.

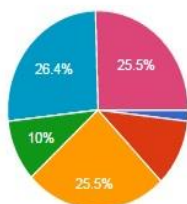
GRÁFICOS 1 e 2 – Melhores escalas de serviço para os PM da capital, região metropolitana e interior

Qual seria a melhor escala de serviço para os policiais militares do RN que trabalham no INTERIOR do Estado?



12 horas de serviço por 24 horas de folga;	1	0.9%
12 horas de serviço por 48 horas de folga;	18	16.4%
12 horas de serviço por 36 horas de folga;	7	6.4%
12 horas de serviço alternando entre 24 e 48 horas de folga (12/24 + 12/48)	5	4.5%
24 horas de serviço por 48 horas de folga;	0	0%
24 horas de serviço por 72 horas de folga;	39	35.5%
24 horas de serviço por 96 horas de folga;	40	36.4%

Qual seria a melhor escala de serviço para os policiais militares do RN que trabalham na CAPITAL e REGIÃO METROPOLITANA?



12 horas de serviço por 24 horas de folga;	2	1.8%
12 horas de serviço por 36 horas de folga;	12	10.9%
12 horas de serviço por 48 horas de folga;	28	25.5%
12 horas de serviço alternando entre 24 e 48 horas de folga (12/24 + 12/48)	11	10%
24 horas de serviço por 48 horas de folga;	0	0%
24 horas de serviço por 72 horas de folga;	29	26.4%
24 horas de serviço por 96 horas de folga;	28	25.5%

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Observa-se que 52,8% (para o interior) e 51% (para a região metropolitana) dos entrevistados preferem trabalhar 34 horas semanais e, portanto, compensar as 6 horas semanais restantes ao Estado, posteriormente. Outros 46,4% (para o interior) e 47,3% (para a região metropolitana) preferem trabalhar 42 horas semanais e, portanto, preferem ser recompensados, de alguma forma, pelo Estado por estas 2 horas semanais trabalhadas a mais.

Ainda com base no gráfico 1 constata-se que, 71,9% (para o interior) e 51,9% (para a região metropolitana) dos entrevistados, preferem trabalhar 24 horas de forma ininterrupta. Conclui-se que existe um equilíbrio entre as opiniões sobre exceder a carga horária semanal de 40 horas, desde que devidamente compensado.

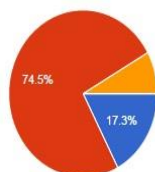
Já, a opção de trabalhar, 12 horas ou 24 horas de forma ininterrupta, apresentou equilíbrio para os respondentes da região metropolitana, enquanto para àqueles do interior do Estado, obteve-se cerca de ¾ dos PM's optando pela segunda opção. Destaca-se ainda, a rejeição total da escala de 24 horas de serviço por 48 horas de folga.

Os gráficos 3 e 4 apresentam os resultados sobre o questionamento: Qual seria a melhor forma de compensar ou ser recompensado pelo Estado, nos casos de existir horas extras a serem compensadas ou recebidas? Constatou-se que, a grande maioria dos PM's participantes da pesquisa (74,5%), prefere compensar as horas devidas sob a forma de reforço do policiamento diário. Conclui-se ainda que 63,6% dos entrevistados preferem receber pelas horas extras, implantadas diretamente em seu contracheque.

Em contrapartida, observa-se que a maioria dos PM's (82,7%) rejeitam a possibilidade de compensar o Estado em eventos periódicos, algo interessante para o Estado, já que estes eventos (Carnaval, Carnatal, Festas Juninas) exigem uma maior demanda de PM em serviço.

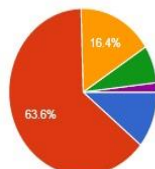
GRÁFICOS 3 e 4 – Melhor forma do PM compensar ou ser compensado pelo Estado

Qual seria a melhor forma do policial militar compensar o Estado caso não tenha trabalhado 40 horas semanais?



Compensar em eventos periódicos (Carnaval, São João etc.);	19	17.3%
Compensar reforçando o policiamento diário (PPO, Barreiras Policiais etc.);	82	74.5%
Outros	9	8.2%

Qual seria a melhor forma do policial militar ser compensado pelo Estado caso exceda a jornada de 40 horas semanais?



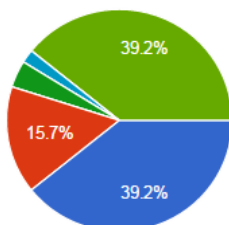
Conversão em dias de folga para compensar junto com as férias;	12	10.9%
Receber remuneração em forma de Hora-Extra, implantadas diretamente no contra-cheque;	70	63.6%
Receber remuneração em forma de Diárias Operacionais;	18	16.4%
Conversão em dias trabalhados para efeito de contagem de tempo de serviço para a aposentadoria;	8	7.3%
Outros	2	1.8%

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Os gráficos 5 e 6 demonstram que, além da jornada de trabalho dos PM, 51,82% dos entrevistados realizam trabalhos complementares no horário de folga, os chamados “bicos”, obtendo renda extra. A jornada de trabalho extra pode variar de 1 a 15 horas semanais (36,8%), e em alguns casos podendo ultrapassar 60 horas semanais (8,8%). Estes dados revelam que há PM’s trabalhando mais de 100 horas semanais, totalizando mais de 14 horas diárias de trabalho, durante todos os 7 dias da semana.

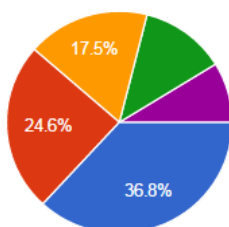
GRÁFICOS 5 e 6 – Atividade complementar e sua carga horária

Qual profissão você exerce em sua folga, como remuneração extra?



Segurança ou Vigia;	20	39.2%
Professor;	8	15.7%
Pedreiro;	0	0%
Mecânico;	2	3.9%
Garçon;	0	0%
Construtor;	1	2%
Músico;	0	0%
Outros	20	39.2%

Você chega a trabalhar quantas horas semanais nesta atividade extra?



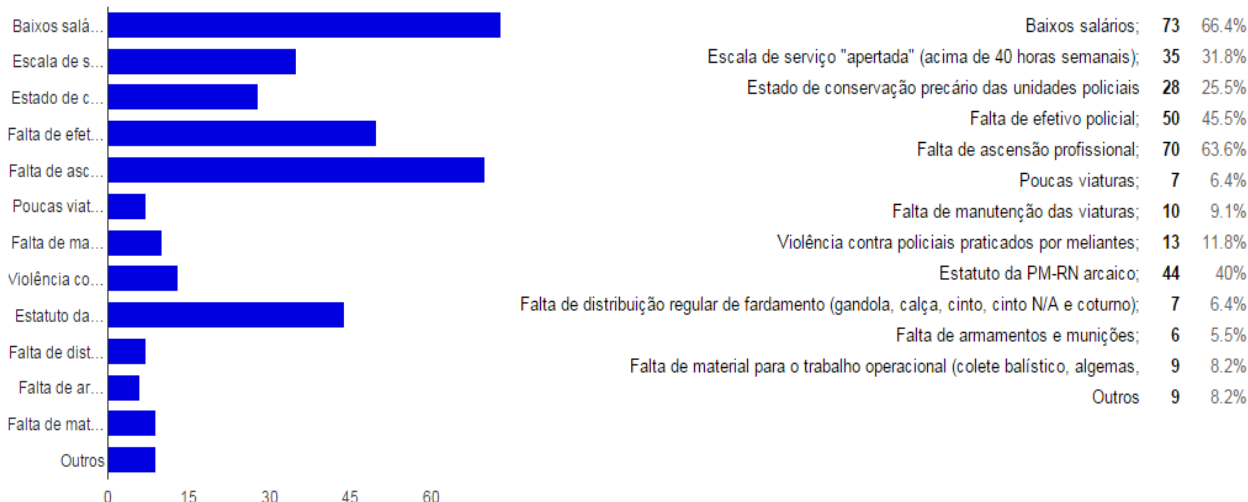
De 1 a 15 horas semanais;	21	36.8%
De 16 a 30 horas semanais;	14	24.6%
De 31 a 45 horas semanais;	10	17.5%
De 46 a 60 horas semanais;	7	12.3%
Mais de 60 horas semanais;	5	8.8%

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Ao serem indagados acerca dos três principais problemas enfrentados pelos PM’s do RN, os resultados apontam que, o maior deles refere-se aos baixos salários (66,4%), seguido pela falta de ascensão profissional (63,6%), da falta de efetivo policial (45,5%), de um Estatuto da PM-RN arcaico (40%) e escala de serviço “apertada”, ou seja, acima de 40 horas semanais (31,8%), conforme demonstrado no gráfico 7.

GRÁFICO 7 – Três principais problemas enfrentados pelos PM no RN

Na sua opinião, quais são os 3 (três) principais problemas enfrentados pelos policiais militares no RN.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Observa-se que, além da problemática da jornada de trabalho, outros problemas são elencados pelos próprios PM (baixos salários), o que explica o motivo de tantos PM’s realizarem “bicos” para complementar a renda familiar.

Visando compreender mais profundamente os riscos que uma jornada de trabalho exaustiva pode causar aos PM’s, foi realizada, em maio de 2015, uma entrevista com uma psicóloga, especialista no assunto desse estudo. Os principais *insights* são apresentados no quadro 2.

QUADRO 2 – Perguntas previamente elaboradas para a entrevista

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Quais são os efeitos que uma jornada de trabalho de 24 horas pode causar nos policiais militares?	“Acredito que uma jornada de trabalho de 24 horas seja extremamente estressante e exaustiva, física e psicologicamente, para estes profissionais que estão constantemente sob pressão psíquica. O estresse pode afetar de forma negativa, além da vida pessoal, as atividades e a saúde mental de tais profissionais. Vale ressaltar ainda que se o estresse não for tratado, outras patologias poderão se instalar”.
Qual seria o máximo recomendado de horas trabalhadas para um policial militar?	“Uma jornada de trabalho entre 30 e 40 horas semanais, em virtude de trabalharem sobre grande estresse”.
Qual seria a melhor forma de jornada de trabalho? Turno fixo ou alternado?	“Penso que as jornadas de trabalho em turnos alternados seriam mais interessantes para os profissionais que lidam constantemente com situações de perigo eminente, estresse e pressão emocional”.

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Conclui-se com esta entrevista que, por se tratar de um trabalho extremamente perigoso e exaustivo, a jornada de trabalho deveria ser de, no máximo 40 horas semanais e, no máximo 12 horas diárias em turnos alternados, uma vez que a jornada de 24 horas de serviço ininterruptos é extremamente prejudicial à saúde física e mental do PM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise dos fatos e dados aqui apresentados, foi constatado que a legislação, tanto a Federal, quanto a do Estado do Rio Grande do Norte, são omissas no tocante à jornada de trabalho dos PM's do RN. Observou-se que, na tentativa de minimizar os problemas causados com tais omissões, os Comandantes Gerais da PM, os quais publicaram portarias no intuito de regulamentar a jornada de trabalho, se viram obrigados a “legislar” sobre o assunto, porém deixaram uma lacuna: deram autonomia aos comandantes das unidades policiais militares para modificar a jornada de trabalho, de acordo com o que julgassem necessário para o bom andamento do seu comando.

Tal problemática não ocorre apenas no RN. Na Bahia, por exemplo, o Comandante Geral também “legislou” sobre o assunto, contudo o Comandante Geral fixou a jornada de trabalho em 40 horas semanais, afirmando que o policial também é parte do funcionalismo público. E assim sendo, caso trabalhe a mais ou a menos destas 40 horas semanais, o PM será recompensado com folga(s) ou compensará o Estado com serviço(s) extra(s), deixando também livre para seus comandantes de unidades a adequação das escalas às suas necessidades. Ressalva é concedida, quanto a quantidade de horas semanais trabalhadas, o que fixou uma igualdade de carga horária em todos os setores da PM-BA.

Analisando as escalas do período temporal desse estudo, verificou-se que a PM-RN tem profissionais da segurança pública trabalhando menos que 40 horas semanais, sem que haja qualquer tipo de compensação para o Estado. Tal ação acarreta prejuízos de natureza financeira e de qualidade do serviço público, haja vista que estes PM poderiam desempenhar suas atribuições no policiamento preventivo/ostensivo. Por outro lado, há PM's trabalhando até 60 horas semanais, não sendo recompensados adequadamente de forma alguma.

Estes fatos mostram a necessidade que o Governo do Estado do RN tem em legislar sobre o assunto, com o objetivo de evitar prejuízos, reduzir gastos, melhorar o planejamento em segurança pública, inclusive podendo propiciar uma jornada de trabalho mais justa e igualitária para os PM's. Recomenda-se que, enquanto uma lei não é promulgada sobre a temática, que o Comandante Geral da PM-RN, através de Portaria, publicada em Boletim Geral da PM-RN, regule a jornada de trabalho dos seus PM's, nos mesmos moldes do Comandante Geral da PM-BA.

No tocante à QVT, deve-se evitar que o PM trabalhe em uma escala de serviço operacional durante 24 horas ininterruptas, pois uma carga excessiva de trabalho compromete a qualidade do serviço além de colocar em risco a sua saúde e integridade física. A partir de um planejamento adequado, onde os PM's trabalhem em turnos, recomenda-se que a jornada de trabalho não ultrapasse 12 horas ininterruptas de serviço. Recomenda-se ainda, uma escala de serviço em turnos alternados e que não ultrapasse 40 horas semanais, ficando, então, como uma opção viável e de acordo com o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais do Exército Brasileiro (RISG), a escala de 12 horas de serviço com 48 horas de folga. Com base nesta escala de serviço operacional, a PM-RN terá de criar uma espécie de “banco de horas”, para computar as 6 horas semanais que cada PM deverá compensar.

Porém, existe a problemática do emprego complementar, o “bico”, que embora seja uma prática proibida, não há qualquer tipo de fiscalização ou controle. Esta atividade não regulamentada é praticada por mais da metade do efetivo, os quais podem trabalhar até 60 horas semanais de trabalho formal, podendo chegar a mais de 96 horas semanais pela prática do trabalho informal (bico).

Então, além do Governo do Estado ter que coibir esta prática, precisará rever a questão salarial destes PM's, pois os baixos salários (em 2018, um soldado no nível inicial recebe R\$ 2.904,00 mensais), são apontados como o maior problema enfrentado pela tropa, induzindo-os a procurar uma renda complementar, para poder satisfazer as necessidades de suas famílias, ao mesmo tempo em que se expõe à problemas de saúde e risco à vida. Uma vantagem pecuniária que pode auxiliar nesta

melhoria dos salários, inclusive prevista na CF/88, mas que e o Governo do Estado não está cumprindo, são os dispostos nos incisos IX, XVI (nos casos de trabalhos aos domingos, feriados, grandes eventos etc.) e XXIII do Art 7º.

Outra problemática acerca da esta escala de 12 horas de serviço por 48 horas de folga se dá em relação aos PM's que trabalham no interior do RN, já que a maioria não reside no local de trabalho, devendo realizar grandes deslocamentos para o exercício de sua função. Estas viagens chegam a dobrar o tempo em que o PM está à disposição da instituição, gerando cansaço físico, desgaste emocional e menor tempo de lazer.

Uma alternativa para esse fato, e o cumprimento dos princípios de Polícia Comunitária, onde o PM deve preferencialmente residir na sua região de atuação (PRONASCI – Curso de Multiplicador de Polícia Comunitária, p. 71), algo também previsto no próprio Estatuto da PM-RN em forma de auxílios moradia e mudança.

Cabe ao Governo do Estado do RN, fixar a jornada de trabalho em 40 horas semanais, viabilizar a escala de 12 horas de serviço por 48 horas de folga, criar o “banco de horas”, para gerenciar e aplicar as 6 horas semanais a serem compensadas pelos PM's em ações de segurança pública. O Governo do Estado ainda precisa combater o “bico”, por meio da melhoria da questão salarial dos PM's, dando condições para que residam próximos aos seus locais de trabalho, propiciando assim, motivação e senso de justiça, além de dar início à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho para os profissionais de segurança pública.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Exército. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG)**. Brasília, 2003.
- BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Portaria nº 002/2007. **Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária**. Brasília, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Jean H.; MEDEIROS, Bianca V. de; NUNES, José O. C. **Reflexões Contemporâneas Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho: limites, perspectivas e desafios**. 1. ed. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2013.
- DANTAS, Angelo Mario de Azevedo. **Cronologia da Polícia Militar do Rio Grande do Norte: 175 anos de história**. 1. ed. Natal: Edição do Autor, 2010.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2010.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- KELSEN, Hans. **Teoria Pura do Direito**. 6. ed. Coimbra: Arménio Amado, 1984.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- RIO GRANDE DO NORTE. Constituição (1989). **Constituição do Estado do Rio Grande do Norte**. Diário Oficial do estado do Rio Grande do Norte, Natal, 03 out. 1989.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Estadual nº 4.630**, de 16 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, Natal, 16 de dezembro de 1976.

MICHAELIS – **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2018. Disponível em: <<http://www.copyspider.com.br>>. Acesso em 06 de maio de 2018.

Portal BBC News – **Estas são as 50 Cidades mais Violentas do Mundo** (e 17 estão no Brasil). Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-43309946>>. Acesso em 18 de junho de 2018.

Portal Bíblia On – Bíblia Sagrada Online. Disponível em: <https://www.bibliaon.com/versiculo/genesis_3_19/>. Acesso em 06 de maio de 2018.

Portal Polícia Militar – **História da PM**. Disponível em: <<http://www.pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=2400&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Hist%F3ria>>. Acesso em 17 de julho de 2018.

PARTE 1

Capítulo 4

SONDAGEM SOBRE A NECESSIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NA
DIRETORIA DE PESSOAL DA POLÍCIA MILITAR
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Cícero Alysson Cavalcanti dos Santos
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

SONDAGEM SOBRE A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT, NA DIRETORIA DE PESSOAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Cícero Alysson Cavalcanti dos Santos ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

A Diretoria de Pessoal (DP) da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PM-RN) corresponde ao setor de Recursos Humanos desta Instituição. Contudo para atender todo o efetivo, necessita de mão de obra qualificada, policiais que além do serviço fim, ou seja, a atividade operacional, têm que atuar em funções administrativas, atendendo àqueles que exercem essa atividade tão peculiar. Muitas vezes, pela especificidade de risco iminente, o militar necessita proporcionar saúde mental a si e seus familiares, como também uma melhor qualidade de vida, com lazer, prática de esportes, confraternizações, dentre outros. Como a DP não possui uma política de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, observa-se insatisfação no efetivo daquela Diretoria, assim como de toda a corporação que depende dos serviços ali prestados. Logo, diante de tal adversidade, este trabalho trouxe a possibilidade de reparar esse impasse, realizando uma análise de viabilidade de implementação de uma política de QVT naquele setor, por meio de uma pesquisa quali-quantativa e bibliográfica, através do uso de um questionário *on-line*, direcionado aos policiais que ali trabalham, ou seja, 58 PMs, sendo 8 oficiais e 50 praças. Os resultados da pesquisa demonstram que é necessário e viável a implementação dessa política na DP da PM-RN. Conclui-se diante dos fatos, que é de suma importância a implementação da citada política, na qual aqueles militares que compõem esse ambiente de trabalho possam exercer as suas atividades de forma sadia e equilibrada, para que ocorra o íntegro e harmonioso funcionamento das entidades públicas.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Gestão de Segurança Pública. Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo apresenta uma proposta de implantação de uma política de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, na Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Rio Grande do Norte – PM-RN. Essa instituição é baseada na disciplina e hierarquia, exerce há mais de cento e oitenta anos a atribuição de defensor da sociedade potiguar, tem como balizador o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Rio Grande do Norte, amparada e resguardada pelo artigo 144, inciso V, §§5º e 6º, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), como Força Auxiliar e de Reserva do Exército Brasileiro, onde seus integrantes são intitulados Militares Estaduais (BRASIL, 1988).

A Diretoria de Pessoal – DP da PM-RN foi criada através da Lei Complementar Nº 090, de 04 de janeiro de 1991, com o desígnio de atender à demanda crescente no tocante à administração de

¹ Soldado Policial Militar – Especialista em Gestão do Capital Humano – UERN - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: cacsnatal@hotmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

pessoal, a ela incumbe-se: o planejamento, a execução, o controle e a fiscalização das atividades relacionadas com classificação e movimentação de pessoal; promoções, assessoramento das comissões, inativos, pensionistas, cadastros e avaliação; recrutamento e seleção; direitos, deveres e incentivos, e demandas relacionadas ao pessoal civil (RIO GRANDE DO NORTE, 1991).

A DP, não diferente de qualquer outro setor do Estado e de outras Diretorias da própria PM, sofre com a falta de recursos, infraestrutura e de pessoal, fatos que impedem uma melhor prestação de serviços dos policiais que trabalham na atividade fim, ou seja, o serviço operacional. Mesmo com a escassez de material como toner, papel, canetas, entre outros itens de expediente e até mesmo água e café para o uso diário, a DP executa todos os dias da semana seu trabalho com esmero.

De acordo com matéria veiculada na Tribuna do Norte em 2018, a PM-RN sofre com o alto número de policiais afastados por problemas de saúde, entretanto a maior quantidade é por problemas psicológicos, os quais no ano de 2014 já correspondiam a 45% do total de PM's afastados. Em 2018 esse percentual correspondia a 57% do total, e isso deve-se, principalmente a alta carga de estresse e ausência de condições de trabalho, oriundas dessa atividade tão peculiar, além da falta de investimentos. Para Cataldi (2002, p. 47) “o significado do termo *stress* pode ser entendido como processo de tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista”.

Assim, diante da problemática apresentada, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: É possível a implementação de uma política de QVT na Diretoria de Pessoal da PM-RN? A fim de que aqueles policiais, que compõem este setor tão peculiar, trabalhem de forma sadia e equilibrada, para que os demais que ali dependem saiam satisfeitos.

Deste modo, o presente trabalho possui como objetivo geral averiguar a viabilidade de implantar uma política de QVT dentro da Diretoria de Pessoal. Dentre seus objetivos específicos têm-se: analisar de forma teórica, o histórico e a perspectiva legal de QVT; identificar a satisfação com a QVT dos servidores dos setores de funcionamento da Diretoria de Pessoal; e identificar os desafios para implantar uma política de QVT sem as condições necessárias nesses setores.

Para Chiavenato (2004, p. 448), “[...] a organização que quiser atender bem o cliente externo, não poderá esquecer de atender bem o cliente interno”. Ao atender dignamente os militares que procuram a DP, agilizar e processar corretamente suas solicitações e direitos, os militares ficarão satisfeitos com o serviço prestado por este setor, o qual por sua vez, prestará um melhor serviço a toda população.

2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS DE ENTENDIMENTO

Segundo Costa, Medeiros e Nunes (2013, p. 93) “são os trabalhadores quem realmente podem dar vida à organização, portanto, merecem melhores cuidados”. Os autores ainda citam que estes não são os meios, mas seus próprios fins, pois sem eles as organizações não sobrevivem. A qualidade de vida é uma questão que tem sido amplamente estudada e discutida por especialistas de diversas áreas do conhecimento, em busca da evolução do ser humano na função laboral. É uma definição bastante ampla e passa por vários fatores, conforme França (2007) enfatiza, como: as necessidades, expectativas, crenças, valores do trabalhador, tecnologia, recompensas e ambiente de trabalho.

Para Vasconcelos (2001), as pessoas passam a maior parte de suas vidas em seus ambientes de trabalho, natural é que estes se tornem lugares mais prazerosos e saudáveis para a execução laboral, onde, de fato, passam aquelas horas de trabalho vivendo, criando, se realizando plenamente, com qualidade de vida, felicidade e alegria.

Para França (1997) a QVT é o conjunto de ações de uma instituição/organização que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a organização e as pessoas como um todo, o que é chamado de enfoque biopsicossocial. França (1995) ressalta que a QVT não pode ser restrita somente a programas internos de saúde e lazer, e sim, deve passar um sentido mais amplo, incluindo assim as relações de trabalho e as consequências para os colaboradores e a organização, mostrando o quanto é essencial sua aplicação no ambiente militar.

Os estudos ligados à QVT começaram em meados dos anos de 1950, com Eric Trist e seus auxiliares do *Tavistok Institute*, em Londres, esses pesquisadores elaboraram uma abordagem sociotécnica para a organização de trabalho, o qual envolvia a satisfação e o bem-estar do indivíduo no trabalho (GOULART e SAMPAIO, 1999).

Durante a década de 1960 é que a QVT tomou força, a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de ordenar o trabalho para diminuir as sequelas negativas do mesmo, na saúde e bem-estar dos trabalhadores. Mas foi somente no início dos anos 1970 que o assunto foi posto publicamente, principalmente pela criação dos centros de estudos nos Estados Unidos, os quais começam a questionar o seu modelo de gestão empresarial (MEDEIROS, 2013).

Com o fervor da crise energética mundial, seguido pelo aumento da inflação o assunto de QVT perde força no meio dos anos 1970, ressurgindo somente em 1980 com o surgimento das teorias japonesas sobre modelos de administração, os quais afloraram no cenário econômico mundial com expressivos resultados de produtividade, obtidos através de técnicas de reconstrução de processos centrados na automação, intimamente atrelados a uma estrutura de valorização do indivíduo e do trabalho em equipe (SAMPAIO, 2004).

O desenvolvimento dos estudos relacionados a QVT só foram possíveis através de várias teorias, conforme mencionado por Pizzolato, Moura e Silva (2013), quando enfatiza que dentre as principais, estão a de Elton Mayo, que através de suas pesquisas constatou a influência de diferentes fatos na produtividade dos grupos, em especial às relações sociais, bem como a motivação frente a adoção de metas.

A teoria de Abraham Maslow, que desenvolveu a hierarquia das necessidades, sendo compostas por cinco necessidades básicas, ou seja: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização; assim como também a teoria de Frederick Herzberg, que segundo sua teoria, as necessidades humanas encontram-se subdivididas em dois grupos de fatores, os higiênicos, indispensáveis para o equilíbrio do trabalho e motivacionais e a satisfação no exercício das atividades.

2.1 PROGRAMA DE QVT E AS LEGISLAÇÕES DE QVT NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Os programas de QVT no Estado do RN tiveram início somente em 2003, pelo programa da EMATER/RN, através de Ato Governamental e foi referência nacional, sendo premiado pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida nas Instituições Públicas no ano de 2006.

No ano de 2006, com o advento do Decreto Estadual Nº 18.960, de 07 de março de 2006, a então governadora do RN, a Sra. Wilma Maria de Farias, instituiu o Programa Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho a ser implantado no âmbito da Administração Estadual, com o objetivo de desenvolver ações que preservassem a saúde dos servidores, melhorassem o estilo de vida, o ambiente de trabalho e propiciassem condições que possibilitassem a gestão de escolhas do bem-estar (RIO GRANDE DO NORTE, 2006).

Criando assim uma Comissão coordenadora, composta pelo titular, presidido pelo Secretário de Administração e dos Recursos Humanos – SEARH, assim como um representante de cada um dos respectivos órgãos: Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos – SEARH, Secretaria de Estado da Saúde Pública – SESAP, Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desportos – SECD, Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social – SESED, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Rio Grande do Norte – IPERN e do Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RN.

Somente no ano de 2015, ou seja, 11 anos depois, que o Governador do Estado, na época, o Sr. Robinson Farias, através do Decreto Estadual Nº 25.356, 15 de julho de 2015, manteve o programa de QVT instituído pelo Decreto Nº 18.960, de 07 de março de 2006, revogando tal Decreto (RIO GRANDE DO NORTE, 2006). Ele criou o Comitê Gestor do Programa de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho, que tem como competências: elaborar projetos; traçar normas; solicitar informações; realizar pesquisas, censos e demais levantamentos; fornecer base teórica e prática e atuar junto aos setores de pessoal e recursos humanos, para criação do Programa Estadual de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho.

Este comitê seria presidido pelo Secretário de Administração e dos Recursos Humanos – SEARH, e integrado pelos secretários de Estado, da Saúde Pública; da Educação e da Cultura; do Gabinete Civil do Governador do Estado; do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social; do Esporte e do Lazer; e da Agricultura, da Pecuária e da Pesca. Como pode-se perceber, com a revogação do Decreto Estadual Nº 18.960, de 07 de março de 2006, não pertence mais ao Comitê Gestor um representante da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social – SESED, ficando assim sem representação os órgãos da segurança pública do Estado.

Este decreto de 2015, criou também as Comissões Executivas Locais – CEL's, cabendo a ela: executar suas funções de acordo com o planejamento e orientação prestados pela Comissão Estadual de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho; atuar em colaboração com a Comissão Estadual de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho; elaborar projeto de implementação de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho; realizar ações de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho. E a Coordenadoria de Controle dos Atos Governamentais – CONTRAG/GAC, para propor alterações ergonômicas, funcionais e de outra natureza, bem como boas práticas de saúde, nutricionais e profissionais, visando à implementação do Programa Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho.

O Programa de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho – PQVST, auxilia indiretamente as instituições nos seus resultados da gestão com as relações interpessoais, passando o servidor a exercer suas funções com maior produtividade, eficiência, com ganhos para a Administração e para a sociedade, diante desse bem maior que o programa beneficia, existe a necessidade de implementar o Programa Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho na Administração Pública Estadual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve cunho exploratório-descritivo, e fundamentou-se na análise bibliográfica com a verificação de textos, artigos e obras condizentes ao tema pesquisado, sendo pesquisado também dispositivos legais, como: a Legislação castrense da Polícia Militar, o Decreto Estadual Nº 18.960, de 07 de março de 2006, o Decreto Estadual Nº 23.356, de 15 de julho de 2015, e legislaturas complementares.

Foi aplicado um questionário *online* disponibilizado pelas ferramentas do *Google*, direcionado aos policiais que trabalham na Diretoria de Pessoal (DP), ou seja, 58 (cinquenta e oito) PMs, sendo 8 oficiais e 50 praças. A partir das respostas seria possível averiguar a necessidade imediata ou não da

implantação de uma política de QVT na DP, acompanhada de programa e projetos que seriam também sugeridos, tomando como base as perguntas e respostas contidas na indagação em comento.

O questionário foi composto de 10 (dez) perguntas, sendo divididas em 6 (seis) perguntas fechadas, cujas alternativas foram SIM ou NÃO e 4 (quatro) de respostas abertas. Dos 58 servidores que receberam o questionário, a pesquisa contou com a participação de 34 (trinta e quatro) respondentes. O tratamento dos dados foi realizado, de acordo com o as características práticas de trabalho no questionário, assim, foram compostas uma série de perguntas contendo os seguintes tópicos: Seção 1 - Sexo, faixa etária e tempo de serviço na Corporação, permitindo traçar o perfil dos participantes e; Seção 2 - QVT na PM, onde se questiona sobre a existência desta política naquele setor, e quais tipos de projetos de QVT já foram implantados e se eles estão satisfeitos com essas atividades.

Foi indagado também sobre o que precisa para que as políticas de QVT sejam implantadas, quais as últimas atividades realizadas de QVT na DP no período anterior a dois anos, incluindo também o que eles pensam em relação à política e programa de QVT, especificamente na sua importância, disponibilidade, benefícios e a dependência da DP com outros setores. Ainda, cabe ressaltar a dificuldade de coleta dos questionários, onde em um universo de 58 policiais militares, apenas 34 responderam.

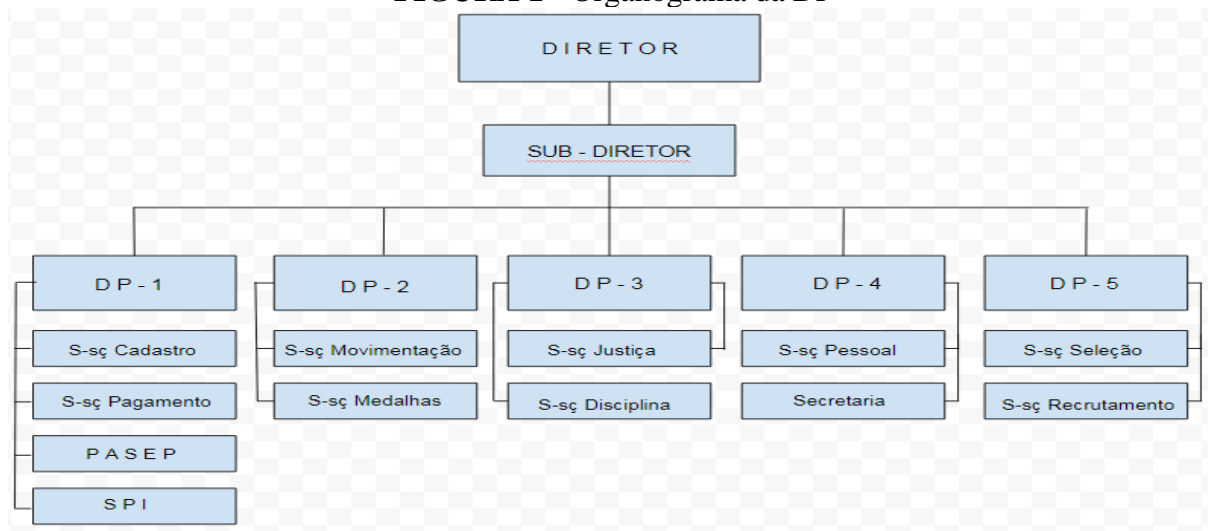
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: A DIRETORIA DE PESSOAL E SEUS SUBSETORES

A administração da Diretoria de Pessoal é muito complexa, tem como missão o planejamento, a execução, controle e fiscalização das atividades relacionadas com classificação e movimentação de pessoal, promoções, assessorando as comissões respectivas, inativos e pensionistas, cadastro e avaliação, recrutamento e seleção, direitos, deveres e incentivos do pessoal civil, de acordo com o artigo 15, da Lei Complementar Nº 090, de 04 de janeiro de 1991 (RIO GRANDE DO NORTE, 1991).

Além, da própria da Direção, existe no comando um oficial no posto de Coronel PM e a DP possui vários setores agregados, conforme mostra a figura 1 do organograma apresentado a seguir.

FIGURA 1 - Organograma da DP



Fonte: Boletim Geral da Corporação (2011).

Todos os setores estão funcionando na sede do órgão, subdivididas e cada setor possui várias atribuições, conforme mostra a Nota para o BG Nº 026/2011-DP/2, de 22 de julho de 2011, publicada no Boletim Geral da Corporação Nº 140, de 27 de julho de 2011. A Diretoria de Pessoal Recepção – DP/Recepção é responsável pelo atendimento ao público em geral, prestando informações por telefone e atendimento presencial. Já a Diretoria de Pessoal Protocolo – DP/Protocolo é a responsável pelo recebimento de processos e documentos destinados a Diretoria de Pessoal, assim como a redistribuição entre os demais setores internos do órgão.

O Boletim Geral da corporação (2011), esclarece as funções de trabalho das demais diretorias que compõem a Diretoria de Pessoal do Estado do Rio Grande do Norte, são elas:

QUADRO 1 – Funções das diretorias de pessoal do RN

Diretoria de Pessoal 1 DP/1	É o setor que presta informações e estudos fundamentados nos Processos de direitos de pessoal e realiza atividades e tarefas relacionadas a: Abono de Permanência; Averbação de Tempo de Serviço; Ajuda de Custo; Apostilas Progressivas da Ativa e da Reserva; Auxílio Doença; Auxílio Funeral; Agregação; Cobrança de Vencimentos Atrasados; Decretos e Resoluções de Reserva Remunerada e Reforma; Diferença de Soldo; Implantação de Vencimentos; Isenção de Imposto de Renda; Redução de Interstício; Reversão; Implantação de Gratificação de Cargo em Comissão, em Sala de Aula (GESA), de Função de Chefia e Comando (FCC) e de Representação de Gabinete (GRG); Inclusão e Reinclusão de Pessoal; Informações para o IPERN, para o Ministério Público Especial do TCE, para a Comissão de Promoção de Oficiais e de Praças, para a Diretoria de Atos de Pessoal do TCE e para a Procuradoria do Contencioso; Mudança de QPMP; Reforma “ <i>ex-officio</i> ” de Oficiais e Praças da Ativa e da Reserva; Revisão de Proventos; Transferência para a Reserva Remunerada, “ <i>ex-officio</i> ” e a pedido, de Oficiais e Praças, além da chefia do PIS/PASEP de toda PM-RN.
Diretoria de Pessoal 2 DP/2	É o setor que trata de assuntos relativos às Praças e aos Funcionários Cíveis cujas atividades e tarefas estão relacionadas a: Abono de Permanência; Averbação de Tempo de Serviço; Agregação; Dependentes; Exclusão do Serviço Ativo por Falecimento e a Pedido; Implantação de Férias, Jeton e Vencimentos; Licença Especial; Licença para Tratar da Saúde de Pessoa da Família; Movimentação; Reversão; Abertura de Processo de Transferência para a Reserva Remunerada, “ <i>ex-Officio</i> ” e a Pedido de Reforma, de Cessão para Outros Órgãos, de Progressão Funcional e de Designação; Registro através do Sistema ERGON na Ficha das Praças e Elaboração de Atos para Concessão de Medalhas.
Diretoria de Pessoal 3 DP/3	É o setor que trata sobre Justiça e disciplina, como: Elogio; Punição Disciplinar, Anulação e Cancelamento; Exclusão do Serviço Ativo a Bem da Disciplina e por Decisão Judicial; Registro através do Sistema ERGON na Ficha do PM e Ofício de Apresentação em Audiência do sistema judiciário.
Diretoria de Pessoal 4 DP/4	É o setor que trata de assuntos relativos aos Oficiais como: Movimentação; Agregação; Reversão; Implantação de Férias; Licença Especial; Exclusão do Serviço Ativo por Falecimento e a Pedido; Dependentes; Abertura de Processo de Transferência para a Reserva Remunerada, “ <i>ex-officio</i> ” e a Pedido, de Reforma, de Cessão para Outros Órgãos, de Progressão Funcional e de Designação; Certidão de Tempo de Serviço e Extrato de Assentamentos dos Oficiais e ainda do Registro através do Sistema ERGON na Ficha dos Oficiais.
Diretoria de Pessoal 5 DP/5	Este é o setor que trata de Recrutamento e Seleção, incluindo Concursos e Seleção para Cursos Internos e Externos e ainda a Portaria de Inclusão de Praças nas Fileiras da PMRN.
Diretoria de Pessoal Arquivo - DP/Arquivo	É o setor de Expedição de Ficha Funcional de PM Falecido; de Certidão de Tempo de Serviço e Extrato de Assentamentos das Praças.

Diretoria de Pessoal Identificação DP/Identificação	Setor encarregado de identificar todo policial militar ao incorporar na PMRN e, também, pelo Registro e Controle sobre Informações do Serviço Militar (reservista).
Comissão de Promoção de Praças – CPP	É o setor responsável pelas promoções das praças, foi criada com o advento da Lei Complementar Nº 515, de 09 de junho de 2014.
Comissão de Promoção de Oficiais – CPO	Setor responsável pelas promoções relativas a oficiais. Ela foi criada com o advento da Lei Nº 4.533, de 18 de dezembro de 1975.

Fonte: Boletim Geral da corporação (2011).

Todos esses órgãos em conjunto e em interatividade, desenvolvem a contento, as ações que promovem a legalidade e a satisfação dos servidores PM's deste Estado.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Para alcançar os objetivos que o trabalho se propôs concretizar, a pesquisa teve a contribuição dos citados 34 (trinta e quatro) agentes de segurança pública, com lotação na Diretoria de Pessoal da Polícia Militar. Dentre os participantes, pôde-se traçar o perfil de 100% do sexo masculino.

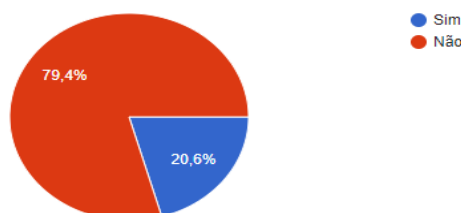
A maioria dos entrevistados possui a faixa etária entre 36 e 45 anos, contabilizando 56% do total. O trabalho contou ainda com a participação de 32% de efetivo com idades entre 26 e 35 anos e 12% com idade entre 46 e 55 anos, demonstrando um quadro relativamente composto por adultos.

Questão evidenciada pelo tempo de serviço na instituição, uma vez que as respostas demonstram o total de 47% dos participantes com tempo de serviço entre 6 e 10 anos. Contando ainda com 21% com serviço entre 11 e 15 anos; 15% entre 16 e 20 anos e 15% para servidores entre 21 e 25 anos; finalizando com apenas 3% com tempo de serviço mais avançado entre 26 e 30 anos.

Considerando o longo tempo de serviço a ser prestado e na qualidade de vida que o PM necessita, em decorrência da especificidade de seu trabalho, aliado à periculosidade e alerta constante, mesmo nos momentos de folga, foi questionado se na Diretoria de Pessoal existe uma política de qualidade de vida e saúde no trabalho.

A maioria (88,2%) respondeu que não existe. Os 11,8% que responderam SIM, destacaram a liberação para a prática de atividade física nas terças e quintas-feiras, mesmo sem acompanhamento profissional. Seguindo esta lógica, foi questionado se essas atividades físicas, bem como as reuniões e as confraternizações sazonais que são realizadas na DP são satisfatórias, conforme o gráfico 1.

GRÁFICO 1 - Satisfação nas atividades da DP



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

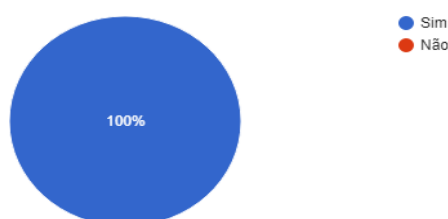
Os 79,4% dos policiais, que afirmaram que as atividades citadas não são satisfatórias, apontaram como principais causas a falta de incentivo, de adesão e de união entre os pares, a segregação entre os setores, a falta de programação e de constância, a divergência dos objetivos das

reuniões, entre outros. Um dos participantes foi enfático ao afirmar que “não tem um acompanhamento de um profissional, é feito por voluntários, que não tem a especialização, mas faz para ajudar”. O que evidencia o caráter não profissional das atividades realizadas. Coadunando com o citado, mais um participante afirma que “são improvisadas e conseqüentemente desorganizadas por falta de planejamento organizacional para tais tipos de eventos”.

Indo ao encontro dessa percepção, foi questionado ao efetivo, o que precisaria para aplicação de uma política de QVT para os policiais que trabalham na DP. Destarte, pelo alto número de respostas, apresentam-se as principais: melhores condições de trabalho, estrutura e equipamentos novos, melhor logística, valorização, profissionais habilitados, planejamento e projetos.

Questionou-se também sobre quais atividades voltadas à QVT foram realizadas nos últimos dois anos. Dos 34 entrevistados, 7 deles responderam que nenhuma atividade foi realizada, observou-se ainda respostas como: atividades físicas sem acompanhamento e apenas a confraternização de fim de ano, o qual fora organizada pelos próprios policiais que ali trabalham, para que aquela data tão marcante e simbólica não ficasse em branco. Acerca da importância da implementação de uma política de QVT naquele setor, usando dos meios legais dentro da Corporação, obteve-se 100% respondendo SIM, conforme o gráfico 2.

GRÁFICO 2 - Importância de uma implantação de QVT

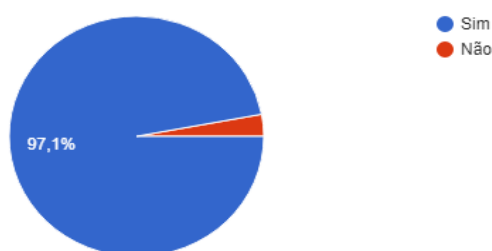


Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Como complemento à resposta anterior, questionou-se ainda sobre quais os motivos que embasaram as suas respostas, e eles foram unânimes ao afirmar com relação ao otimismo e avanços que trariam para o servidor, como: melhoria na qualidade de vida, integração, melhoria no condicionamento físico e psíquico, elevação da autoestima, melhoria da rentabilidade no trabalho, entre outros. Para que a QVT se torne viável e seja possível sua correta implantação, faz-se necessária uma interação positiva entre os gestores e os seus auxiliares. Assim, a presença e participação efetiva de todos do DP deve ser fundamental para que essa política possa fluir e assim, ser implantada.

Questionados quanto à sua disponibilidade em participar das ações propostas após uma possível implantação de uma política de QVT na DP, o total de 97,1% dos questionados declararam que SIM, participariam das atividades propostas, demonstrando o grande interesse em cooperar, por parte do efetivo da DP, diferentemente dos 2,9% que contrastou com a grande maioria, conforme gráfico 3.

GRÁFICO 3 - Participação após implantação de QVT

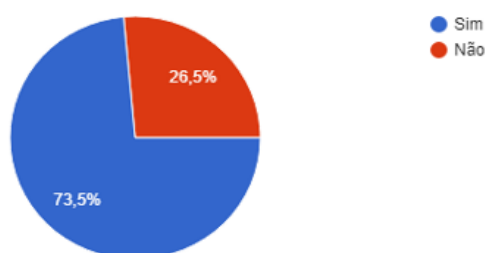


Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Ao serem questionados sobre os pontos positivos e negativos de um programa de QVT na DP, todos os participantes foram unânimes em afirmar que sua implantação só traria benefícios, e dentre os mais respondidos estão: maior eficiência, conforto, melhoria na saúde física e mental, melhor rendimento, satisfação, melhor produtividade e aumento na produção.

Sabe-se que, o serviço público é formado por setores e subsetores que atuam de forma dependentes, na PM-RN não é diferente, haja vista a particularidade desta atividade, ou seja, a hierarquia. Assim, questionou-se os PM's sobre a dependência da DP em relação a outros setores da Corporação, para poder efetuar suas atividades e, se isto causa algum problema ou dificuldade, onde 73,5% afirmou que SIM, esta dificuldade é presente, e 26,5% acredita que NÃO (gráfico 4).

GRÁFICO 4 - Dependência de outros setores



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Assim, para reforçar as respostas da questão anterior, foi solicitado que justificassem sua resposta de maneira breve e sucinta. A maioria das respostas foram enfáticas, em citar a hierarquia, o militarismo, a grande demanda de serviços, a burocracia, a dependência, a falta de autonomia e o interesse.

Observa-se a que os PM's, que exercem suas atividades na DP, concordam plenamente com a proposta aqui apresentada, o que leva a crer que, por parte dos servidores daquele setor, não haveria nenhuma negativa no tocante à implantação de tal proposta.

Constatou-se ainda, que não é um entendimento isolado a aplicação de uma política de QVT na DP, pelo contrário, nota-se nas respostas dos participantes, o anseio por uma solução para o descuido da instituição na saúde mental e física dos militares desta Corporação, tendo em vista que todos que ali trabalham, sentem a boa vontade de executar suas atividades laborais de maneira rápida e eficiente. Assim, com um programa de QVT implantado, os policiais que dependem da DP, ficarão satisfeitos e orgulhosos do tratamento que recebem dentro de sua Corporação, passando esse orgulho e satisfação para o seu cotidiano no que tange o atendimento das ocorrências de toda a sociedade potiguar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na explanação apresentada até o momento, é notória a necessidade de se implementar na Diretoria de Pessoal uma política de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Um programa dessa natureza poderá contribuir para atenuar as dificuldades apresentadas, como a falta de material, estrutura física inadequada e da falta de comprometimento do servidor, que poderá agir com mais afinco, dedicação e profissionalismo. A QVT poderá ajudar de forma direta os policiais que trabalham na atividade operacional, reduzindo por sua vez a indisponibilidade laboral por doença, desde física a psicológica.

Destarte, para que tudo isso aconteça será necessário que o gestor, ou seja, o próprio Diretor de Pessoal, tome para si a responsabilidade de criar a comissão de QVT dentro da Diretoria de Pessoal. Assim, ele pode levar os fatos ao conhecimento do Comandante Geral da PMRN, para juntos poderem resolver as dificuldades existentes na DP e com isso, aprimorar a maneira de trabalhar dos policiais, que ali exercem suas atividades.

Os resultados satisfatórios da QVT, podem vir a agilizar os processos realizados pelos militares que pertencem à Corporação, fazendo com que todos trabalhem satisfeitos e conseqüentemente prestem um bom serviço à toda sociedade norte-rio-grandense, que conseqüentemente ficará mais satisfeita em saber que suas solicitações serão processadas de maneira eficaz e ágil, por parte de todo efetivo policial da Diretoria de Pessoal.

A captação de parceiros é primordial e de suma importância para efetivação desta política, como profissionais de educação física, fisioterapeutas, como também angariar convênios e parcerias com clubes, campos de futebol, academias, dentre outros. Outrossim, o Decreto Estadual vigente, ou seja, 25.356/2015, não possui um representante no Comitê Gestor, da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social – SESED, o que dificulta a inserção dos órgãos de segurança pública, em implementar nas suas unidades uma política de QVT a nível estadual, principalmente na organização em estudo, a DP, pertencente a PM-RN, assim, sugere-se também, a inserção desta secretaria nesta Comissão, alterando o dispositivo no supracitado Decreto, para tanto.

REFERÊNCIAS

Boletim Geral da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://www.2.pm.rn.gov.br/oncloud>>. Acesso em 17 jul 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CATALDI, Maria J. Giannella. **O Stress no Meio Ambiente de Trabalho.** São Paulo. LTr, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Jean H.; MEDEIROS, Bianca V. de; NUNES, José O. C. **Reflexões Contemporâneas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** Limites, Perspectivas e Desafios. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2013.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de Vida no Trabalho:** conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Revista brasileira de medicina psicossomática, 1997.

_____. **Práticas de Recursos Humanos (PRH):** conceitos, ferramentas e procedimentos, São Paulo: Atlas, 2007.

GOULART, I.; SAMPAIO, J. **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ASSIS, M. P. **Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho:** caminhos percorridos e desafios. São Paulo: RAE Light, 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIZZOLATO, Bruna P.; MOURA, Gilnei L. de; SILVA, Andressa H. **Qualidade de Vida no Trabalho:** uma discussão sobre os modelos teóricos. En Contribuciones a la Economía, abril 2013, en www.eumed.net/ce/2013/qualidade-vida-trabalho.html

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto Estadual Nº 18.960/2006**. Institui o programa de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito da Administração Estadual. Natal/RN: Gabinete Civil do Governo do Estado: DOE 11.184, p. 02.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto Estadual Nº 25.356/2015**. Cria o Comitê Gestor do Programa de Qualidade de Vida e Saúde no trabalho. Natal/RN: Gabinete Civil do Governo do Estado: DOE 13.479, p. 01.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar Nº 090 (1991)**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Natal, RN: Gabinete Civil do Governo do Estado: DOE 7.449, p. 03 e 04.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Ordinária Nº 4.533 (1975)**. Dispõe sobre o regime de promoções dos Oficiais da Polícia Militar do Estado, e dá outras providências. Natal, RN: Gabinete Civil do Governo do Estado: DOE 3.611.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Ordinária Nº 4.630 (1976)**. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Natal, RN: Gabinete Civil do Governo do Estado.

RODRIGUES, Cláudio H. de Sá. **Gestão de Pessoas da Segurança Pública: Humanização do Profissional Militar em Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Norte (POLÍCIA MILITAR)**. 2010. 32 f. TCC (Especialização) - Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Potiguar, Natal/RN, 2010.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

VASCONCELOS, Anselmo F. **Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas**. São Paulo: Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 8, n. 1, 2001.

Tribuna do Norte. Rio Grande do Norte: Empresa Jornalística Tribuna do Norte. **Disponível em** <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/problema-psicola-gico-lidera-licena-as/407491>>. Acesso em 17 jul. 2018.

PARTE 1

Capítulo 5

ESTUDO E PROPOSTA DE UM MODELO DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)
PARA A COMPANHIA INDEPENDENTE DE
POLICIAMENTO TURÍSTICO – CIPTUR

Maximiliano Rocha de Lucena
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

ESTUDO E PROPOSTA DE UM MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) PARA A COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLICIAMENTO TURÍSTICO (CIPTUR- RN)

Maximiliano Rocha de Lucena ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

Diante de estudos e levantamentos realizados, esse artigo propõe modelo para aferir a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) da Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR), do Estado do Rio Grande do Norte e busca então apresentar um modelo de aferição de QVT, que atenda as especificações da instituição. Após análise sobre os atuais modelos de QVT existentes, utilizou-se do modelo de Walton (1973) que apresenta os 8 critérios com finalidade de avaliar a QVT frente ao perfil da companhia e seus servidores. Este trabalho utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e descritivo, tendo como referencial teórico o tema QVT e seus modelos. De acordo com os resultados, pode-se recomendar a utilização do modelo proposto com fins de aferir e proporcionar mais satisfação laboral aos envolvidos na atividade de segurança pública do setor turístico do Estado do RN.

Palavras-Chave: QVT. Modelo de QVT. Policiamento Turístico.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo vem apresentar uma proposta de modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a Companhia Independente de Policiamento Turístico, CIPTUR. Ele tem como objetivo geral propor um modelo que possa aferir a QVT dos servidores da área e deste órgão. Especificamente, esse instrumento irá medir situações da rotina desenvolvida na escala de atividades, como forma de promover a satisfação dos colaboradores.

De acordo com os estudos teóricos, o modelo selecionado para análise foi o modelo de QVT de Walton (1973), que é composto por oito dimensões, a saber: 1) condições de segurança e saúde no trabalho; 2) compensação justa e adequada; 3) oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades; 4) chances de crescimento contínuo e segurança de emprego; 5) integração social na empresa; 6) constitucionalismo; 7) trabalho e espaço total de vida e 8) relevância social da vida no trabalho (NUNES, 2003).

O turismo é uma das principais atividades produtivas do Estado do Rio Grande do Norte, geradora de trabalho e renda para a população. Tem como demanda, brasileiros e estrangeiros, que durante o ano todo buscam seus atrativos. E, para que essa atividade possa prosperar, é necessário que haja uma infraestrutura de segurança pública para garantir tranquilidade aos visitantes que escolhem a capital do RN e suas adjacências com destino turístico, o qual depende de fatores, como segurança ou insegurança que o local pode oferecer ao turista.

¹ Cabo da Polícia Militar – Especialista em Gestão do Capital Humano – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: maximilianorl@hotmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

Sendo assim, para que a segurança esteja à altura das exigências daqueles que procuram a capital potiguar para lazer, diversão ou para participar de eventos sociais e empresarias na cidade, é necessário que haja uma infraestrutura por parte dos órgãos responsáveis pela segurança das áreas de interesse turístico, e dentre esse órgãos, inclui-se a Companhia Independente de Policiamento Turístico. Mas além de infraestrutura, também é necessário que os seus servidores estejam comprometidos com a qualidade do serviço prestado, e para que isso ocorra, os servidores precisam estar satisfeitos com seu trabalho.

Contudo, com o agravamento da crise no setor da segurança pública do Estado do RN, os servidores da CIPTUR passaram a trabalhar sob forte estresse, o que impulsionou a proposta de implementação de um modelo de aferição da QVT para seus componentes, como forma de solucionar essa problemática. A QVT tem servido ao longo do tempo, como um instrumento utilizado no local de trabalho, para medir o grau de satisfação das pessoas que desempenham diversas atividades dentro das instituições.

Mas, para que a CIPTUR desenvolva um programa de QVT, é necessário que antes haja um instrumento para medir o nível de QVT do seu efetivo. Dessa forma, surge o seguinte questionamento de pesquisa: Qual modelo é apropriado para medir o nível de QVT dos PM's que trabalham nessa organização militar? Assim, a construção de um modelo específico, que leve em consideração as peculiaridades da organização, e que possibilite gerar critérios para a medição da QVT dos PM's que trabalham na CIPTUR, foi o principal propósito desse trabalho.

Assim, o modelo de QVT de Walton (1973) foi utilizado como base para a realização do trabalho, devido sua abrangência e por ser considerado como um modelo sólido de QVT. Mesmo tendo passado quatro décadas desde sua publicação, o modelo ainda é muito usado por vários pesquisadores para aferição da QVT na atualidade.

O estudo apresenta como metodologia uma pesquisa bibliográfica envolvendo um levantamento da literatura existente sobre o tema. A seleção levou em consideração a atualização dos trabalhos publicados e relevância do tema, no que se refere à QVT e aos seus modelos desenvolvidos. Esta pesquisa então, finaliza com recomendações sobre a aplicação do modelo e a expectativa de ter contribuído para promover uma qualidade de vida no trabalho da CIPTUR.

2 O TURISMO E A POLÍCIA MILITAR DO RN

O Estado do RN é um dos destinos turísticos mais procurados do Brasil, conta com belíssimas praias, uma excelente gastronomia, um bom patrimônio cultural, um povo acolhedor e uma excelente rede hoteleira (NATAL/RN, 2018). Sua capital, Natal, é conhecida por cidade do sol, possui uma posição geográfica privilegiada, localizada entre rios e mar, com presença de dunas e muito verde. Tudo isso, torna a cidade um local adequado para a exploração do turismo (NATAL/RN, 2018).

Nascimento, Cruz e Oliveira (2009), citam que a preferência por um destino turístico, depende de fatores, como segurança ou insegurança que o local pode oferecer ao turista. A criminalidade é um fato social gerador de insegurança e torna-se um requisito que interfere na tomada de decisão que envolve a demanda turística.

A CIPTUR, em razão da atual crise de segurança pública que atingiu todo o país, possui uma demanda considerável pelos seus serviços. O que exige um grande esforço por parte do seu efetivo, para que o serviço esteja à altura das exigências daqueles que visitam a capital potiguar.

É nesse cenário que a proposta para implementação do modelo de QVT específico para a CIPTUR, tem sua contextualização, pois várias organizações vêm ao longo do tempo utilizando a QVT

como um instrumento para medir o grau de satisfação dos seus colaboradores no desempenho de suas atividades. Para que uma organização alcance um elevado nível de qualidade e produtividade, ela necessita de colaboradores comprometidos e motivados, que participem de forma engajada nas atividades promovidas pelas corporações (COSTA, MEDEIROS e NUNES, 2013).

Como instituição militar, a CIPTUR é organizada com base na hierarquia e disciplina, conforme dispõe o artigo 42 da legislação para os militares estaduais. Uma classe especial de servidores públicos denominada militares dos Estados, regidos por uma legislação própria, especial e diferente dos servidores públicos civis, inclusive em matéria trabalhista.

Dentre os modelos de QVT, o modelo de Walton (1973) é um dos mais utilizados, devido à sua abrangência. Ele fundamenta, de forma clara, oito dimensões que tem como foco a ótica organizacional, e assim, poder dar início a uma pesquisa de satisfação em QVT no mundo organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Já existem pesquisas utilizando esse modelo para medir o nível de QVT em organizações, inclusive em instituições militares. Optou-se por sugerir o referido modelo com adaptação para ser aplicado na CIPTUR, levando-se em consideração as especificações da própria instituição.

O modelo de Walton (1973) é um modelo já bastante utilizado na área de turismo, principalmente porque esta área tende a trabalhar com escalas em regime de 24 horas. Na área de Segurança Pública também não é diferente, o que se permite relacionar suas dimensões e critérios para a área. Nunes (2003, p. 47) enfatizando o Modelo de Walton (1973) coloca que “este modelo de análise de QVT pode ser desenvolvido ao longo do tempo e de acordo com as novas necessidades da área organizacional a ser estudada”.

A PM-RN não conta com um programa de QVT para o seus policiais, mesmo esses estando trabalhando numa atividade altamente estressante. Há vários casos de policiais afastados de suas atividades por problemas de saúde e por não se sentirem valorizados pela organização.

2.1 CONCEPÇÕES HISTÓRICAS E TEÓRICAS DE DESENVOLVIMENTO DA QVT

Na era pós-industrial surge para a humanidade, a necessidade de repensar sua realidade social. Isso decorre de vários fatores como, expectativa de vida, direito à saúde, avanço das tecnologias, promovendo novos hábitos e estilos de comportamento, aumentando a responsabilidade social como o desenvolvimento sustentável. Assim, o ambiente organizacional passa a se preocupar em rever processos operacionais, relações humanas na empresa e ética (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Alguns pesquisadores afirmam que a criação da Escola das Relações Humanas, por Elton Mayo, visando analisar fatores positivos e negativos no processo de produção, foi o primeiro passo para o surgimento do termo QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Na década de 1950 surge o movimento de QVT “visando possibilitar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, considerando tanto as exigências e necessidades da tecnologia como as do trabalhador” (FERREIRA, 2017, p. 111).

Nas ações de QVT, dois fatores foram inicialmente pensados, conforme Limongi-França (2009), a preservação pessoal e a sobrevivência da espécie, migraram para uma definição em alguns países como “condições de trabalho”. “Essa competência foi desenvolvida de disciplinas da área de saúde, evoluindo para englobar dimensões da Psicologia, da Sociologia e da Administração”. Em sua essência, a QVT é um tema multidisciplinar de caráter humanista” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 22).

Na década de 1960, houve um aumento da conscientização dos trabalhadores e por consequência, uma maior cobrança por responsabilidade social das empresas, o que levou

pesquisadores, sindicalistas, empresários e governantes a buscarem melhores formas de organização do trabalho, com o intuito de diminuir os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos colaboradores, resultando, assim, na elevação do número de pesquisas sobre o tema (CHIAVENATO, 2014).

Já na década de 1970, surge nos Estados Unidos, um movimento pela QVT gerado pela preocupação com a competitividade internacional, o grande sucesso dos estilos e das técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa e que centralizava sua atuação nos empregados (NASCIMENTO, 2013). Em 1974 o tema perde espaço devido à crise energética mundial e o aumento da inflação, vindo reaparecer no ano de 1980 em razão das teorias japonesas sobre o modelo de gestão, que entre os assuntos tratados tinha a valorização do indivíduo e do trabalho em equipe (ORIGEM, 2018). Na década de 1990 o tema QVT invadiu todos os espaços, passando a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total e a mídia de forma geral (ORIGEM, 2010).

Na atualidade, o conceito de QVT encontra-se bastante difundido em vários países do continente europeu e asiático, assim como, nos países da América do Norte. Segundo Origem (2010) no Brasil, o tema vem tomando força e sendo discutido com maior frequência nas organizações, objetivando atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de modo a elevar seus níveis de satisfação no trabalho.

A QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois pontos importantes, como a preocupação com o bem-estar do trabalhador e um bom desempenho de suas atividades na organização (ROCHA, 2012). Além disso, tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das mesmas quando desempenham suas atividades laborais. O conceito de QVT, implica num profundo respeito pelas pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Para Limongi-França (2009), alguns fatores que desencadearam a QVT na sociedade pós-industrial, são:

- Vínculos e estrutura de vida pessoal em que a família, o lazer, o esporte, os hábitos pessoais, a expectativa de vida, a saúde, a alimentação, as atividades físicas e o envolvimento em grupos afetivos e de apoio são fundamentais para o bem-estar do trabalhador;
- Fatores socioeconômicos onde a globalização, a tecnologia, a informação, o desemprego, as políticas públicas, a organização de classe, a privatização dos serviços públicos, o seguro-saúde e o consumismo estão em processos e necessitam de acertos para a satisfação do trabalhador;
- As metas empresariais do tipo competição, qualidade da produção, tempo, custo e imagem corporativa, cujo a qual são cobradas de forma intensa para o trabalhador;
- As pressões organizacionais com novas estruturas de poder, informação e agilidade que tendem a causar fatores de estresses no trabalhador.

De acordo com Limongi-França (2009), considerando o conjunto e a natureza das questões sobre QVT, pode-se agrupar tais dimensões sob a ótica da discussão abordada nas Escolas de Pensamentos. O quadro 1 mostra a contribuição das diversas escolas de pensamento que contribuíram para a evolução do conceito de QVT.

QUADRO 1 - Escolas de Pensamento

NOME	DESCRIÇÃO	PRINCÍPIOS BÁSICOS
ESCOLA	Dilemas sociais: globalização,	Desenvolvimento da cidadania;
		Responsabilidade e projetos sociais;

SOCIOECONÔMICA	individualismo e posições políticas de esquerda e direita	Igualdade com liberdade;
		Preservação do meio ambiente;
		Desenvolvimento sustentável;
ESCOLA ORGANIZACIONAL	A dimensão socioeconômica condiciona em teoria e análise, questões de QVT no trabalho	Expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal;
		Política de gestão de pessoas - valorização e capacitação;
		Marketing - imagem corporativa e comunicação interna;
		Tempo livre - desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte;
		Risco e desafio como de motivação e comprometimento.
ESCOLA CONDIÇÃO HUMANA NO TRABALHO	Toda pessoa é um ser complexo biopsicossocial	Dimensão biológica- características físicas;
		Dimensão psicológica - processos afetivos, emocionais e de raciocínio;
		Dimensão social - valores socioeconômicos, cultura e crenças, papel da família, grupos sociais, meio ambiente, localização geográfica e dimensão social.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2009).

A (QVT) descreve as condições de vida dentro do ambiente de trabalho. Ela corresponde ao grau de satisfação das necessidades pessoais que colaborador consegue obter, enquanto exerce sua função (DIAS, 2018). O sentido etimológico da palavra trabalho vem do latim e significa *tripalium*, instrumento de tortura. Ao realizar uma retrospectiva histórica, é possível associar o trabalhador à figura de escravo, servo, imigrante, ou seja, a pessoa que, em épocas distintas, ficavam à margem da sociedade. Com o passar do tempo, houve uma modificação no significado do trabalho, que vem perdendo a associação ao sofrimento para ser uma fonte de satisfação e realização (FERREIRA, 2017).

Por isso, é primordial para as organizações discutirem e adotarem práticas administrativas sustentadas nos ensinamentos das diversas teorias da administração, com efeito de desenvolver e reter os seus talentos internos, pois no mundo competitivo dos negócios, são os colaboradores seus bens mais preciosos. São através deles, que surge o diferencial em produtos e serviços, para o sucesso da organização.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho consiste em ações específicas visando à melhoria contínua dos processos tecnológicos, estratégicos, operacionais e humanos de uma empresa. Na prática, visa oferecer aos colaboradores melhores condições, uma atenção maior, e oferecer um ambiente mais condizente e que favoreça o desenvolvimento do profissional durante a realização de seu trabalho (MARQUES, 2017).

QVT e qualidade de produtos e serviços são elementos interligados, pois a satisfação do empregado com o seu ambiente de trabalho irá refletir diretamente na qualidade dos produtos e serviços produzidos pela organização (COSTA, MEDEIROS e NUNES, 2013). Um ambiente organizacional onde há uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho torna-se saudável e mais propício ao aumento de produtividade. Este ambiente reflete no comportamento do funcionário no atendimento aos clientes e no contato com fornecedores (FREITAS e SOUZA, 2009).

O quadro 2 mostra a contribuição de várias áreas das ciências ao estudo da QVT. São contribuições que ajudaram no desenvolvimento do seu conceito.

QUADRO 2 – Contribuição das ciências ao estudo de QVT

Administração	Atua na capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados em um ambiente complexo, competitivo e mutável.
Ecologia	Percebe o homem como parte integrante e responsável por preservar os sistemas dos seres vivos e os insumos disponibilizados pela natureza.
Economia	Considera que os bens são finitos e que sua distribuição, bem como de recursos e serviços, deve considerar a responsabilidade e os direitos da sociedade.
Engenharia	Elabora formas de produção para otimizar o armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho, controle de processos, entre outros.
Ergonomia	Estuda as condições de trabalho e, com base na medicina, psicologia, motricidade e tecnologia industrial, objetiva aumentar o conforto na operação de trabalho.
Psicologia	Destaca a influência das percepções e perspectivas da vida de cada pessoa em seu trabalho, bem como a importância das necessidades individuais para o envolvimento com o trabalho.
Saúde	Atua sobre o controle de doenças e busca a preservação da integridade física, mental e social da pessoa, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.
Sociologia	Ressalta a dimensão simbólica do que é construído e compartilhado socialmente, apresentando suas implicações nos vários contextos culturais e antropológicos da empresa.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2017).

2.2 MODELO DE WALTON (1973)

Em 1970, Louis Davis, cria a expressão qualidade de vida no trabalho, ao desenvolver um projeto de estruturação de cargos. “Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades” (CHIAVENATO, 2014, p. 419). Ao longo do tempo, vários pesquisadores elaboraram modelos de QVT analisando diversos aspectos, físicos, ambientais, como também psicológicos do ambiente de trabalho entre outros.

Um dos mais importantes modelos de QVT é o de Walton (1973). Para a criação desse modelo, ele buscou, com pesquisas e entrevistas, identificar fatores que afetam o trabalhador em seu ambiente de trabalho (SILVA; PEDROSO e PILATTI, 2010). Esse modelo de QVT que enfatiza o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente laboral em si, fazendo menção, inclusive a aspectos presentes na vida de não trabalho (LIOBA, 2014).

Seu modelo de QVT reforça a necessidade da existência um ambiente adequado, saudável e seguro onde o trabalhador possa exercer a sua atividade. Para isso, é necessário ter carga horária justa, estrutura física adequada, oportunidade de aprendizagem e respeito mútuo. A organização deve ter uma preocupação constante com o bem estar e satisfação dos funcionários.

É formado por oito dimensões, sendo que cada dimensão possui critérios que permitem analisar suas características. Essas dimensões não possuem uma ordem de prioridade, elas podem ser enumeradas de maneira distinta, a depender da realidade de cada organização. O quadro 3 apresenta o

modelo de QVT de Walton (1973), composto por oito dimensões.

QUADRO 3 – Modelo de QVT de Walton (1973)

DIMENSÕES	CRITÉRIOS
1. Compensação Justa e adequada	Renda (salário) adequado ao trabalho Equidade interna (compatibilidade interna) Equidade externa (compatibilidade externa)
2. Condições de segurança e saúde	Jornada de trabalho Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroação e retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
5. Integração social na organização	Igualdade de oportunidade Relacionamentos interpessoais e grupais Senso comunitário
6. Garantia constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos produtos/serviços Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Adaptado pelo autor (2018) baseado em Chiavenato (1999).

O modelo de QVT de Walton (1973) foi escolhido ao longo do desenvolvimento deste trabalho, devido à sua abrangência e por ser considerado, por muitos pesquisadores, como sendo um dos modelos de mais completos para a análise de QVT nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, pois visa proporcionar uma maior compreensão sobre o tema objeto de estudo na área (GIL, 2002). A metodologia empregada para a realização do trabalho foi uma pesquisa bibliográfica.

Buscou-se materiais já elaborados, principalmente artigos científicos relacionados ao tema em função de sua atualização em relação ao assunto. Especialmente por meio do aprimoramento de ideias que foram levantadas por outros pesquisadores, tendo em vista que a proposta do modelo é baseada no modelo de Walton (1973) e busca validar um modelo de QVT específico após adaptação para um tipo de organização, a CIPTUR.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: CIPTUR

Inicialmente denominada Companhia de Polícia de Proteção Ambiental e Apoio ao Turismo (CPPAAT), instituída pela portaria de nº 013, de 04 de setembro de 1997, publicada no Boletim Geral nº 168, de 05 de setembro de 1997, assinado pelo então comandante geral da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, Coronel PM Luiz Franklin Gadelha Filho.

Tinha sua sede localizada no Parque Estadual Dunas do Natal, conhecido popularmente como Bosque dos Namorados. Teve como primeiro comandante, o Primeiro Tenente Francisco Flávio Melo dos Santos. Formada inicialmente por 50 PM's, com a missão de proteger, fiscalizar, e conservar os recursos naturais e segurança dos visitantes do parque.

Através do Decreto nº 18.058, 07 de janeiro de 2005, a CPPAAT, deixa de existir, sendo criada a Companhia Independente de proteção Ambiental (CIPAM), com atuação específica em meio ambiente. Pelo decreto 21.610, de 07 de abril de 2010 (RIO GRANDE DO NORTE, 2010), publicado no Boletim Geral nº 065, de 12 de abril de 2010, foi instituída a Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR), com a finalidade de atuar preventivamente como órgão de apoio nas ações de policiamento em áreas de especial interesse turístico da região metropolitana de Natal, RN.

De acordo com a CF/88, as Polícias Militares Estaduais são forças de segurança pública responsáveis pela polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. “Elas são subordinadas administrativamente aos governadores através das Secretarias de Estado da Segurança Pública. Também são consideradas forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiros.”

A partir do decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969, as Polícias Militares passaram a ser estruturadas em órgãos de direção, de execução e de apoio, de acordo com as finalidades do serviço policial. Além das legislações anteriormente mencionadas, no caso da PM-RN, há ainda, a Lei nº 090, de 04 de janeiro de 1991, que trata da organização básica da PM-RN. Essa lei estrutura a instituição em órgão de direção, apoio e execução.

Os órgãos de direção realizam o comando e a administração sob a autoridade do Comandante Geral, e incubem-se do seu planejamento e organização, com foco nas necessidades de pessoal e material, a fim de fazer com que a corporação cumpra com sua missão institucional. Eles também acionam por meio de normas e ordens, os órgãos de execução e apoio, planejando, coordenando, controlando e fiscalizando suas ações. Já os órgãos de execução, “são formados pelas unidades operacionais que realizam a atividade-fim da PM-RN. Enquanto que os órgãos de apoio realizam as atividades meio”. Segundo Valla (2010):

A Estrutura Organizacional é a forma pela qual a autoridade é exercida, as funções, atividades e processos decompostos e representados no organograma da organização. Nas Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares isso se efetiva mediante o tipo de estrutura funcional, cujos órgãos são dispostos em linha e o comandante-geral, os comandos intermediários e as unidades operacionais dispõem de um *staff* (Estado-Maior), composto de um grupo qualificado de oficiais que assistem aos comandantes dos respectivos escalões de comando.

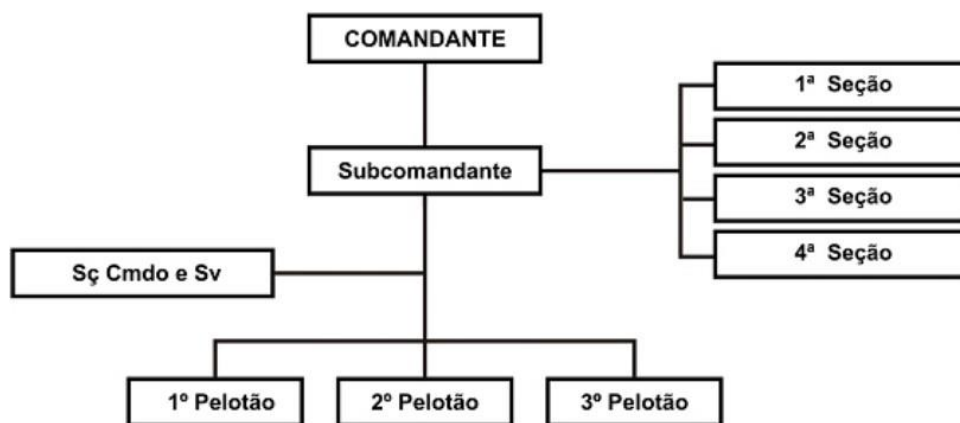
A estrutura funcional é a base de todas as demais estruturas. Além da estruturação por funções, de onde deriva a nomenclatura funcional, abriga variações como a estruturação com base territorial (região ou área), processo, clientela, entre outras, buscando-se incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens mediante uma estrutura mista (DAFT, 2015).

A Companhia Independente de Policiamento Turístico é um órgão de execução e Unidade Operacional da PM-RN. Ela é subordinada ao Comando de Policiamento Metropolitano (CPM). A área de atuação da Companhia Independente de Policiamento Turístico, compreende todas as áreas de especial interesse turístico dentro Região Metropolitana de Natal. Sua finalidade é agir de forma preventiva e repressiva nos casos de violação da lei e na preservação do patrimônio turístico, com ações de policiamento ostensivo. Ela Também, coopera com as atividades das demais Unidades Operacionais da PM/RN e com os outros órgão do Sistema de Segurança Pública e da Defesa Social, bem como, com os órgão de turismo na esfera municipal, estadual e federal.

Dentro da estrutura organizacional da PM-RN, a CIPTUR foi estruturada com base na responsabilidade territorial. Ela atua de maneira relativamente independente em relação aos órgãos superiores. O comandante possui autoridade elevada em relação às missões específicas da CIPTUR, bem como, em relação ao efetivo e os recursos da unidade.

Internamente é uma organização com uma estrutura hierárquica muito rígida, com subordinação funcional bem definida e forte verticalização no organograma, conforme mostra o organograma representado na figura 1.

FIGURA 1 - Organograma da Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR)



Fonte: Rio Grande do Norte. n. 21.610 (2010).

O modelo de gestão que a PM utiliza foi construído a partir da base ideológica de suas origens, centrado na hierarquia e na disciplina, e que tem no cumprimento do regulamento o foco central da gestão (RODRIGUES, 2010). E como instituição militar, a CIPTUR adota esse modelo de gestão bastante centralizador.

Todas as diretrizes que a unidade segue são determinadas pelo comandante, que repassa para o subcomandante, e esse por sua vez, comunica aos oficiais subalternos, que são responsáveis por colocar em prática suas determinações nos seus respectivos setores e de comunicar a tropa o que foi decidido.

Essa forma de gestão é resultado de uma cultura institucional forte, que cria um comportamento normativo e disciplinador em seus membros, fazendo com as bases doutrinárias absorvida do Exército Brasileiro representada por pensamentos, símbolos, *modus operandi* e estrutura mantenha a instituição sob um controle rígido com foco no cumprimento linear do regulamento militar. A conclusão é que a cultura organizacional das polícias militares determina o modelo de gestão contemporâneo da instituição focado na militarização (RODRIGUES, 2010).

A missão de uma organização pode ser definida como a razão pela qual ela existe, o motivo pelo qual ela foi concebida e projetada. São estes preceitos que evidenciam as diretrizes da instituição, quanto ao seu planejamento estratégico e visão de futuro (MARQUES, 2017). No caso

da CIPTUR não há uma missão institucional definida. Da mesma forma, não possui uma visão estratégica definida.

O efetivo da Companhia Independente de Policiamento Turístico é composto por PM's divididos em duas categoria de servidores: Oficiais e Praças.

A hierarquia militar consiste na ordenação da autoridade em níveis diferenciados, dentro da estrutura da Corporação. A ordenação se faz por postos ou graduações e, dentro de um mesmo posto ou graduação, se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. São âmbitos de convivência entre os militares da mesma categoria e tem a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo. O posto é o grau hierárquico do oficial, conferido por ato do Chefe do Poder. Graduação é o grau hierárquico da praça, conferido por ato do Comandante-Geral da Corporação (TOCANTINS, 2018).

Para ambos, a forma de ingresso na instituição se dá por meio de concurso público. A formação básica exigida para ingresso na corporação é o ensino médio (recentemente foi aprovada a exigência de nível superior para o ingresso na corporação, para ambas as categorias). No caso das praças, o servidor começa ocupando a graduação de soldado podendo chegar até subtenente. De modo geral trabalham em equipes com supervisão permanente, tanto dentro das unidades militares de forma aquartelados, quanto em ambiente aberto patrulhando um determinado espaço geográfico, nas mais diversas modalidades de policiamento.

O regime de trabalho é determinado por escalas que visa atender a necessidade do serviço. Os policiais em razão do exercício da função permanecem, durante longos períodos, em posições desconfortáveis, trabalhando constantemente sob pressão, conforme a necessidade. Podem trabalhar em grandes alturas e ficar expostos a materiais tóxicos, radiação e ruído intenso. Além disso, há o risco constante de perder a vida em sua rotina de trabalho, devido ao perigo no trabalho de segurança que lhe é imposto .

Já para os oficiais, após o término do curso de formação, que é considerado como um curso de nível superior, ele assume o posto de aspirante e pode chegar até o posto de Coronel. O desenvolvimento na carreira é seguido de cursos de formação complementares e por treinamentos específicos. Eles coordenam o policiamento ostensivo através de planejamento de ações e operações; desenvolvem processos e procedimentos administrativos militares; gerenciam recursos humanos e logísticos; coordenam a comunicação social e promovem estudos técnicos e capacitação profissional. Assim como as praças, eles trabalham em equipe, em ambientes abertos ou fechados, em horários diversos e sob situações de estresse elevado.

O turismo é uma das principais atividades econômicas desenvolvidas na cidade de Natal. E para que essa atividade possa prosperar, é necessário que haja uma infraestrutura mínima de segurança para garantir tranquilidade aos visitantes que escolhem a capital do RN e suas adjacências como destino turístico. Nesse sentido, a CIPTUR ao longo da sua história vem desempenhando um papel fundamental para o desenvolvimento dessa atividade econômica.

4.2 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE QVT A SER APLICADO NA CIPTUR

Por ser uma proposta de aferição da QVT para os integrantes da CIPTUR, não houve neste momento uma coleta de dados em campo, pois a proposta desse estudo foi a criação de um modelo de análise de QVT, por meio da adaptação do modelo de Walton (1973), para atender critérios específicos da estrutura organizacional deste tipo de corporação. Com base em trabalhos acadêmicos encontrados por meio de pesquisa bibliográfica, foi elaborada uma proposta de modelo de QVT para ser apresentado à CIPTUR.

As principais fontes utilizadas para a criação da proposta, foi a proposta de um modelo de QVT para a hotelaria (MANCEBO; MÉXAS e QUELHAS, 2010), e a análise da QVT de policiais militares do RN em um batalhão operacional (JÚNIOR, 2013). Os modelos de QVT devem envolver múltiplas variáveis para abordar os princípios determinantes do bem-estar das pessoas na organização, o que é quase impossível devido a heterogeneidade das situações envolvidas (CHIAVENATO, 2014).

A proposta apresentada, baseada no Modelo de Walton (1973), que foi criado na década de 1970, divide-se em oito dimensões, abrangendo aspectos da dinâmica humana que são importantes, e devem ser avaliadas como forma de medir a satisfação do trabalhador e sua produtividade, o que se reflete num bom resultado da produção do bem ou serviço e benefício para quem os utiliza.

O modelo de QVT foi proposto com base nas características da CIPTUR. Sugere-se que o modelo de Walton (1973) possa ser, se necessário, alterado com a inserção de novas dimensões ou variáveis das dimensões existente, dependendo de aspectos relevantes dentro das característica de cada instituição que deseje utilizar o modelo. Além disso, hoje há diferentes fatores externos no ambiente onde a organização está inserida que acabam influenciando o ambiente de trabalho, e que divergem dos fatores da época da criação do modelo.

Também espera-se que a instituição use essa ferramenta para avaliar um possível programa de QVT, o que também influencia na escolha das dimensões, já que cada programa de QVT tem sua atenção focada em determinados aspectos que a instituição julga essenciais para a promoção da QVT. O foco dessa proposta é de avaliar o estado de saúde física e mental do operador de segurança pública, e sua satisfação no desempenho de suas atividades.

A saúde, não pode ser definida apenas como a ausência de doenças. Para a Organização Mundial de Saúde (OMS) ela é um estado completo de bem-estar físico, mental e social. Para que uma pessoa seja considerada fisicamente saudável, ela deve ter um bom metabolismo e não ter doenças. Já, em relação à saúde mental, segundo a OMS, o que é avaliado é a percepção da realidade, a capacidade de integração social e emocional do indivíduo. E, saúde social diz respeito a capacidade do indivíduo de interagir com os outros seres humanos e prosperar em um ambiente social.

A confiança das pessoas na organização da qual faz parte é fundamental para sua permanência de forma saudável, possibilitando o desenvolvimento de talentos. Apresentam-se, por meio do quadro 3, as oito dimensões propostas:

QUADRO 3 – Proposta de modelo de QVT para a CIPTUR

Estrutura física de trabalho	O objetivo desta dimensão é analisar as condições físicas do ambiente de trabalho a que são submetidos os profissionais. Diz respeito a eliminação de insalubridade do ambiente e a adoção de princípios de ergonomia. Também trata da localização do ambiente de trabalho em relação a residência do policial (o ambiente fica próximo do local de residência? Há disponibilidade de meios de transporte público para a ida do policial ao trabalho?).
Especificações do trabalho	O objetivo desta dimensão é analisar o trabalho do profissional em si. Quais são suas características? Como por exemplo: o processo (a pé, motorizado, de bicicleta); a modalidade (patrulhamento, permanência, diligência, escolta); as escalas de serviço (duração); quantidade de serviços extras; trabalha na atividade fim ou auxiliar; tipo de policiamento (rodoviário, ambiental, geral, operações especiais ou outros) natureza das ocorrências e quantidade que cada equipe atende; tipo de equipamento utilizado. São informações que ajudam na compreensão da carga de trabalho que cada profissional é submetido.

Saúde ocupacional	Essa dimensão trata da política de saúde ocupacional que organização oferece aos seus policiais. Como eles percebem a qualidade do atendimento do serviço de saúde, que é oferecido pela instituição? Qual sua importância para manutenção de sua saúde? Como a instituição trata os casos de afastamento e acompanhamento de doenças? Ela desenvolve campanhas de orientação sobre alimentação sadia, sedentarismo, obesidade, uso de drogas, tabagismo, alcoolismo, estresse e problemas pessoais ou familiares? Ela incentiva a pratica de educação física nas unidades operacionais?
Carreira profissional	Essa dimensão analisa a política de promoção da instituição e a sua política de remuneração. No caso da remuneração se há equidade interna e externa. Quais benefícios a instituição oferece?
Capacitação	O objetivo é analisar a forma como a instituição promove a capacitação dos servidores. A periodicidade de cursos e treinamentos. Seus conteúdos estão adequados a realidade do trabalho. A quantidade de vagas por curso é suficiente para o efetivo? O horário em que os cursos e treinamentos são ministrados.
Trabalho e espaço total de vida	O trabalho não deve absorver todo o tempo e a energia do trabalhador em detrimento da vida familiar e particular, de lazer e atividades comunitárias.
Relações interpessoais	Analisa os mecanismos utilizados pela instituição para fortalecer os laços entre seus profissionais.
Relevância social da vida no trabalho	O trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento da administração eficiente.

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

As dimensões estrutura física de trabalho e especificações do trabalho são variações da dimensão “condições de segurança” do modelo de Walton (1973). Aqui, optou-se por tratar o ambiente de trabalho separado das características do trabalho. Já, a dimensão saúde ocupacional é uma nova dimensão. O intuito é analisar a estrutura de saúde que é oferecida aos policiais, já que a PM-RN conta com um corpo próprio de saúde. Enquanto que, a dimensão carreira profissional engloba as dimensões compensação justa e adequada e oportunidade de crescimento do modelo de Walton (1973).

A dimensão capacitação é uma variação da dimensão “utilização e desenvolvimento de capacidades”. Essa dimensão foca nas oportunidades de capacitação que a instituição oferece e quais as condições dessa capacitação. A capacitação ocorre no horário de folga do policial? Há uma programação contínua para esse profissional? O conteúdo está em sintonia com a realidade do trabalho? As dimensões “trabalho e espaço total de vida” e a dimensão “relevância social na vida do trabalho” do modelo de Walton (1973) foram mantidas, pois elas atendem ao objetivo da proposta do modelo.

A dimensão relações interpessoais é uma variação da dimensão integração social na organização. Contudo, ela foca apenas nos mecanismos que a instituição utiliza para melhorar o relacionamento interpessoal entre os seus membros, a fim de garantir um ambiente de harmonia nos relacionamentos internos. Com relação à eliminação de barreira hierárquicas prevista pelo modelo de Walton (1973), isso não se aplica à PM do RN, pois como instituição militar, ela tem a hierarquia e disciplina como base de sua organização.

A dimensão constitucionalismo foi retirada da proposta do modelo por não se aplicar à realidade da organização. Pois os PM's são considerados como uma classe especial de servidor público,

principalmente, no que diz respeito às questões trabalhistas. Desta forma, a QVT pode ser considerada como indicador das experiências humanas no ambiente de trabalho e do nível de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho (CHIAVENATO, 1999).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre QVT permitiu constatar que, atualmente existe a preocupação de manter um processo produtivo, onde os envolvidos sintam-se confortáveis nas relações de trabalho com a preocupação de manter a atividade de forma sustentável. Nas atividades onde o processo resulta em ações humanas geradoras de proteção, torna-se um conforto maior promover a satisfação de quem dar e de quem recebe a proteção. É muito importante que os servidores da CIPTUR possam desenvolver suas atividades com segurança, sabendo da grande responsabilidade que é zelar pela segurança da vida humana, mas preservando sua saúde e bem estar.

A PM-RN não possui um programa de QVT para o seus policiais e, necessita então desenvolvê-lo. Antes da criação de um programa de QVT é necessário que a instituição tenha um mecanismo de aferição (diagnóstico) que lhe permita medir o nível de QVT do seus servidores. Com a formação do modelo, o passo seguinte desse trabalho será apresentá-lo ao comandante da CIPTUR, afim de que o mesmo possa analisar a proposta.

Estima-se a proposta seja discutida com o corpo de oficiais, quanto às dimensões sugeridas e se contemplam todos os aspectos necessários para aferição da QVT do efetivo lotado na Companhia Independente de Policiamento Turístico. Também será necessário consultar especialistas em QVT com a finalidade de estabelecer a validade do modelo e a definição dos pesos para cada critério, de acordo com o seu nível de importância.

Assim, espera-se que a proposta do modelo de aferição da QVT, desenvolvido com base no modelo de Walton (1973), seja aprovado. E que, logo após, seja criado um programa de QVT para geração de bem estar para todos aqueles que fazem parte da CIPTUR. Também espera-se que esse modelo possa ser aperfeiçoado, caso seja comprovada a necessidade e também adaptado, para que o mesmo possa ser utilizado por outras unidades da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Jean Henrique; MEDEIROS, Bianca Valente de; NUNES, José Orlando Costa. **Reflexões Contemporâneas Sobre a Qualidade de Vida No Trabalho (QVT): Limites, Perspectivas e Desafios**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2013.

COMO fazer a missão, visão e valores de uma empresa. **Destinonegocio.com**. 2015. Disponível em: <<https://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/como-fazer-a-missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 7 ago. 2018.

DAFT, Richard. L. **Organizações: teoria e projeto**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DIAS, Elisângela. **Dicionário Financeiro**. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, [S.l.], v. 4, n. 2, p.136-154, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIERARQUIA/INSÍGNIA. **Polícia Militar do Tocantins**. Tocantins, 2018. Disponível em: <<https://www.pm.to.gov.br/institucional/efetivo/hierarquia-insignia/>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIOBA, Sandra Maria Roque. **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo Modelo de Walton (1973)**. 2014. 20 f. TCC (Graduação) - Centro Universitário Estácio, Fortaleza, 2014. Disponível em: <<https://prezi.com/wpr8uwollegc/qualidade-de-vida-no-trabalho-segundo-modelo-de-walton-1973/?webgl=0>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

MANCEBO, Eunice; MÉXAS, Mirian Picinini; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Proposta de um modelo de qualidade de vida no trabalho (QVT) para a rede de hotelaria, avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Itinerarium**, Rio do Janeiro: v. 3, p. 23-143. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/itinerarium>>. Acesso em: 16 out. 2018.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**. 2017. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

MENDES, Alex. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-de-vida-no-trabalho/33024/>>. Acesso em: 16 ago. 2018.

MORAIS JÚNIOR, Maurílio Canuto de. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho de Policiais Militares**. 2013. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal - RN, 2013. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/783/1/MaurilioCMJ_Monografia.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

NASCIMENTO, Liza Eugenia Silva; CRUZ, Luciana Santos da Silva Aragão; OLIVEIRA, Rosângela Fernandes de. **Turismo e Polícia Militar na Bahia: visão e participação**. 2009. 25 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização e Gestão de Segurança Pública, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <https://twiki.ufba.br/twiki/bin/view/wfile/PROGESP/Formacao2?rev=&filename=Turismo_e_Pol%EDcia_Militar_da_Bahia_vis%E3o_e_participa%E7%E3o.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.

NASCIMENTO, Wilmar do. **Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e conceitos – uma revisão bibliográfica**. Disponível em: <<http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-13- Artigo09.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

NATAL/RN. Secretaria Municipal de Turismo de Natal. Prefeitura Municipal de Natal. **Portal do Turismo: Apresentação**. Disponível em: <<http://turismo.natal.rn.gov.br/simb.php>>. Acesso em: 16 ago. 2018.

NUNES, José Orlando Costa. **Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: um estudo nas**

empresas hoteleiras de Fortaleza-Ce. Recife-PE. PROPAD – Dissertação de Mestrado em Administração, 2003.

ORIGEM e Evolução Histórica da Qualidade de Vida do Trabalho (QVT). Disponível em: <://**Historica-da-Qualidade-de-Vida-do-Trabalho-QVT**, 2010. Acesso em: 02 out. 2018.

ROCHA, Andréia Moura. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** Um Estudo na Loja Arco-Íris na Cidade de Picos – PI. 2012. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharelado em Administração, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros, Universidade Federal do Piauí, Pisco - Pi, 2012. Disponível em: <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC%20ANDREIA-%20\(5\)%20\(2\).pdf_cd.pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC%20ANDREIA-%20(5)%20(2).pdf_cd.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018.

RODRIGUES, Marcus Paulo Ruffeil. **Gestão da Polícia Militar:** a cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã.. Rio de Janeiro, 2010 Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2010.

SILVA, Karen Aldicléia da; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação. **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, Itararé:, v. 1, n. 2, p.11-25, 2010.

VALLA , Wilson Odirley. A Teoria de Sistemas Aplicada na Gestão das Polícias Militares. **Polícia Militar do Paraná**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.pmpr.pr.gov.br/arquivos/File/cultura/ATeoriadeSistemasaplicadanagestao daPolíciaMilitar.pdf>>. Acesso em 5 ago. 2018.

WALTON, Richard E. “Quality of working life: What is this? **Sloan Management Review**, Cambridge: v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

PARTE 1

Capítulo 6

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO POLICIAL MILITAR COMO FONTE DE DESENVOLVIMENTO DA QVT: UM ESTUDO NA UNIDADE ESPECIAL DO COMANDO DE POLICIAMENTO METROPOLITANO (CPM) EM NATAL /RN

Francisco das Chagas Lima da Silva
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DA ATIVIDADE FÍSICA PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO POLICIAL MILITAR COMO FONTE DE DESENVOLVIMENTO DA QVT: UM ESTUDO NA UNIDADE ESPECIAL DO COMANDO DE POLICIAMENTO METROPOLITANO (CPM) – NATAL/RN

Francisco das Chagas Lima da Silva ¹
José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a existência da atividade física regular e qualificada dos policiais militares (PM's) do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM) do Estado do Rio Grande do Norte (RN), bem como avaliar a importância desta atividade para uma vida mais saudável através da prática de atividades físicas, contribuindo diretamente na qualidade de vida do militar. A PM possui íntima relação com a educação física, quando o policial, em seu dever constitucional de preservar a ordem pública e executar o policiamento ostensivo, necessita estar com seu condicionamento apurado, caso contrário, problemas de saúde surgirão, causando o afastamento do militar de suas funções. A metodologia da pesquisa foi do tipo exploratório, de abordagem quantitativa, por meio de pesquisas bibliográficas e estudo de campo. Os resultados evidenciaram que a falta de atividade física, ou sua prática sem acompanhamento profissional, bem como a falta de uma estrutura adequada para seu desenvolvimento, vem ocasionando problemas de saúde no CPM, tais como: diabetes, pressão alta, problemas de coluna, obesidade, entre outros.

Palavras-chave: Segurança Pública. Atividade Física. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

1 INTRODUÇÃO

A regularidade da prática de atividade física proporciona uma sensação de bem-estar e influencia nos aspectos físicos em diversos fatores. Em primeiro lugar, os exercícios aceleram o metabolismo, fornecendo mais energia para encarar as atividades do dia a dia. Também ajuda a manter o peso sob controle e, inclusive, possibilita perder o excesso de peso. Além disso, a prática de atividade física ainda aumenta a qualidade do sono, garantindo noites mais tranquilas e bem dormidas, podendo diminuir até mesmo o ronco, fazendo com que os PM tenham melhor qualidade de vida.

Como um dos fatores importantes para uma vida longa e saudável, está a prática constante de atividade física, que aliada a uma alimentação equilibrada e hábitos saudáveis, aumenta substancialmente a expectativa de vida, promovendo uma vida mais longa e com saúde. A atividade física se constitui de qualquer movimento corporal produzido pelos músculos esqueléticos, onde se requer um dispêndio energético, incluindo além do exercício físico planejado e estruturado, atividades realizadas no dia-a-dia, deslocamentos e atividades de lazer (OMS, 2010). A não realização de movimentos físicos constantes, causa a perda da força do corpo gradativamente, prejudicando também a resistência e a própria capacidade do seu bom funcionamento.

¹ Pós-graduado em Gestão do Capital Humano - Escola de Governo Dom Araújo Sales (EGOV). *e-mail*: fgaslima@hotmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

As atividades laborais do PM estão intrinsecamente relacionadas ao desgaste físico e psicológico do indivíduo, pois ao exercer seu papel de polícia são executadas ações preventivas, dissuasivas, repressivas e ostensivas, nas diferentes ocorrências em que necessitam intervir. São atividades de policiamento em que as soluções, muitas vezes exigem o uso da força e, conseqüentemente de boas condições físicas para efetivamente agir (FRAGA, 2006).

Desse modo, no dia a dia, além de uma jornada de trabalho desgastante, que ultrapassa muitas vezes as 24 horas, o policial exerce todas essas ações perante à sociedade, razões pelas quais é necessário ter um bom condicionamento físico, para que venha a desempenhar suas atividades de maneira eficaz e com isso adquirir uma melhor QVT. Assim, percebe-se que o policial está em constante exposição a fatores de risco e violência (TRINDADE e PORTO, 2011; COSTA *et al.*, 2007).

Conforme Costa *et al.*, (2007), a atividade física no exercício da função policial vai além do condicionamento físico, pois os PM's representam uma classe de trabalhadores diferenciados, com fatores que influenciam substancialmente nas atividades profissionais. Estão em contato no seu dia a dia com a violência e risco iminente de morte, além de enfrentar circunstâncias peculiares como conflitos e tensões humanas, alta carga de trabalho, condições inadequadas estruturais, bem como o estresse. Desse modo, a prática de atividade física melhora as funções cardiovasculares e respiratórias, pois produz relaxamento e conseqüentemente o alívio do estresse.

Nessa perspectiva, a atividade física deve ser desenvolvida como uma estratégia de propensão à saúde, considerando que as pessoas ativas fisicamente apresentam menores riscos de contraírem diferentes doenças (BERNARDO *et al.*, 2016). Além disso, deve-se manter o PM fisicamente ativo, uma vez que a atividade física reduz riscos de hipertensão arterial, doenças coronarianas, acidente vascular cerebral, diabetes, câncer de mama e de cólon, depressão, risco de quedas e ainda melhora a saúde óssea e funcional, bem como auxilia na manutenção do peso e no controle das taxas célicas (OMS, 2010).

A influência da atividade física na melhoria da QVT e no controle de estresse do indivíduo é bastante conhecida, visto que profissionais de diferentes áreas, e em especial, o campo da saúde têm indicado, para uma vida saudável, a alimentação adequada, vida familiar e social prazerosa e a prática regular de atividade física. Tais ações contribuem para as profissões que exercem atividades insalubres e perigosas, que culminam em grandes desgastes físicos e emocionais, como é o caso dos policiais, que são objeto desse estudo (DIAS, 2012; COUTO, VANDENBERGHE e BRITO, 2012; MAGALHÃES, MINAYO e CONSTANTINO, 2013).

Neste sentido, a escolha do assunto foi motivada pela possibilidade de contribuir para o melhoramento da qualidade de vida do policial a partir da discussão sobre o tema. Ressalta-se ainda, que a gestão estratégica de pessoas das instituições policiais deve ter como base o desenvolvimento das pessoas que as compõem, agregando assim valores às mesmas, pensando sempre nas conseqüências posteriores das deliberações presentes.

Segundo Fischer (2002) toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Portanto, o estudo justifica-se pelo fato de que um dos processos de gestão de pessoas é manter as pessoas e a valorização destas, passa necessariamente pela qualidade de vida, lembrando que maior desafio hoje para os gestores públicos é a mudança de práticas, que visem o melhoramento, de um Estado mais ágil, competente e focalizado em benefícios para a população.

Diante dessa realidade, levanta-se a seguinte pergunta de pesquisa: O que se pode fazer para motivar o militar a praticar atividade física prazerosamente e com condições que venham favorecer a sua própria QVT?

A pesquisa tem como objetivo geral: analisar a existência da atividade física regular e qualificada dos PM's do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM) do RN. Como objetivos específicos, busca-se: 1- identificar os fatores que influenciam o policial a não prática da atividade física; 2 - verificar se as estruturas físicas das unidades em estudo oferecem condições para uma prática esportiva; 3 - apresentar alternativas que resultem na motivação do militar para que o mesmo pratique uma atividade física, visando uma melhor qualidade de vida.

Portanto, busca-se elucidar como o investimento em atividade física e desportiva junto ao PM promove benefícios e retornos, em produtividade, maior atividade do policiamento e mais saúde e qualidade de vida para o profissional no exercício de suas atividades.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS ACERCA DA ATIVIDADE FÍSICA E SEDENTARISMO

Segundo Pitanga (2002), a atividade física remonta os primórdios da humanidade, quando durante o período que se convencionou pré-histórico o homem dependia de sua força, velocidade e resistência para sobreviver. Em suas constantes migrações em busca de moradia realizavam longas caminhadas enquanto lutava, corria e saltava, ou seja, ele acaba sendo um ser extremamente ativo fisicamente. Na antiga Grécia, a atividade física era desenvolvida na forma de ginástica que significava “a arte do corpo nu”. Estas atividades eram desenvolvidas com fins bélicos (treinamento para guerra), ou para treinamento de gladiadores (PITANGA, 2002).

A atividade física escolar na forma de jogos, danças e ginástica emergiu na Europa no início do século XIX. À medida em que o ser humano foi evoluindo, novas necessidades foram surgindo e novos instrumentos foram inventados e aperfeiçoados para facilitar sua vida e em particular, na sua saúde. Com a Revolução Industrial (século XVIII – XIX) a força física do homem foi substituída paulatinamente pelas máquinas, especialmente no chão de fábrica das indústrias.

E este desenvolvimento técnico não se limitou ao meio fabril, foi acompanhado de modificações em outras áreas como na agricultura, através da utilização de novos métodos de cultivo e da mecanização do trabalho no campo (CAMPOS, 2006). A atividade física pode ser definida como um movimento corporal produzido pela musculatura esquelética do homem (CASPERSEN e MATHHEW, 1985).

Nahas (2006) enfatiza que o movimento corporal tem que ser voluntário, causando um gasto energético acima dos níveis de repouso. Pitanga (2004) define atividade física como qualquer movimento corporal produzido por contrações esqueléticas que aumentam o gasto energético substancialmente, embora a intensidade e duração possam ser variáveis. A atividade física tem como componentes determinantes de ordem biopsicossocial, cultural e comportamental, podendo ser exemplificada por jogos, lutas, danças, esportes, exercícios físicos, atividades laborais e deslocamentos entre outros. As atividades físicas e principalmente esportivas constituem-se nos melhores meios de convivência humana (TUBINO, 2005).

Conforme Cardoso (2008), atividade física pode ser conceituada como qualquer movimento em que exista o envolvimento dos músculos esqueléticos, o que acaba resultando em gasto de energia realizado pelo corpo, e cujo gasto de energia tem relação com a intensidade, duração e frequência com que se realiza. Recentemente, surge um novo modelo a respeito do movimento humano: a proposta da atividade física como importante para a recuperação, manutenção e promoção da saúde do indivíduo, cujo modelo apresenta inúmeros benefícios para a qualidade de vida.

A QVT é de fundamental importância para a sobrevivência das organizações contemporâneas, pois o mercado de trabalho é altamente competitivo, requer competências, habilidades e conhecimento,

fazendo com que programas de qualidade de vida, tragam diferenciais competitivos para as organizações que as implementam.

De acordo com Fraga (2014), o termo sedentarismo é definido como a não regularidade sistematizada da prática de atividades físicas pelas pessoas. Representa uma situação presente, não se referindo ao passado. Já, Nahas (2001) considera sedentário o indivíduo que tenha um estilo de vida com um mínimo de atividades físicas, equivalente a um gasto energético (trabalho + lazer + atividades domésticas + locomoção) inferior a 500 calorias por semana. O sedentarismo é um dos fatores de risco que mais se relacionam ao aparecimento de doenças como a hipertensão, doenças respiratórias crônicas e distúrbios cardíacos. Pesquisas mostram que, o risco de ter uma doença cardiovascular aumenta uma vez e meia nas pessoas que não têm uma vida ativa. Mais de 60% da população adulta não pratica exercício físico.

Mesmo já comprovados, os benefícios que a prática regular de atividades física e esportiva traz ao ser humano, ainda há desinteresse e/ou a falta de informação sobre esta questão no âmbito organizacional (FERGITZ, 2007 *apud* CASAGRANDE, 2009). Para Nieman (1999, *apud* BEZERRA FILHA, 2004), através da atividade física é possível diminuir ou até eliminar problemas cardiovasculares, a hipertensão arterial, as dislipidemias, tabagismo, diabetes e obesidade.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO POLICIAL MILITAR

O interesse pela QVT foi despertado, quando as pessoas começaram a ser observadas como um todo, especificamente nas suas condições para aumentar a produtividade. O termo QVT pode estar relacionado com as contingências do indivíduo, podendo ser subjetivo e estar ligado, tanto aos aspectos internos, quanto aos externos dele mesmo (ODEBRECH e PEDROSO, 2010). Corroborando com a definição destacada, Sant'Anna e Kilimnik (2011, p. 9) asseveram que:

A QVT tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalhador, o aumento do bem estar no trabalho e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

Assim, com o decorrer dos anos a QVT vem crescendo e ocupando cada vez mais seu espaço nas organizações por representar uma estratégia essencial para garantir o bem-estar do trabalhador e o sucesso da organização. (PROTÁSIO, 2007). Tolfo e Piccinini (2001) afirmam que Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute*, são apontados como os pioneiros das pesquisas relacionadas à QVT. Na década de 1950, foram iniciados vários estudos para a melhoria das organizações no trabalho, com o objetivo de satisfazer e melhorar a saúde do trabalhador.

Já, Pereira, Teixeira e Santos (2012) enfatizam que, o aumento das preocupações relacionadas com a QVT, vem de um movimento relacionado com as ciências humanas e biológicas, com objetivo de ressaltar a importância do controle de sintomas de doenças no trabalho e da diminuição da mortalidade, com o aumento da expectativa de vida do indivíduo.

Protásio (2007) ressalta que a QVT do PM depende de diversos fatores, os quais são necessidades urgentes para a melhoria das condições de trabalho dessa classe. Os fatores como desvalorização das condições de trabalho, o baixo salário, escassez de servidores, excesso de carga horária, pausas insuficientes para descanso e locais de trabalho desapropriados, são fatores que interferem negativamente nas condições da qualidade de vida do policial. A preocupação com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho é

positivo para o desempenho da carreira do servidor, podendo dessa forma, aumentar a satisfação interna e consequentemente maior motivação (MEDEIROS, 2007).

Contudo, para proporcionar um ambiente de trabalho saudável é necessário que haja diversas ações, como o esforço dos líderes das organizações, proporcionando estratégias de recursos humanos de forma contínua e dinâmica de maneira a oferecer ao trabalhador um melhor nível de QVT (SEIDL e ZANNON, 2004). Para Odebrech e Pedroso (2010) há necessidade de identificar formas de manter o controle da relação entre as pessoas e as organizações, pois assim é possível desempenhar uma estratégia para manter, aprimorar ou eliminar as variáveis presentes nessa relação. Deve-se lembrar que, as condições físicas do trabalho não são os únicos fatores que importam para a melhoria da QVT, as condições sociais e psicológicas também são de grande importância.

Frente às mudanças ocorridas na sociedade contemporânea, as organizações têm se forçado a modernizar-se, de forma a reestruturar seus processos de trabalho e investir no seu maior patrimônio: o trabalhador (LENZI e CORRÊA, 2000 *apud* MARTINS *et al*, 2002). Proporcionar QVT aos colaboradores é evidentemente uma responsabilidade estrutural das organizações, mas antes de tudo, deve ser também uma conquista e desejo pessoal dos funcionários. É um querer estar bem para se formar relações de vida saudáveis no seu dia a dia profissional.

2.2 QUALIDADES FÍSICAS NECESSÁRIAS PARA PROFISSÃO DO POLICIAL MILITAR

O termo, qualidade física, de acordo com McArdle, Katch e Katch (2008), é todo atributo treinável de um organismo, ou seja, passível de adaptações. Existem muitas qualidades físicas que são necessárias na profissão PM, para a realização de suas atividades diárias, são elas: velocidade, força, resistência aeróbica e anaeróbica, flexibilidade, agilidade, coordenação motora. Para Nieman, (1999) qualidade física é a capacidade de continuar ou persistir em tarefas extenuantes envolvendo grandes grupos musculares por período prolongado, conforme apresentado no quadro 1.

QUADRO 1 – Qualidades físicas necessárias para atividade policial militar

Velocidade	É a qualidade física particular do músculo e das coordenadas neuromusculares que permite e execução de uma sucessão rápida de gestos que, em seu encadeamento, constituem numa só e mesma ação, de uma intensidade máxima e de duração breve ou muito breve (CHIESA, 2002).
Força	É uma qualidade física de característica neuromuscular. Quanto mais e maiores unidades motoras forem ativadas e estimuladas, maior será a força desenvolvida pelo músculo ou grupo de músculos, ou seja, quanto maior for o número de fibras musculares recrutadas durante o movimento, maiores será a força desenvolvida pelo grupo muscular trabalhado (CHIESA, 2002).
Resistência aeróbica	É a capacidade que o coração tem de bombear sangue e transportar oxigênio para todo o corpo (GUISELINE, 1996).
Resistência anaeróbica	É a capacidade de realizar um trabalho de intensidade máxima ou submáxima com insuficiente quantidade de oxigênio, durante um período de tempo inferior a três minutos (GUISELINE, 1996).
Flexibilidade	É a qualidade física que condiciona a capacidade funcional das articulações a movimentarem-se dentro dos limites ideais de determinadas ações. É a amplitude de movimento. Depende da mobilidade articular e elasticidade muscular (MCARDLE; KATCH E KATCH, 2008).

Agilidade	Qualidade física que permite mudar a direção do corpo no menor tempo possível. Conhecida como velocidade de "troca de direção". Para a agilidade, a flexibilidade é importante (CHIESA, 2002).
Coordenação motora	Permite ao homem assumir a consciência e a execução, levando-o a integração progressiva de aquisições, favorecendo-o a uma ação ótima dos diversos grupos musculares na sequência de movimentos com um máximo de eficiência e economia (CHIESA, 2002).

Fonte: Silva (2001, *apud* LESSA, 2006).

Todas essas qualidades físicas são essenciais para o condicionamento físico dos PM's, as quais proporcionam melhor desempenho das atribuições e atividades desenvolvidas desses agentes públicos. Também a partir desses aspectos, os PM's poderão obter uma melhor qualidade de vida, tanto na profissão como na vida cotidiana.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza exploratório-descritiva, com abordagem quantitativa. Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico.

São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil, sobre ele, formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. As pesquisas exploratórias têm como propósito gerar uma proximidade com a questão abordada, descrevendo sobre as características das pessoas com as quais o estudo será realizado.

No que tange a pesquisa descritiva, esta tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis obtidas por meio da utilização de técnicas padronizadas de coletar dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Em relação à abordagem quantitativa, esta é caracterizada pelo emprego da quantificação, na coleta de dados e no tratamento das informações. Na pesquisa quantitativa, a determinação da composição e do tamanho da amostra é um processo no qual a estatística tornou-se o meio principal. Na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa ajuda a contextualizar e a entender o fenômeno, visto que as respostas de alguns problemas podem ser inferidas para o todo (MALHOTRA, 2001).

Desse modo, a pesquisa busca relacionar a importância de se praticar uma atividade física na profissão do PM, bem como definir conceitos e possíveis consequências em não se praticar uma atividade física regularmente. Importante ressaltar, que embora existam várias publicações sobre o tema, poucos são os artigos que abordam a temática no contexto da profissão de policial militar.

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, a observação local e um questionário, composto a partir de 13 perguntas fechadas e de múltipla escolha, que foi aplicado pelo próprio pesquisador junto ao efetivo de policiais pertencente à sede do CPM. Como esta pesquisa utiliza o questionário, classifica-se a ferramenta como levantamento, pois há a "interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer" (GIL, 2010, p. 35).

A amostra foi composta por 20 policiais lotados no CPM/SEDE, contemplando as funções: Tenente Coronel, Capitão, Subtenente, Sargentos, Cabos e Soldados. A coleta teve início após autorização do Comandante do CPM/SEDE da PM-RN.

Os dados obtidos no estudo são apresentados por meio do quadro 3.

QUADRO 3 – Questionário sobre atividades físicas e QVT

Perguntas	Respostas	%
1. Sexo	Masculino	90%
	Feminino	10%
2. Faixa Etária	Entre 18 e 23 anos	-
	Entre 24 e 30 anos	-
	Entre 31 e 40 anos	40 %
	Entre 41 e 54 anos	60%
	Acima de 55 anos	-
3. Quanto tempo de serviço na PM-RN?	Entre 5 e 10 anos	10%
	Entre 10 e 20 anos	65%
	Entre 20 e 30 anos	25%
	Mais de 30 anos	-
4. Você considera o exercício físico importante para você?	Extremamente importante	65%
	Muito importante	35%
	Pouco importante	-
	Nada de importante	-
5. Na sua unidade a prática atividade física é incentivada ou orientada?	Sim	40%
	Não	60%
6. O policial na sua unidade passa por avaliação física periodicamente?	Sim	50%
	Não	50%
7. Na sua unidade você faz atividade física regularmente?	Sim	25%
	Não	75%
8. Quantas vezes por semana você faz atividade física na sua unidade?	Nenhuma	50%
	1 vez	10%
	2 vezes	30%
	3 vezes	10%
	Mais de 3 vezes	-
9. Quais desses exercícios físicos é praticado por você com maior frequência?	Caminhada	15%
	Corrida	35%
	Musculação	25%
	Esporte	15%
	Outros	10%
10. Seu deslocamento para o trabalho é feito:	Andando	-
	Bicicleta	-
	Carro/ outro transporte	100%
11. Como você classifica a estrutura física, alojamento, refeitório e banheiro do seu local de trabalho.	Ótimo	-
	Bom	40%
	Ruim	55%
	Péssimo	5%
12. Faz quantas refeições por dia durante seu serviço?	1	45%
	2	20%
	3	30%
	4	-
	5	-
	Mais de 5	-
13. Você como PM já teve/tem algum desses problemas de saúde tipo: ansiedade, insônia, depressão, problema de pressão e diabetes.	SIM	80%
	Não	20%

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O tratamento dos dados foi realizado por meio do programa *Excel*, onde podem ser visualizados os percentuais de frequência das respostas, bem como sua representação gráfica.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

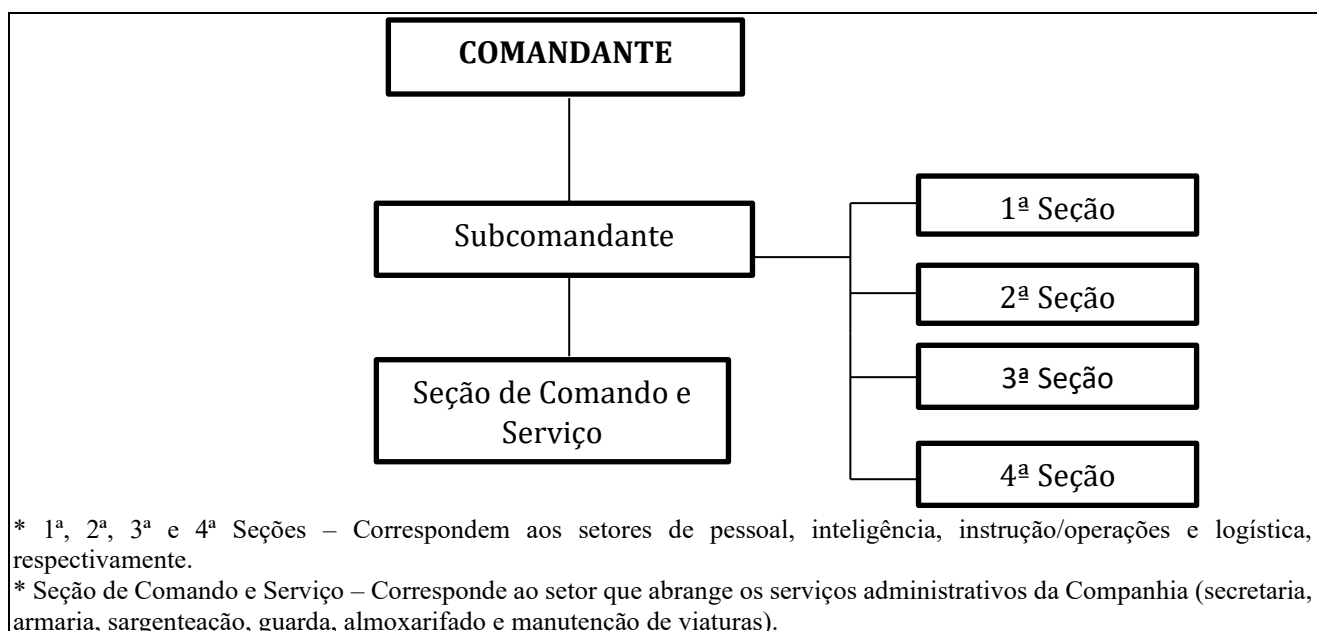
4.1 O COMANDO DE POLICIAMENTO METROPOLITANO – CPM/SEDE

Segundo a PM/ASSECOM (2013), a PM-RN é estruturada em órgãos de apoio e órgãos de execução, onde os órgãos de direção realizam o comando. A administração da PM está sob autoridade do Comando Geral, que tem a incumbência do planejamento e organização, visando às necessidades em pessoal e material e o emprego da Corporação para o cumprimento de missões, através de diretrizes e ordens para órgãos de apoio e de execução, visando controles e fiscalização (PM/ASSECOM, 2013).

O CPM é responsável pelas unidades de policiamento de toda região metropolitana de Natal, que inclui o 1º BPM – Batalhão Felipe Camarão; Zona Leste de Natal, 3º BPM - Batalhão Trampolim da Vitória, sediado em Parnamirim; 4º BPM - Batalhão Potengi; Zona Norte de Natal, 5º BPM – Batalhão Câmara Cascudo; Zona Sul de Natal, 9º BPM; Zona Oeste de Natal, 11º BPM – Batalhão Auta de Sousa, sediado em Macaíba; BPCHOQUE - Batalhão de Polícia de Choque, Companhia de Polícia de Choque (CPChoque), Companhia de Policiamento com Cães (CPCães), Companhia de Patrulhamento Tático Móvel (CPATAMO), Regimento de Polícia Montada – Regimento João Fernandes de Almeida; CIPTur - Companhia Independente de Policiamento Turístico; CPFem - Companhia de Polícia Feminina; ROCAM - Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas; CIPAM - Companhia Independente de Proteção Ambiental, CIPGD - Companhia Independente de Policiamento de Guardas.

O CPM está apresentado (figura 1) de acordo com seu quadro organizacional da seguinte maneira: Comandante – composto por 1 Coronel; Subcomandante – composto por 1 Tenente Coronel; Setor Administrativo – 1 Capitão; Setor de Operações- 1 Tenente Coronel (PM/ASSECOM, 2013).

FIGURA 1 - Organograma funcional do CPM-SEDE



Fonte: CPM (2018).

O CPM/SEDE dispõe de um efetivo de 46 policiais, divididos entre: 5 oficiais (1 Coronel, 2 Tenentes Coronéis e 2 Capitães) e 41 praças, que executam serviços internos e externos, com escalas variadas (PM/ASSECOM, 2013). Os serviços internos compreendem serviços de secretaria, sargenteação, almoxarifado, armaria, guarda e manutenção de viaturas, com escalas de meio

expediente todos os dias da semana, expediente completo 12/36 horas. O CPM também emprega seu efetivo em escalas extra, em eventos como natal, carnaval, festejos juninos, festejos de final de ano e eleições (PM/ASSECOM, 2013).

O CPM/SEDE fica localizado dentro do Quartel do Comando Geral, de onde é feita a gestão do policiamento que vai ser desenvolvido na cidade, alocando policiamento em áreas de risco, apoio ao Ministério Público, policiamento em eventos e cumprimento de ordem de serviços. Portanto é bastante importante que os policiais estejam bem nos aspectos físicos e psicológicos, para desempenharem suas atividades, evitando colocar em risco sua própria vida por falta de condicionamento físico. A figura 1 apresentada mostra a sua construção.

FIGURA 1 - Localização do Comando de Policiamento Metropolitano – Quartel do Comando Geral



Fonte: Polícia Militar – RN (2016).

O CPM é o órgão responsável perante o Comando Geral pela manutenção da ordem pública na capital e região metropolitana, no que compete à PM, de acordo com diretrizes e ordens que emanam do Comando Geral. O CPM além de comandar os Batalhões de polícia que estão dentro da capital, também comanda algumas Operações da PM (OPMs), que abrangem alguns municípios limítrofes com a capital. É o CPM que gerencia todas as ações de policiamento das unidades operacionais que atuam no âmbito da Região Metropolitana de Natal.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS

O CPM/Sede é uma unidade policial que possui atualmente um efetivo de 35 PM's, que atualmente desenvolvem o trabalho operacional, como também administrativo. De acordo com o questionário aplicado aos policiais, verificou-se que 90% dos policiais lotados no CPM são homens e 10% mulheres. Quanto à faixa etária do efetivo do CPM, observa-se que 40% dos policiais estão com a idade entre 31 e 40 anos e a grande maioria, cerca de 60% está entre 41 e 54 anos de idade, fazendo com que se tenha um alerta para que estes policiais procurem fazer algum tipo de atividade física e lazer, procurando uma melhor QVT.

Quanto ao tempo de serviço, observa-se que 25% dos policiais já ultrapassaram os 20 anos de serviço. Portanto, acredita-se que já não tenham a mesma capacidade física de um policial efetivo mais jovem, por isso a grande importância da prática de atividade física. Bernardo *et al*, (2016), ressaltam

que a regularidade da atividade física beneficia não somente a manutenção das condições de saúde do agente policial, contribuindo também para um melhor desempenho ocupacional e funcional, já que o exercício da função exige boa aptidão física.

Desse modo, os policiais precisam ter saúde, mas sobretudo, desenvolver os componentes da aptidão física, que são a força, velocidade, agilidade, potência aeróbica e flexibilidade, para que possam habilmente realizar suas tarefas. Os desafios constantes das atividades militares, exigem constante resistência corporal diante dos inúmeros enfrentamentos cotidianos (MCARDLE; KATCH e KATCH, 2008).

Conforme os resultados verifica-se que, 65% dos policiais lotados no CPM/Sede acham extremamente importantes a prática da atividade física, mas 60% disseram que não as praticam dentro do quartel, mas se exercitam fora do quartel, em academias, parques e entre outros, alegando falta de estrutura do quartel para tal prática, como também não têm incentivo por parte de seus comandantes. Outro fator importante é que, os policiais do CPM, cerca de 50%, informaram que não passam por avaliação física periódica, situação que potencializa nos policiais, o sedentarismo. Essa realidade, segundo Souza e Amaral (2018) é observada em diferentes Comandos Militares, em diversos Estados, quando o poder governamental nem sempre dispõem de mecanismos e equipamentos que possam possibilitar bem-estar do servidor público. Para os autores, os agentes militares, que têm boa aptidão física, conseguem ter boas relações com a sociedade, além de alto rendimento no trabalho.

Quando questionados sobre a periodicidade da atividade física no local de trabalho, cerca de 50% deles responderam “nenhuma vez”, mas alegam que as realizam fora da unidade, em academias, na rua entre outros. Observou-se também, que 35% dos policiais praticam corrida, 25% fazem musculação, 15% caminhada, 15% esporte e 10% outros. Esses resultados indicam que, mesmo sem as devidas condições estruturais da unidade policial, os entrevistados em sua totalidade, buscam de alguma forma praticar algum tipo de exercício físico fora do ambiente de trabalho, não se rendendo ao sedentarismo.

Sobre o deslocamento do policial, de suas residências ao trabalho, 100% responderam que utilizam seus veículos para o trajeto. No tocante à estrutura física do local de trabalho, 55% alegam que as instalações são ruins, 40% bom e 5% péssimo. Os policiais do CPM informaram ainda, que fazem apenas uma refeição por dia no trabalho, totalizando 45% deles, 20% fazem duas, 30% realizam três e 5% fazem mais de cinco refeições por dia no espaço de trabalho.

Os resultados deixam claro que estruturalmente, o CPM não oferece ambiente adequado para que os policiais possam exercer devidamente a prática de atividade física. Para Protásio (2007), os PM's, para terem uma melhor qualidade de vida carecem de melhorias em suas condições de trabalho, como locais de trabalho apropriados para o desenvolvimento e aprimoramento de condicionamento físico, que é um aspecto essencial para melhorar a qualidade da atividade policial.

Foi possível observar ainda que, cerca de 80% dos policiais do CPM/Sede sofrem de algum tipo de doença como ansiedade, insônia, depressão, pressão alta e/ou baixa e diabetes. Esses resultados corroboram o estudo de Bernardo *et al.*, (2018), de forma que a falta de atividade física facilita o desenvolvimento de doenças, principalmente as doenças metabólicas e cardiovasculares, como a hipertensão. Contrariamente, indivíduos que são ativos fisicamente, que praticam exercícios físicos, apresentam riscos menores de serem acometidos por doenças.

Nessa perspectiva, o estudo demonstra quão importante é a prática de atividade física no contexto da PM, sendo fundamental enfatizar a necessidade de que os comandantes criem meios de possibilitar aos policiais, práticas cotidianas de atividade física, visando melhorar o condicionamento e desempenho em serviço, e que conseqüentemente vão contribuir para melhorar a qualidade de vida dessa classe trabalhadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a coleta de dados da pesquisa, pôde-se concluir que a grande maioria dos policiais desta unidade CPM são do sexo masculino, que o seu efetivo já está são mais velhos, isso contribui para o declínio da prestação do policial junto ao cidadão, ainda que grande parte já ultrapassou 10 anos de trabalho na instituição. Os PM's lotados no CPM/Sede, que têm a qualidade de vida comprometida pela falta de condicionamento físico, podem vir a afetar a qualidade do serviço prestado para a sociedade, como também colocar sua própria vida em risco em determinadas ocorrências policiais

Todavia, para que esse policial faça seu papel, é necessário que ele esteja preparado, física e mentalmente no decorrer de sua carreira. Que esta preparação não ocorra apenas durante o curso de formação, onde há toda uma preparação com exercícios e treinamentos táticos. É preciso que exista reciclagem periódica e preocupação dos gestores/comandantes sobre o estado do condicionamento físico de seus policiais.

A falta de atividade física ou sua prática sem acompanhamento profissional, como também a falta de uma estrutura adequada para desenvolver uma atividade física, vem ocasionando à tropa, problemas de saúde tais como diabetes, pressão alta, problemas de coluna, obesidade, entre outros.

Os gestores públicos e comandantes de unidade de polícia devem se atentar para o quanto este fator é decisivo para o cumprimento da missão da instituição PM-RN, pois a atividade física associada à alimentação saudável proporciona melhoria na qualidade de vida. Cabe a esses gestores, a responsabilidade de criar mecanismos para resolver o problema do sedentarismo dos PM's.

Sugere-se a criação de um departamento de educação física que proporcionasse condições para a prática da atividade física, em todas as unidades da PM, bem como realizar eventos como corridas de rua, olimpíadas internas, visando desenvolver a QVT de seus policiais. Conclui-se ainda que, um profissional que tenha uma boa preparação física terá maiores condições para desenvolver suas funções, vindo a refletir na qualidade dos serviços prestados à população.

REFERÊNCIAS

BERNARDO, V. M. *et al*, Atividade física de policiais: uma revisão sistemática. **Rev Cub Med Mil**, Ciudad de la Habana, v. 45, n. 2, 2016.

BRASIL. **Portaria nº 2550, 09 de julho de 2012**. Institui o Sistema de Controle da Jornada de Trabalho do Policial Militar.

BEZERRA FILHA, M. J. A. **Níveis de Aptidão Física Relacionados à Saúde dos Policiais Militares que Trabalham no Serviço de Radiopatrulha do 5º Batalhão de João Pessoa**. Monografia (Especialização em Segurança Pública). 2004, 49 f. Academia de Polícia Militar do Cabo Branco, João Pessoa. 2004.

CAMPOS, S. H. A indústria de couros no Brasil: desempenho superior ao da indústria calçadista. *In*: CAMPOS, S. H. A indústria de couros no Brasil: desempenho superior ao da indústria calçadista em 2006. **Indicadores Econômicos**. FEE, Porto Alegre: v. 34, n. 2, 2006.

CARDOSO, Ilmar Sátiro. **Atividade Física e Qualidade de Vida**. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Diretoria de Políticas e programas educacionais. Curitiba: 2008.

- CASPERSEN, C. J. MATHHEW, M. Z. Atividade física, exercício físico e aptidão física: definições e distinção para pesquisas relacionadas à saúde. **Relatórios de Saúde Pública**. Rockville, v. 100, n. 2, 1985.
- CASAGRANDE, P. **A Aplicação de Testes de Aptidão Física Semestrais Como Ferramenta de Avaliação Para Promoção das Praças Bombeiro Militar**. Monografia (Tecnólogo em emergências). 2009, 56 f. Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), São José: 2009.
- COSTA, M. *et al*, Estresse: diagnóstico dos Policiais Militares em uma cidade brasileira. **Rev. Panam Salud Publica**, v. 21, n. 4, 2007.
- COUTO, G.; VANDENBERGHE, L.; BRITO, E. A. G. Interações interpessoais e estresse entre policiais militares: um estudo correlacional. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 64, n. 2, 2012.
- CPM. Comando do Policiamento Militar. **História da Polícia Militar do Rio Grande do Norte**. 2018. Disponível em: <www.pm.rn.gov.br/conteudo.asp?trran=item&targ=2400&act=história>. Acesso em 10 set. 2018.
- DIAS, J. B.** A influência do estresse na qualidade de vida do Policial Militar. **Monografia** (Bacharelado em administração). 2012, 50 f. Universidade de Brasília. Palmas: 2012.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRAGA, C. K. Peculiaridades do trabalho Policial Militar. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 6, 2006.
- FRAGA, A. B. **Sedentarismo**. Dicionário Crítico de Educação Física. 3 ed. Ijuí/RS: Unijuí, v. 1, 2014.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LESSA, R. **Aptidão Aeróbia e Anaeróbia de Bombeiros Militares do Estado de Santa Catarina e a Atividade de Combate a Incêndios**. Monografia (Graduação em Educação Física). 2006. 126 f. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis. 2006.
- MAGALHÃES B.; MINAYO, M. C.; CONSTANTINO, P. Estresse ocupacional em mulheres policiais. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 3, 2013.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, M. M. **Qualidade de Vida e Capacidade Para o Trabalho dos Profissionais em Enfermagem no Trabalho em Turnos**. 2002. 75 f. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis-SC, 2002.
- MCARDLE, W. D.; KATCH, F. E.; KATCH, V. L. **Fisiologia do Exercício: energia nutrição e desempenho humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2008.
- MEDEIROS, J. P. **Qualidade de Vida no Trabalho da Emater-RN: validação de um instrumento síntese de pesquisa e diagnóstico**. 2007. 164 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.
- MONACO, F. F.; GUIMARAES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Rev. Adm. Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, 2000.
- NAHAS, M. V. **Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 2. ed. Londrina: Midiograf, 2001.

- _____. **Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida:** conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 4. ed. Londrina: Midiograf, 2006.
- NIEMAN, D. C. **Exercício e Saúde.** São Paulo: Manole, 1999.
- OMS. Organização Mundial da Saúde. **Recomendações de Atividade Física.** 2010. Disponível em: <<http://www.who.int/dietphysicalactivity/physical-activity-recommendations-18-64 anos.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2017.
- ODEBRECH, T. A. C.; PEDROSO, R. Qualidade de Vida no Trabalho: Diferentes percepções de um mesmo processo. **Revista Olhar Científico.** Faculdades Associadas de Ariquemes. v. 1, n.1, 2010.
- PEREIRA, E. F.; TEIXEIRA, C. S.; SANTOS, A. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte,** São Paulo: v. 26, n. 2, 2012.
- PM/ASSECOM. Polícia Militar. Assessoria de Comunicação. **Organização da PM.** 20 agosto de 2013. Disponível em: <<http://pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=2824&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Institui%E7%E3o>>. Acesso em: 19 set. 2018.
- PITANGA, F. J. G. Epidemiologia, atividade física e saúde. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento,** v. 10, n. 3, 2002.
- PROTÁSIO, I. S. **Saúde Mental Do Trabalhador Policial Militar Da Radiopatrulha.** 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/150638888/Microsoft-Word-Saude-Mental-Do-Trabalhador-Policial-Militar>>. Acesso em: 19 set. 2018.
- SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.
- SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. Saúde Pública.** Rio de Janeiro: v. 20, n. 2, 2004.
- SOUZA, R. A.; AMARAL, E. P. O. **Atividade física e o desempenho da atividade policial.** CAPM, PMGO, 2018. Disponível em: <https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/1234_567_89/1075/1/1846_Rugles_Alves_De_Souza_%C3%9Altima_Etapa_TCC_13447_1848441680.pdf>. Acesso em 10 jan. 2019.
- TEIXEIRA, C. S. Saúde e qualidade de vida nos processos de trabalho. Um enfoque pertinente para a ergonomia. **Revista Atividade Física, Lazer & Qualidade de Vida.** Manaus: v. 1, n. 1, p. 7-25, 2010.
- TRINDADE, A.; PORTO, M. S. G. Controlando a atividade policial: uma análise comparada dos códigos de conduta no Brasil e Canadá. **Sociologias,** Porto Alegre: v. 13, n. 27, 2011.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC,** v. 5, n. 1, 2001.
- TUBINO, M. Educação Física e o Esporte do Ocidente no Século XX. **Arquivos em Movimento.** Rio de Janeiro: v. 1, n. 2, 2005.

PARTE 2

**PROCESSO DE DESENVOLVER
PESSOAS: COMPETÊNCIA,
QUALIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO**

*The
Freedom
Trail*
←
OLD
STATE
HOUSE



PARTE 2

Capítulo 7

DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS HUMANAS
NECESSÁRIAS PARA A FORMAÇÃO DO
CAPITAL HUMANO DO COMANDO DA POLÍCIA
RODOVIÁRIA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO
NORTE

Leandro Tavares dos Reis
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS HUMANAS NECESSÁRIAS PARA A FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DO COMANDO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Leandro Tavares dos Reis ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

A formação do capital humano é imprescindível no desenvolvimento de qualquer organização, ainda mais quando esse capital é responsável por realizar uma atividade especializada. E, para que essa formação seja eficaz é necessário constantemente o desenvolvimento de novas competências. Este estudo analisa, de forma exploratória, as competências que deve possuir uma pessoa na condição de policial militar (PM) e pertencente ao efetivo do Comando de Polícia Rodoviária Estadual-CPRE, sediado em Natal-RN. A pesquisa de campo se caracteriza como exploratória e qualitativa, onde os próprios PM's responderam às perguntas e demonstraram a necessidade de desenvolvimento de algumas competências, elencando as mais relevantes para o exercício profissional de um policial rodoviário. Ao final, apresentam-se sugestões para que o desenvolvimento humano possa acontecer de forma constante, dentro da organização em estudo.

Palavras-Chave: Competências. Desenvolvimento Humano. Capital Humano.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, as organizações buscam cada vez mais recursos para que possam produzir de forma mais eficiente. A nova economia globalizada, com base na inovação e no conhecimento, exige das organizações contemporâneas pessoas talentosas, comprometidas, inovadoras e empreendedoras (LANA e FERREIRA, 2007), principalmente quando se trata da prestação de um serviço, onde a organização busca com frequência entregar o seu melhor para o cliente final.

Em se tratando do setor público, muitas instituições ainda prestam seus serviços de maneira rotineira, deixando de observar todos que estão envolvidos no processo. Mas muitas instituições já perceberam a necessidade premente da prestação de serviços de qualidade, por meio do desenvolvimento e melhoria de seus serviços, objetivando desenvolver as competências de todos envolvidos.

Atualmente, as competências humanas são necessárias para o aprendizado e desenvolvimento de qualquer profissional. Na polícia rodoviária estadual não é diferente, pois os profissionais que atuam neste segmento devem estar em constante atualização, treinamento e desenvolvimento de suas competências para que possam desenvolver seu trabalho de forma mais eficaz. Há quem diga que o policial é um dos poucos profissionais que deve possuir inúmeras competências que contribuam para a execução do seu trabalho, contudo sabe-se que, se essas competências não forem discutidas e tornadas explícitas, ficará mais difícil sua identificação e desenvolvimento.

¹ Soldado da Polícia Militar – Especialista em Gestão do Capital Humano – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail:* tavareis@hotmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail:* joseorlando@uern.br

Diante disso torna-se necessário identificar tais competências, como também descobrir quais delas precisam ser melhoradas, com o objetivo de desenvolver e aprimorar o capital humano da CPRE. A organização estudada é o Comando de Polícia Rodoviária Estadual – CPRE, um batalhão pertencente à Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PM-RN), que através de convênio firmado com o Detran-RN – Departamento Estadual de Trânsito, fiscaliza o trânsito em todo o Estado, bem como auxilia na manutenção da ordem pública.

A pesquisa foi proposta buscando preencher uma lacuna, onde não se sabe quais as competências que o PM pertencente ao batalhão em questão, deve possuir. Assim, diante da relevância do tema de gestão por competência, este artigo destina-se a saber: Quais competências deve possuir um policial rodoviário estadual?

A partir deste questionamento, pode-se chegar ao objetivo geral deste artigo que é apresentar as competências necessárias ao cargo do policial rodoviário estadual do RN. Especificamente, buscou-se identificar as principais tarefas do Comando de Policiamento Rodoviário Estadual; apontar as atividades específicas do policial rodoviário e estabelecendo o que os diferencia de um policial que não pertence ao CPRE; conhecer a importância do desenvolvimento de competências para o cargo de policial rodoviário, ressaltando a importância da especialização destes profissionais para o exercício de suas funções.

O desenvolvimento de competências está cada vez mais em evidência, pois com a grande competitividade das organizações para prestar seus serviços de forma cada vez mais eficaz, isso acaba se tornando uma forma de melhorar a atuação tanto do servidor, bem como da organização no contexto em que está inserida. O CPRE é um batalhão que tem grande valia para a sociedade norte-rio-grandense, presta seus serviços sempre buscando a satisfação dos usuários, e deseja sempre melhorar este atendimento. Sendo assim, essa pesquisa poderá servir de parâmetro, no qual os gestores atuais e futuros possam balizar suas decisões, como também mostra a importância do estudo das competências para qualquer organização.

2 CAPITAL HUMANO

Segundo Bontis (2001) o conceito de capital humano surgiu na década de 1950, desenvolvido pelo economista norte-americano Theodore W. Schultz, vencedor do prêmio Nobel de Economia de 1979, juntamente com Sir Arthur Lewis. Sua definição foi aprimorada ao longo do tempo, hoje pode-se dizer que capital humano representa o conjunto de competências, inovações, valores, cultura organizacional, políticas e filosofias de trabalho (BONTIS, 2001). Por outro lado, Sandroni (1994, p. 41) apresenta a seguinte ideia:

Capital humano é o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população. (...) O termo é utilizado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao indivíduo auferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho.

Entende-se, portanto, que o capital humano é o conhecimento que gera retorno para a organização. A partir desse pressuposto, as pessoas são vistas como fonte de riqueza da organização, onde somente através desse gerenciamento de capital é possível se obter êxito em qualquer missão organizacional. Para que esse capital esteja funcionando sempre como forma de geração de riqueza para a organização, se faz necessário o desenvolvimento das pessoas, pois elas representam a principal parte de todo o processo, resultando em profissionais mais motivados para a realização de sua atividade fim e por consequência, produzam mais para a organização.

Sem as pessoas certamente, as organizações não teriam como funcionar. Toda organização depende de pessoas para o seu sucesso e continuidade (CHIAVENATO, 2004), enfatizando dessa forma, a importância do treinamento e desenvolvimento das pessoas que fazem parte de uma organização. Hoje, o mercado está em constante crescimento e cada vez mais competitivo, o que acaba exigindo mais dinamismo das organizações. Esse dinamismo também se estende às pessoas, afinal são elas que contribuem para o crescimento das instituições que trabalham. Segundo Pacheco *et al*, (2009), o desenvolvimento de pessoas vai muito além dos treinamentos, porém este faz parte do desenvolvimento de pessoas, compreendendo o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco de cada indivíduo.

Em uma visão mais profunda e clara, Chiavenato (1999) afirma que treinamento é a atividade de ensinar aos novos colaboradores as habilidades e atitudes que eles necessitam para desempenhar seus cargos com o máximo de eficiência e eficácia. Para que exista um desenvolvimento de pessoas adequado, é necessário a existência de um planejamento, onde serão traçadas etapas para o processo de treinamento, somente dessa forma, os resultados planejados poderão ser alcançados. Segundo Chiavenato (2010) etapas deste planejamento devem compreender:

QUADRO 1 – Etapas do planejamento de treinamentos

1) Diagnóstico	Levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
2) Programação do treinamento	Elaboração do programa que vai atender as necessidades diagnosticadas;
3) Implementação	Aplicação e condução do programa de treinamento;
4) Avaliação	Verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Fonte: Chiavenato (2010).

A partir desta lógica, o eficaz planejamento deve possibilitar o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, haja vista que o treinamento é um dos métodos mais simples para que se possa capacitar o trabalhador, frente a alta competitividade do atual cenário das organizações.

2.1 COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA

Uma organização é composta por vários indivíduos que trabalham e contribuem para que se possa atingir um objetivo, e para que esse objetivo possa ser alcançado se faz necessário definir as tarefas que cada indivíduo deve desempenhar. As “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas” (CHIAVENATO, 2000, p. 166). Desta forma, entende-se que o indivíduo possui características pessoais que fazem a diferença quando se desempenha atividades relacionadas na organização.

Por outro lado, Prahalad e Hamel (*apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Sendo assim, percebe-se que as competências de um indivíduo vão além de características próprias, pois são um conjunto, que podem se definir como o elo entre o conhecimento, habilidade e atitudes.

Green (1999) demonstra a existência de uma relação muito próxima, entre as competências essenciais da organização e as competências individuais. Uma vez que esses dois blocos de competências distintas deveriam refletir a própria identidade da organização, ilustrada por sua cultura, visão e valores. Entende-se, portanto, que as competências individuais devem estar alinhadas com as competências organizacionais. Para Fleury e Fleury (2001) as competências podem ser:

1. Competências coletivas: Associadas às atividades meios e atividades fins;
2. Competências individuais: Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Objetivando aproveitar as competências individuais, as organizações buscam, cada vez mais o aperfeiçoamento e desenvolvimento destas, pois podem ocorrer situações em que as competências individuais não estejam sendo compatíveis ou aproveitadas, da melhor maneira tanto para a organização, como para o colaborador. Essa situação, se aplica também ao setor público, pois a prestação de um serviço público passa pelos mesmos processos e têm as pessoas como chave fundamental para o funcionamento de um setor, bem como na prestação de um serviço ao usuário final.

A gestão pública pode ser entendida, como a capacidade de condução da missão da organização. É um conjunto integrado de práticas de planejamento, organização, direção e controle. Entende-se ainda, que quanto melhor for a relação obtida entre recurso, ação e resultado, maior será a capacidade de gestão.

A gestão pública é mais complexa do que gestão de negócios, focada nos clientes e na competição de mercado. A eficácia, a eficiência e a efetividade são princípios que fazem parte dos setores privado e público, a diferença é que no setor público a efetividade e essencialmente um valor público, um ganho social (MATIAS-PEREIRA, 2008).

O equilíbrio entre recurso, ação e resultado, tende a ser situacional, principalmente por que é singular para cada área de atuação e específico para cada momento da gestão organizacional. O gestor público utiliza-se, da melhor forma os recursos disponíveis objetivando a produção de resultados positivos para a organização.

A principal função do Estado e da administração pública é a ampliação das oportunidades individuais, institucionais e regionais, assim como deve desenvolver estratégias para facilitar a incorporação de novas tecnologias no setor público e proporcionar condições essenciais visando atender os anseios da sociedade contemporânea.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em tela, foi do tipo exploratória e quantitativa, pois objetiva verificar a realidade da organização e dos seus colaboradores, quanto ao desenvolvimento de competências. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário, por meio da ferramenta *google forms*. O CPRE tem o total de 601 PM's, contudo a pesquisa foi realizada com 32 policiais, portanto considera-se que a amostra foi por acessibilidade e os dados não possuem cobertura amostral.

Os resultados foram analisados por meio de estatística descritiva e apresentados pela utilização de gráficos. Já, para a análise das respostas abertas, utilizou-se o critério da observação das frequências da repetição dos termos.

Observou-se baixo interesse por parte de alguns servidores em responder as questões, outro fator que pode ter interferido é a falta de conhecimento de algumas pessoas, no tocante aos benefícios que uma pesquisa como essa pode trazer para a organização e conseqüentemente para a vida pessoal de cada servidor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CPRE – COMANDO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA ESTADUAL - RN

O estudo em questão aconteceu no comando de Polícia Rodoviária Estadual – CPRE, um órgão subordinado a PM, que é responsável pelo policiamento de trânsito em todo o RN. Durante o Governo do Monsenhor Walfredo Gurgel, quando a PM-RN era comandada pelo Tenente Coronel Benedito Celso de Camargo Pereira, foi criado o Núcleo de Trânsito, conforme seu *site* oficial.

O Núcleo começou os seus trabalhos ostensivos sob o comando do Tenente PM Iderval Germano da Costa, sendo depois transformado em Companhia de Trânsito e operações de Choque, comandada pelo mesmo oficial, então promovido ao posto de Capitão PM. Posteriormente, ocorreu o desmembramento das funções e a Companhia de Trânsito seguiu sua missão de policiar apenas o tráfego de veículos e pedestres.

Com o desenvolvimento da PM, o órgão criado na década de 1970 se transformou no Batalhão de Polícia de Trânsito, tendo sido designado seu primeiro comandante, o Tenente-coronel PM Amauri Oliveira de Queiroz, que comandou o BPTran até 1996. Em 2 de janeiro de 1997 assumiu o comando o TC PM Ricardo Luiz de Albuquerque Costa, filho do Cel PM Iderval Germano da Costa, primeiro comandante, e que emprestou seu nome para o BPTran.

Ainda, segundo o site da PM-RN, em 2002, o Governo do Estado criou na estrutura organizacional da PM o Comando de Polícia Rodoviária Estadual (CPRE), responsável pela execução do policiamento rodoviário estadual e urbano da capital e interior do Estado do RN. O CPRE está estruturado organizacionalmente em 5 Distritos de Polícia Rodoviária Estadual (DPRE), assim distribuídos, conforme mostra o quadro 1.

QUADRO 1 - Divisão dos Distritos de Polícia Rodoviária Estadual

CIDADE	UNIDADE
NATAL	1º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual
MOSSORÓ	2º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual
CAICÓ	3º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual
PAU DOS FERROS	4º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual
NOVA CRUZ	5º Distrito de Polícia Rodoviária Estadual
NATAL	Esquadrão águia

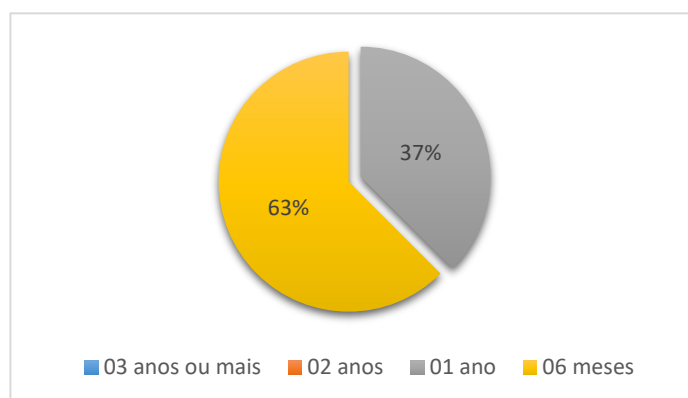
Fonte: Polícia Militar-RN (2018).

Estes distritos de polícia rodoviária, atualmente possuem servidores que desempenham suas atividades, tanto no serviço operacional, bem como no serviço administrativo. Para realizar suas atividades, faz-se necessário o desenvolvimento de competências para a eficácia de suas funções.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS

Inicialmente, a pesquisa se propôs a perguntar com qual frequência devem existir cursos ou treinamentos. O gráfico 1 apresenta as impressões dos policiais rodoviários estaduais que participaram da pesquisa.

GRÁFICO 1 – Percentual da frequência da existência de cursos de reciclagem



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O total de 63% respondeu que a frequência ideal para realização de cursos de reciclagem é de 6 meses. Um dos motivos que certamente motivou estas respostas foram as constantes mudanças das leis e decretos referentes ao código de trânsito brasileiro, fazendo com que o policial de trânsito deva estar constantemente atualizado quanto ao tema, para que possa aplicar a lei de forma correta e eficaz.

Outro questionamento do formulário objetivava saber, se o funcionário possui algum incentivo por parte da organização, para poder se capacitar ou desenvolver novas competências. Observou-se que 58% dos respondentes são incentivados a desenvolver novas competências em suas unidades de trabalho. Esse fator contribui para que o indivíduo esteja em constante qualificação e desenvolvimento.

A pesquisa também se destinou a saber quais competências são as mais pertinentes para um policial rodoviário estadual, para isso foi proposto um modelo, que os participantes teriam que escolher as competências mais expressivas.

As opções propostas foram:

1. Agir com ética na prestação do serviço;
2. Ter rapidez no atendimento ao público;
3. Ter conhecimento das Leis, decretos, portarias e outros documentos que normatizem o trânsito;
4. Possuir cursos que auxiliem o desempenho da atividade operacional;
5. Ter conhecimento em informática;
6. Possuir CNH – Carteira Nacional de Habilitação.

Constatou-se que todos os respondentes (100%) escolheram em comum a opção “ter conhecimento das Leis, decretos, portarias e outros documentos que normatizem o trânsito”. Constatando-se, dessa forma, que o policial rodoviário estadual deve ser competente no sentido de conhecer todas as normatizações que fazem referência ao código de trânsito brasileiro, bem como de outros códigos, como por exemplo, o código penal.

A pesquisa ainda apresentou uma questão aberta, para sugestão de novas competências, onde a maioria das respostas tratou da criação de um curso específico para policial rodoviário estadual.

O curso de formação para polícia rodoviária estadual, onde seria possível revisar a formação e grade curricular do PM e ainda acrescentar as disciplinas inerentes ao policial rodoviário estadual, como por exemplo a disciplina de legislação de trânsito. Esta formação poderia proporcionar ao policial maiores competências para a atuação nas rodovias estaduais do Rio Grande do Norte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa, pode-se destacar que a principal competência que um policial rodoviário deve possuir é o conhecimento das leis, portarias e decretos que normatizam o trânsito brasileiro. Conclui-se ainda que treinamentos sobre esse tema devem ocorrer constantemente, com o objetivo de que seja repassado aos policiais do CPRE as devidas atualizações.

A pesquisa ainda concluiu a necessidade da realização de um curso de formação específico para o policial rodoviário estadual. Desta forma será possível elevar o conhecimento de todos que fazem parte do efetivo. Sendo latente o fato de que o policial rodoviário se diferencia dos demais, pois além da atividade policial, ainda pratica, concomitantemente a fiscalização das rodovias estaduais.

Sugere-se que gestores do CPRE, desenvolvam mais atividades com o intuito de aprofundar o tema apresentado nesse estudo, bem como possibilitar que os integrantes da PM-RN desenvolvam atividades correlatas, e assim possam estender tal conhecimento aos demais batalhões e unidades administrativas.

REFERÊNCIAS

- BONTIS, N. Assessing Knowledge Assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**. v. 3, n. 1, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. Revista RAE, FGV, v. 41, n. 1, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. Juiz de Fora: **Revista Estação Científica**. n. 4, 2007.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PACHECO, Luzia. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- SANDRONI, P. **Novo Dicionário de Economia**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

PARTE 2

Capítulo 8

ESTUDO DA QUALIFICAÇÃO JURÍDICA COM O
DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO
NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR EM
NATAL/RN

Bruno Henrique de Souza Pontes
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DA QUALIFICAÇÃO JURÍDICA DO CAPITAL HUMANO NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR EM NATAL-RN

Bruno Henrique de Souza Pontes ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

Este artigo visa constatar, como se encontram os operadores de segurança da Polícia Militar (PM), no que tange ao seu nível de conhecimento quanto às leis, uma vez que, sua atividade profissional requer tal conhecimento. A análise realizada procurou mostrar ainda, se os agentes de segurança tinham e com que frequência participavam de alguma qualificação jurídica e, se a instituição fornecia um suporte de apoio para o serviço, com fins de resultar no desenvolvimento da sua atividade profissional. Contemporaneamente, o capital humano passou a ser mais valorizado, não mais vistos apenas como recursos materiais perenes. Assim, em virtude deste fato e das mudanças que a sociedade vem passando, as instituições públicas devem fornecer um serviço mais adequado aos seus destinatários. Para tanto, a Polícia Militar (PM), cuja função constitucional é a manutenção da ordem pública através do policiamento ostensivo, deve também se adequar à nova realidade social. A metodologia aplicada neste trabalho foi do tipo exploratória e quantitativa, uma vez que, na pesquisa de campo, utilizou-se de um questionário estruturado com perguntas fechadas. Quanto aos resultados, verificou-se um número relativamente baixo daqueles que possuem conhecimento das leis, e da mesma forma, pouca disponibilidade de cursos específicos que visem qualificar o policial, evidenciando assim, que se faz necessário investimento na qualificação jurídica no capital humano do Estado.

Palavras-chave: Qualificação Jurídica. Conhecimento. Capital Humano. Segurança Pública.

1 INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que, o ser humano detém dois tipos de conhecimento, um deles é o comum, que todas as pessoas possuem, e um outro mais denso, que não diz respeito à todas as pessoas. O primeiro refere-se ao senso comum, que todos possuem e, mesmo que não se tenha a sua percepção, ele é transmitido geneticamente através das gerações. O segundo, que é o conhecimento científico, surge de uma necessidade inerente ao ser humano de querer compreender como as coisas acontecem ao redor.

Na história da humanidade, a Revolução Industrial marcou de forma profunda a perspectiva da economia mundial. Ocorrendo a transição dos trabalhos manufaturados para a produção industrial. Realizou-se, assim, uma primeira grande mudança na acepção do conhecimento (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Modernamente, as sociedades têm vivenciado uma transição, resultante da nova ordem mundial, a globalização. Tal mudança se percebe, quando os recursos físicos deixaram de

¹ Especialista em Gestão de Capital Humano – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: brunohenrique_pernambuco@hotmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor Adjunto do Departamento de Administração – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlandobrasil@hotmail.com

ser a única fonte de vantagem competitiva e, agora, percebe-se uma verdadeira valorização voltada para a informação e conhecimento (PONCHIROLI, 2010).

Com o advento de novas tecnologias, passou a haver uma maior interação, entre pessoas e grupos de pessoas na sociedade, em busca de uma identidade social. Essa troca constante de informação, tem cooperado para fortalecer a democracia. Devido à essa nova perspectiva social, ocorrem mudanças também nas instituições. Atualmente, diversos órgãos públicos têm realizado uma adequação para melhor prestação do serviço público, visto que o cidadão está melhor informado e mais consciente de seus direitos, o que o leva a cobrar e fiscalizar melhor os serviços públicos (SANTOS, 2015).

Uma das tarefas precípuas da administração pública é a prestação de serviço público, talvez seja a mais importante, pois atinge o cidadão de forma direta. O Estado está presente atuando em favor dos cidadãos, que visam ser atendidos em suas aspirações e necessidades (MAZA, 2013). Entre os diversos órgãos e agências prestadores de serviço público, encontra-se a PM, como entidade responsável pela segurança pública fornecida pelo Estado.

Sendo sua missão constitucional complexa e de extrema necessidade, a atividade policial, requer por parte de seus agentes uma capacitação física, operacional e, não menos importante a intelectual, a qual abrange dentre outros, o conhecimento jurídico. A instituição deve ter como diretriz, a qualificação do agente para as mais diversas situações que ocorrem na atividade profissional do PM.

Diante do exposto, convém indagar: Os PM's possuem conhecimento adequado na área jurídica para a realização de sua atividade fim? O objetivo geral deste trabalho envolve a identificação do nível de conhecimento jurídico entre os policiais que trabalham no policiamento ostensivo. E, como objetivos específicos, busca-se conhecer quais as consequências dessa falta de qualificação, e descrever quais possíveis mecanismos ou procedimentos de gestão podem tornar o sistema mais eficiente.

Em virtude de não dispor de informações suficientes sobre o tema, a pesquisa mostra-se necessária para o meio acadêmico. E, aconselha-se aprofundar os estudos da temática aqui abordada, visto que essa pesquisa não possui densidade suficiente para exaurir o tema em sua plenitude.

O desenvolvimento do presente estudo sobre o capital humano, se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica com diversos autores e seus pressupostos teóricos, além da realização de um levantamento de dados através de uma pesquisa exploratória e quantitativa, com a aplicação de questionário contendo questões fechadas, objetivando fazer uma análise estatística para a validação dos resultados.

2 CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL: CONSIDERAÇÕES INTER-RELACIONAIS

A evolução do ser humano, trouxe para a sociedade o desenvolvimento do conhecimento, cujo ponto de partida se deu com o surgimento do fogo e das escrituras rupestres. Nelas, o homem já mostrava um certo desenvolvimento do conhecimento, oriundo de um raciocínio inicial (DAVENPORT, 2001). Atualmente, conhecimento e informação são as novas armas da competição. Os bens materiais já foram considerados os únicos e mais valiosos recursos das instituições. As organizações mais bem-sucedidas são aquelas que detêm o conhecimento. Stewart (1998) ratificou essa afirmação ao dizer:

Eu então, pus-me a olhar para uma série de áreas da vida econômica relacionadas, e o que via era óbvio: o cada vez maior conteúdo em saber dos produtos correntes do dia-a-dia, a importância crescente do conhecimento na cadeia de valor, a viragem no investimento

empresarial dos equipamentos fabris habituais para os baseados em informação e comunicação, a mudança no mercado de trabalho.

Pode-se constatar claramente, que a necessidade do conhecimento é crucial para a sociedade, uma vez que ele é um recurso renovável e ilimitado. Já, os recursos materiais são perenes e difíceis de serem substituídos. Na sociedade contemporânea, tudo o que se dispõe no mercado é decorrente do conhecimento. Dispor de um capital intelectual, estimulá-lo, e mantê-lo, tornou-se uma tarefa de alta relevância para qualquer instituição.

Uma definição importante sobre conhecimento, de acordo com a filosofia, é que ele é “o ato mental, fundamentado na experiência sensível, pelo qual se formulam juízos verdadeiros e seguros a respeito de algum objeto ou realidade (GILES, 1993, p. 23)”. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) há duas formas de conhecimento: o explícito e o tácito.

O conhecimento explícito está contido em material escrito, e resulta de armazenamento de dados e informações. Nas organizações, o conhecimento explícito encontra-se de maneira formal e dá suporte ao gestor, nas tomadas de decisões. Já, o conhecimento tácito compreende as habilidades desenvolvidas aliadas às crenças e valores tidos como corretos, os quais influenciam a forma do indivíduo perceber o mundo. Em suma, conhecimento tácito é a forma como o indivíduo se comporta em relação às situações que aparecem, de acordo como vislumbra o mundo.

Para a formação adequada do capital intelectual, ambos conhecimentos são necessários. As organizações por meio de suas políticas de gestão de pessoas, devem criar mecanismos de qualificação para que o capital intelectual se desenvolva de forma constante, dentre as quais se incluem as corporações militares. Um dos primeiros autores que abordou o capital intelectual, foi Thomas A. Stewart, que em 1991 publicou um artigo a respeito do assunto. Já, em 1994, ele discorria sobre os “ativos” como uma forma de capital intelectual.

Desde então, pode-se constatar a importância do capital intelectual para as instituições como um fator fundamental para sua eficiência e eficácia. Stewart (1998, p. 60), corrobora a visão de Hugh McDonald, quando define capital intelectual como: “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”. Pode-se constatar nessa definição, que as pessoas são consideradas como diferenciais competitivos para as organizações.

Ainda segundo Stewart (1998), o capital intelectual pode ser constatado em três lugares: capital humano, capital estrutural, capital do cliente. Quanto ao capital humano, as organizações têm procurado ver o trabalhador além da dimensão operacional, já que estão, cada vez mais, buscando trabalhadores que possuam conhecimento e que sejam hábeis. Antunes (1999) relata que “as organizações necessitam apoiar-se no recurso humano do conhecimento e não no recurso humano da força braçal”. À medida em que a tecnologia, por um lado supre este fator, por outro também demanda pela inteligência do potencial humano.

O trabalhador tem sido, cada vez mais procurado, em virtude da sua capacidade intelectual e de soluções criativas e inovadoras. A nova perspectiva de valorização em relação ao capital humano, por parte dos gestores e empregadores é de que, os servidores ligados à instituição da qual executam suas atribuições, são detentores dos ativos mais importantes: o conhecimento tácito e o conhecimento intelectual. Esta constatação também se aplica ao serviço público, refletindo na qualidade do serviço, fazendo com que, cada vez mais, o capital humano seja valorizado.

Em relação ao capital estrutural, este tem como função primordial, manter o capital humano na organização, impedindo que os mesmos se desliguem e migrem para outras instituições. De acordo com Stewart (1998), o objetivo principal do capital estrutural é a retenção do conhecimento humano na organização a fim de que o mesmo se torne propriedade da entidade. Pode-se afirmar que, o capital estrutural é tão importante quanto o humano, uma vez que, não é suficiente apenas possuí-lo, também sendo necessário guiá-los, pois mesmo que as pessoas sejam capacitadas, elas necessitam de meios

para se desenvolver, organizar e moldar os frutos do seu intelecto. Cabe ao gestor de pessoas, gerenciar o conhecimento da qual a organização é detentora, de forma que seu capital intelectual é detentor de informações, e dessa forma, pode tanto auxiliar, quanto prejudicar o desenvolvimento do serviço.

Já, sobre o capital do cliente, sua relevância reside no fato, de que é considerado o mais importante dos ativos intelectuais, uma vez que são os clientes, os destinatários de tudo que a empresa se propõe a realizar, tendo a mesma interpretação para a prestação dos serviços públicos. Saint-Onge (2003), define uma visão de Capital do Cliente, em que este seria o valor de suas franquias, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para quais as vende. Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais, os clientes são os mais valiosos, pois segundo ele, os clientes são quem pagam as contas.

Desta forma, se faz necessária uma melhor gestão dos serviços em relação aos seus destinatários, pois eles são os clientes do poder público. Neste sentido, pode-se dizer que não é só o capital do cliente que é mal administrado. Tanto o capital humano, quanto o estrutural, que juntos formam o capital intelectual na sua maioria são mal administrados, refletindo na baixa qualidade do serviço público prestado, sendo que no presente estudo corresponde ao policiamento ostensivo realizado pela PM.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de pessoas (GP) não pode ser separada das demais áreas da administração pública, uma vez que, ela necessita de meios para desenvolver não somente as atribuições burocráticas, como também, para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, de forma que, propicie uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e uma adequada prestação do serviço público à população (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O objetivo principal da gestão de capital humano é prestar auxílio às organizações, para desenvolver competências diferenciadas e, assim poder conquistar um desempenho eficaz, tanto da organização, como dos servidores que nela atuam. O desempenho de qualquer instituição está ligado à atuação das pessoas que nelas trabalham, dentro do contexto como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas (BARON e ARMSTRONG, 2009).

É importante destacar que a GP, não se refere apenas às pessoas, faz parte do seu escopo, desenvolver um trabalho em todos os setores da organização, que têm por objetivo a melhoria da eficácia e a eficiência da prestação dos serviços públicos. Pode-se entender ainda, como GP, a capacidade de mobilizar recursos, para que sejam alcançados os objetivos da organização (LACOMBE, 2010). A GP nada mais é do que, colocar em destaque as pessoas que fazem parte da organização assumindo um novo significado, de modo que elas deixam de representar um simples recurso produtivo, passando a serem valorizadas quanto à vontade, ao saber, à criatividade e a subjetividade (PEQUENO, 2012). Para Ribeiro (2007, p. 3), a “[...] GP é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.

Já Gil (2009, *apud* DUTRA, 2009, p. 21) afirma que a GP, “[...] é um ramo especializado da Ciência da Administração, que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. Milioni (2002, *apud* DUTRA, 2009, p. 21) ressalta que “a GP está sendo vista como sendo um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos trabalhados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização”. Compreende ainda, a

gestão e a operacionalização das normas internas e legais, incidentes, entre outras atividades relacionadas às pessoas na organização.

Pode ainda constatar, que o êxito organizacional, depende na sua maioria, do comprometimento dos servidores que nela atuam, havendo compatibilidade entre o comportamento das pessoas com os objetivos da organização. Atualmente, existe grande número de atribuições sob a responsabilidade do Estado, o que não impediu a identificação de três tarefas precípua da administração pública moderna, são elas:

1. Poder de polícia: considerado a primeira missão fundamental atribuída à administração pública, o qual consiste em limitar a liberdade e a propriedade privada por parte do Estado em favor do interesse público;
2. Prestação de serviço público: que são funções positivas desempenhadas pelo Estado em favor do cidadão, a qual abrange o policiamento ostensivo e preventivo realizado pela PM;
3. Realização de atividades de fomento: que são incentivos proporcionados pelo Estado aos setores sociais específicos, que visam estimular o desenvolvimento da ordem social e econômica.

Assim, quando a PM desempenha sua função constitucional, ela está realizando um serviço público administrativo positivo. A Polícia desempenha uma atividade precípua da administração pública, sujeitando-se à execução de sua atividade fim ao controle administrativo, além das normas legais regidas pelos princípios constitucionais e administrativos.

Desta forma, para que a Polícia venha ter mais eficácia, é necessário que as políticas de GP dessa entidade pública, busquem desenvolver em seus agentes públicos os conhecimentos acerca dos aspectos da lei, pois assim os servidores poderão atuar com um direcionamento mais objetivo e justo na realização do seu serviço no cotidiano.

2.2 ATRIBUIÇÃO CONSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR E DISCRICIONARIEDADE DO ATO DE POLÍCIA NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E SUAS IMPLICAÇÕES

A Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 144, parágrafo 5º, traz as atribuições legais das PM quando cita que: “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”. Assim, a PM exerce a função de polícia administrativa, sendo sua atribuição, o policiamento ostensivo e preventivo e a manutenção da ordem pública em todo o território brasileiro.

Por força do artigo 144, parágrafo 6º da CF, as polícias militares são forças auxiliares e reservas do Exército. Por força deste artigo, em casos de emergência, estado de sítio ou em virtude de uma guerra externa, os integrantes das PM estaduais podem ser requisitados pelo Exército para outras demandas, que não as de segurança pública.

A competência da PM não abarca apenas o policiamento ostensivo e repressivo, abrange também, a manutenção da ordem pública, assumindo a competência dos demais órgãos de segurança pública, no caso de falência ou qualquer prejuízo no desempenho operacional destes. Sendo assim, as PM constituem uma reserva operacional para todos os órgãos da segurança pública, mantendo-se a paz e ordem pública, independente, de qualquer restrição por parte deles. Destaca-se que, o agente de segurança pública, deve ter ciência do que se trata o ato de polícia. Segundo Meireles (2012, p. 47-48), “o ato de polícia tem três atributos: discricionariedade, autoexecutoriedade e coercibilidade”.

Deste modo, pode-se afirmar que o ato de polícia, encontra seus limites também no ordenamento jurídico. Mesmo que, a administração pública tenha certa margem de liberdade, o ato

administrativo encontra seus limites nos fins, na competência do agente, na sua forma, nos motivos e objeto. Sobre este tema, discorre Di Pietro (2002):

Quanto aos fins, o poder de polícia só pode ser exercido para atender o interesse público. Se o seu fundamento é precisamente o princípio da predominância do interesse público sobre o particular, o exercício desse poder perderá a sua justificativa quando utilizado para beneficiar ou prejudicar pessoas determinadas; a autoridade que se afastar da finalidade pública incidirá em desvio de poder e acarretará a nulidade do ato com todas as consequências nas esferas civil, penal e administrativa.

Di Pietro (2002) ainda cita que, todo procedimento deve observar as normas legais pertinentes e atualmente vigentes. Quanto ao objeto, ou seja, ao meio de ação, a autoridade sofre limitações, mesmo quando a lei lhe oferece alternativas possíveis de poder. Existe a aplicação de um princípio de direito administrativo, que é o da proporcionalidade dos meios aos fins.

Assim, o poder de polícia, não deve ir além do necessário para satisfação do interesse público, sua finalidade não é destruir os direitos individuais, mas, assegurar o seu exercício, condicionando-o ao bem-estar social. E, de outro modo, só poderá haver redução, quando conflitar com interesses maiores da coletividade e na medida estritamente necessária à consecução dos fins estatais.

Como todo operador do direito, ao PM não resta dúvidas que, o mesmo tem o dever de se preparar, seja estudando as leis ou analisando a jurisprudência, de forma que, venha a evitar a prática de ato arbitrário, em detrimento da discricionariedade que é conferida ao ato administrativo policial. Consta-se que, no meio jurídico e acadêmico, há um conjunto de profissionais que são cognominados de operadores do direito, como os juízes, promotores de justiça, delegados de polícias e até mesmo estudantes de direito.

No entanto, não se pode deixar de qualificar o PM, que em qualquer nível de graduação, no desempenho da atividade fim, está constantemente operando o direito, interpretando normas e aplicando a legislação, com o objetivo de fazer cumprir a lei em defesa da sociedade, mantendo a paz e a ordem pública.

Deve-se ressaltar, a importância da formação jurídica do policial na atividade-fim, uma vez que, a prestação de um serviço público de qualidade depende de servidores qualificados. A aplicação do direito, por parte do PM na prática de sua atividade é ato de operação e aplicação das normas jurídicas, sendo este um operador do direito, como qualquer outro membro do Judiciário, do Ministério Público, entre outros.

A falta de qualificação no campo jurídico, traz dificuldades e complicações para o desempenho da atividade policial. Acarreta descrédito para a instituição e, resulta em implicações danosas, tanto para o agente operador de segurança pública, quanto para o destinatário dos serviços públicos, ou seja, os cidadãos. Ressalta-se, por meio dos argumentos supracitados, a relevância da qualificação dos servidores da PM sobre aspectos legais e jurídicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida no 5º Quinto Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, responsável pelo patrulhamento da zona sul da cidade de Natal e outras localidades. Para tanto, procedeu-se um criterioso levantamento de dados, para responder aos objetivos do presente estudo, que trata do desenvolvimento de qualificação jurídica para os seus servidores policiais.

A pesquisa pode ser caracterizada quantitativa, quanto aos meios e, exploratório-descritiva quanto aos fins. Segundo Fonseca (2002, p. 20):

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Ela recorre a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, e as relações entre variáveis [...].

Foi utilizado um questionário com respostas fechadas para a geração dos dados quantitativos, os quais foram aplicados a uma amostra de 10 policiais. O tratamento dos dados se deu por meio de estatísticas descritivas do tipo percentual de frequência das respostas. Esses dados foram tabulados e apresentados em gráficos, objetivando a melhor compreensão da relevância do conhecimento e qualificação jurídica do PM.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: 5º BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

Em 27 de junho de 1836, com a denominação de corpo de polícia, na administração do Presidente Basílio Quaresma Torreão, foi criada a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Inicialmente, com a composição de 40 homens sob o comando do Tenente do Exército Manoel Ferreira Nobre, a PM só foi definitivamente organizada no dia de 4 de novembro de 1846.

A Instituição Polícia Militar teve ao longo dos anos várias denominações, a saber:

1. Corpo de Polícia da Província;
2. Corpo Policial do Rio Grande do Norte;
3. Companhia de Polícia;
4. Meia Companhia de Polícia;
5. Batalhão de Segurança;
6. Batalhão de Polícia Militar;
7. Regimento de Polícia Militar e;
8. Força Pública Militar.

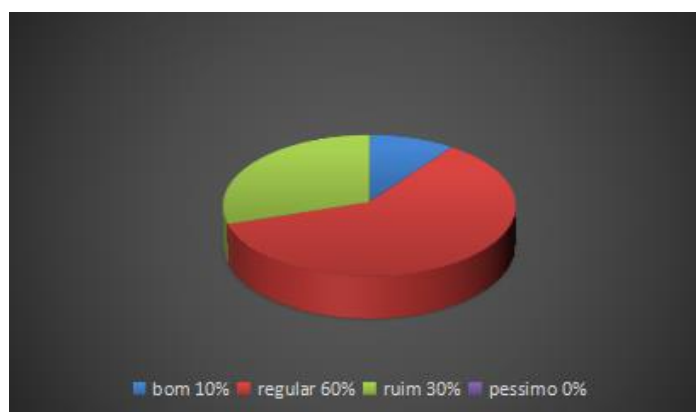
A PM, vem ao longo dos tempos, modernizando sua forma de atuação e de policiamento ostensivo, de forma que houve a criação de diversas modalidades de policiamento, como a criação da companhia feminina de policiamento em 1980.

O quinto batalhão, objeto desse estudo, foi instituído pelo decreto n. 11.531, de 03 de dezembro de 1992. Situado no bairro de Pirangi, Natal/RN. A competência do batalhão consiste em realizar o patrulhamento ostensivo geral, a pé ou motorizado, sendo que a sua área de atuação compreende a zona sul de Natal.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

A pesquisa de campo objetivou conhecer, o nível de conhecimento jurídicos dos PM's, e se esse conhecimento os ajudava no trabalho, conforme o gráfico 1.

GRÁFICO 1 - Nível de conhecimento jurídico dos PM's da corporação

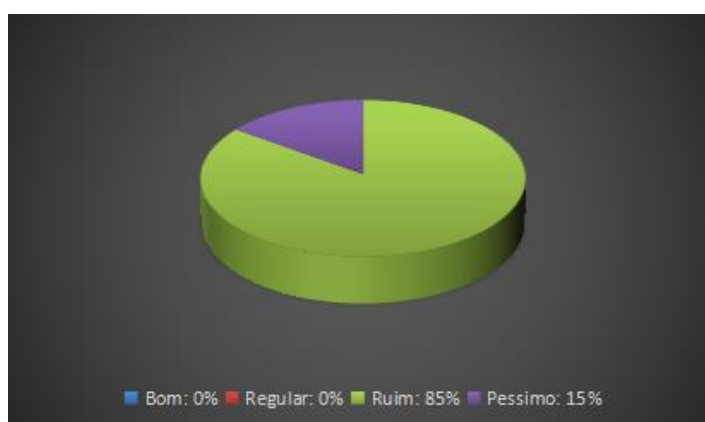


Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Observa-se no gráfico 1, que mais da metade dos entrevistados, consideram seu conhecimento acerca das leis como sendo regular (60%). O restante (10%) dividiu-se entre ter um bom nível de conhecimento para desenvolver sua atividade e, 30% consideraram negativamente sua qualificação neste aspecto. Como pode-se perceber, se faz necessário que os gestores da área de segurança pública do Estado, intensifiquem ações nestas áreas, de modo a proporcionar maior qualificação para os seus policiais, bem como uma melhor prestação de serviço para o cidadão, que destes serviços necessitam.

Já, em relação ao fato de conhecer a frequência, com que a qualificação jurídica é realizada, os resultados estão ilustrados no gráfico 2.

GRÁFICO 2 – Conhecimento sobre a frequência da oferta de qualificação jurídica

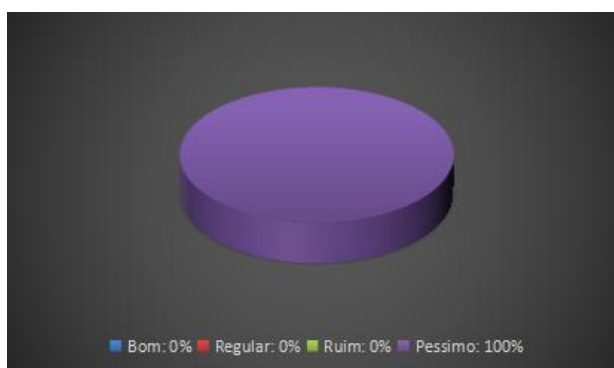


Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Constata-se que, praticamente não há satisfação em relação à frequência da qualificação acerca dos aspectos jurídicos. Para a sua formação inicial, ao ingressar na instituição, o PM recebe treinamentos para a sua adaptação ao trabalho. Além dessa capacitação apenas ocorre quando o PM busca cursos visando sua própria promoção na carreira, sendo que isso tende a ocorrer em longos períodos, para que então, haja algum tipo de aquisição de conhecimento.

Quando questionados sobre a busca de informações de capacitações na área jurídica, em sua unidade de trabalho, visando melhor suporte na prestação do seu trabalho, os resultados podem ser observados no gráfico 3.

GRÁFICO 3 – Busca por suporte jurídico prestado pela unidade de trabalho

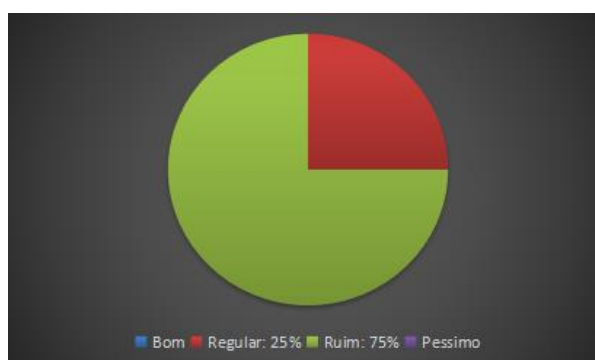


Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Os resultados demonstram que não há qualquer apoio jurídico diário para que o policial possa melhor desenvolver sua missão. É relevante que a corporação planeje e implemente meios, para que esse tipo de apoio seja oferecido ao policial na execução de sua atividade profissional.

Quando questionados sobre a satisfação dos policiais, quanto às políticas de treinamento, em especial para qualificação nos aspectos jurídicos oferecidos pelo Governo do Estado, pode-se perceber que, a maioria dos PM (75%) acredita que as políticas de treinamentos são deficitárias e que, apenas 25% dos respondentes, acreditam que esse tipo de treinamento pode vir a acontecer no futuro.

GRÁFICO 4 - Satisfação quanto às políticas de treinamento em suas unidades



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

De um modo geral, pode-se perceber que existe a necessidade deste tipo de treinamento, não somente no 5º Batalhão da PM do Estado do Rio Grande do Norte, mas também, em toda a área da Segurança Pública do referido Estado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Modernamente, as organizações de um modo geral têm procurado valorizar o capital humano. O enfoque, não se restringe ao capital material, vai além e abrange a dimensão humana. Essa nova perspectiva de valorização se faz necessária, para se adequar à nova realidade competitiva das organizações. No serviço público, para a prestação de um serviço condizente com os princípios da administração pública, a valorização do capital humano é necessária, principalmente em função de seus resultados irem ao encontro dos princípios de legalidade e de eficiência.

Em muitas organizações, pode-se observar essa mudança no comportamento das ações de trabalho, em particular na valorização e qualificação do capital humano para o trabalho. Contudo, nas

instituições públicas, estas ações não são suficientes, como é o caso da PM, a qual precisa desenvolver uma política perene de GP, que vise qualificar os seus servidores de uma forma mais efetiva.

Observa-se que, a corporação militar estudada, precisa criar mecanismos que visem qualificar seus recursos humanos, de forma que a capacitação jurídica e seus mecanismos relacionados devem estar presentes na pauta de treinamentos de forma constante. Embora, ocorram ações de qualificação e treinamento, este tema ainda é insuficiente, para o melhor desempenho das atividades cotidianas, dos policiais pesquisados.

Os resultados desse estudo, evidenciam a necessidade de que capital humano seja enriquecido de conhecimentos nos aspectos jurídicos, inerentes às ações cotidianas, objetivando responder, de forma mais eficaz, às novas aspirações sociais demandadas.

De um modo geral, observa-se que as organizações têm criado mecanismos de valorização do capital humano. O setor público, em especial as PM, devem acompanhar essa tendência, buscando qualificações que permitam ao agente público, prestar um serviço que solidifique a imagem da instituição e atenda aos anseios da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negociação do trabalho. São Paulo: Bomtempo Editorial, 1999.
- BARON, Ângela; ARMSTRONG, Michael. **Gestão do Capital Humano**: gerar valor acrescentado através das pessoas. Suzano: Instituto Piaget, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2009.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVENPORT, Thomas O. **O Capital Humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2002. (Apostila)
- GILLES, Deleuze. **Crítica e Clínica**. São Paulo: Editora 34, 1993.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAZZA, Alexandre. **Relação Jurídica de Administração Pública**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Grandes Temas de Direito Administrativo**. 1. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
- MILIONI, Benedito. Glossário de Termos e Expressões de Gestão de Recursos Humanos. *in*: BOOG, Gustavo e Magdalena (Organizadores). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. v. 1, São Paulo: Gente, 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEQUENO, Álvaro (Org.). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PONCHIROLI, Osmar. **Capital Humano**: sua importância na gestão estratégica do conhecimento. Curitiba: Juruá 2010.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kait. **Gestão do Conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Teoria da Administração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

SAINT – ONGE, Hubert; WALLACE, Debra. **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. Florianópolis: HB, 2003.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PARTE 2

Capítulo 9

INTRAEMPREENDEDORISMO COMO AGENTE DE MUDANÇAS NO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE MACAÍBA/RN

Rebeca Ludmila Vasconcelos de Oliveira
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

INTRAEMPREENDEDORISMO COMO AGENTE DE MUDANÇAS NO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE MACAÍBA/RN

Rebeca Ludmilla Vasconcelos de Oliveira ¹

José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

O presente artigo apresenta uma breve discussão acerca das ações intraempreendedoras, enfocando suas formas de manifestação nos profissionais do sistema prisional estadual do Rio Grande do Norte (RN). O caso analisado contempla a Unidade Prisional Centro de Detenção Provisória de Macaíba, sendo sua escolha devido à relevância do estabelecimento prisional na região em que se encontra, o Rio Grande do Norte, como modelo de gestão, de perfil humanista e assistencialista, sem abrir mão de normas rígidas de controle, sendo considerada e premiada como Modelo de Gestão no ano de 2015. A metodologia trabalhada é do tipo qualitativa, exploratória e descritiva e teve como método a observação participante e pesquisa documental. Os resultados evidenciaram que é possível, trabalhar com a visão intraempreendedora no setor prisional de ordem pública, e que sua implantação, nos níveis gerenciais, pode resultar em níveis de eficácia organizacional satisfatórios.

Palavras-chave: Gestão. Sistema prisional. Intraempreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

A proposta do presente artigo, se refere a um modelo de gestão inovadora, analisando uma unidade prisional enquanto organização e, os agentes de segurança como colaboradores internos. Diante disso, objetiva-se tecer uma narrativa acerca das ações intraempreendedoras realizadas no Centro de Detenção Provisória de Macaíba, RN entre 2014 e 2017.

Em tempos de mudança organizacional, as organizações visionárias, têm discutido e implementado ações empreendedoras em seu cotidiano, como forma de geração de iniciativas empresariais privadas, analisando seus fatores propulsores e seus impactos em âmbito socioeconômico. No entanto, parece haver uma grande carência de discussões acerca do papel do gestor, como agente de transformação no microambiente das organizações, ou seja: o intraempreendedor (SCHENATTO e LEZANA, 2001).

É necessário distinguir o que é empreendedor e intraempreendedor. Enquanto o primeiro é a pessoa que abre um negócio e o gerencia, o intraempreendedor é aquele que trabalha dentro das organizações e persegue oportunidades, independente do controle dos recursos (NASSIF; ANDREASSI e SIMÕES, 2011).

Este estudo mostra que não é dada, a devida importância à ação empreendedora nas instituições públicas, as quais vem sendo, cada vez mais fadadas ao fracasso. Baker e Kecharananta (1998, *apud* LANA, 2010) já argumentam que, para sobreviver e prosperar na arena turbulenta do moderno mundo globalizado, mesmo nas maiores e menores estruturas, as organizações estão percebendo que precisam

¹ Discente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: rebeca.ludmilla1108@gmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

de intraempreendedores, pessoas orientadas pelo espírito empresarial, para identificar e explorar oportunidades.

Deste modo, pretende-se no presente estudo, apresentar uma breve discussão acerca das ações intraempreendedoras, enfocando suas formas de manifestação nos profissionais do sistema prisional estadual. O caso analisado contempla a Unidade Prisional Centro de Detenção Provisória de Macaíba, sendo sua escolha devido à relevância gerencial do estabelecimento prisional na região em que se encontra, o Rio Grande do Norte. Esta instituição foi reconhecida pelo seu modelo de gestão exitoso, de perfil humanista e assistencialista, sem abrir mão de normas rígidas de controle. Essa instituição foi premiada como Modelo de Gestão no ano de 2015, conforme mostra a citação apresentada a seguir.

CDP de Macaíba serve de modelo para todo o Rio Grande do Norte. Administrado por Rebeca Ludmilla que é formada em administração, o Centro de Detenção Provisória de Macaíba é reconhecido como modelo para todo o Estado. Neste ano não foi registrado nenhuma fuga, rebelião, nem entrada de drogas e celulares. O presídio não tem superlotação, além, de contar com um trabalho de ressocialização realizado pela administração do presídio, que aposta sempre no diálogo com os detentos. Com essas características, o CDP de Macaíba vem se destacando em todo Estado como modelo de boa gestão, modelo esse que precisa ser copiado para todo o Rio Grande do Norte (INFORMATIVO ATITUDE, 2015).

Destaca-se que, o ano de 2015 foi um dos piores cenários da história do sistema prisional potiguar, com rebeliões ocorrendo em massa e simultaneamente nas unidades prisionais do Estado, onde das 33 unidades que compõem o sistema penitenciário norte-rio-grandense, 16 foram completamente depredadas e destruídas. O sistema prisional do Estado vinha enfrentando assim, uma grave crise desde março de 2015, com a superlotação, a rivalidade entre facções e o registro de 25 detentos mortos no sistema prisional do RN em 2015. Vale destacar que, o CDP de Macaíba, passou por toda esta crise sistemática, sem sofrer nenhum tipo de dano ou rebeliões (GLOBO, 2015).

Esse estudo, junto ao CDP de Macaíba, foi elaborado reforçando a hipótese de que, o Sistema Penitenciário pode utilizar-se de práticas associadas ao intraempreendedorismo, e com isso obter resultados mais satisfatórios. Objetiva, dessa forma, descrever as ações intraempreendedoras no âmbito do Sistema Prisional do Rio Grande do Norte, indicando seus constructos fundamentais e seu modelo de trabalho, validando-o em um caso real. A abordagem deste estudo é de natureza qualitativa e descritiva e se fundamenta nas bases teóricas do intraempreendedorismo.

Relaciona-se ao contexto prisional, na busca de associar novos conceitos e reflexões acerca do intraempreendedorismo no setor público, de modo especial descrevendo e analisando as ações de sucesso no Sistema Penitenciário do Estado do Rio Grande do Norte.

2 INTRAEMPREENDEDORISMO: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Segundo Munhoz e Nassif (2012), as ações intraempreendedoras muitas vezes, acontecem de forma despercebida e “a maneira de fazer gestão é um condicionante da liderança empreendedora, que delega e abre caminhos para uma responsabilidade dos colaboradores frente as suas atividades”. Pode-se evidenciar que as competências mais relevantes para os intraempreendedores foram conceituais, de inovação, organizadoras, administrativas e de comprometimento.

O intraempreendedorismo nas organizações é um dos termos mais liberativos que tem surgido nos últimos anos, o termo “*intrapreneur*” citado por Gifford Pinchot (*apud* SCHENATTO e LEZANA, 2001) é utilizado para referir-se ao “empreendedor interno”. Os autores citam ainda, que o termo surgiu a partir da constatação de que é possível existir um profissional intraempreendedor atuando nas organizações, exercendo a sua criatividade em prol de inovações e assumindo comprometimento com as ações organizacionais, a ponto de sentir-se como proprietário.

Apresentam-se a seguir, algumas definições sobre os intraempreendedores, de forma a possibilitar uma maior compreensão de sua ação e características.

Os *intrapreneurs* são homens e mulheres que a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos, dedicam-se entusiasticamente para transformá-la em produto bem-sucedido (...) os intraempreendedores são todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa (PINCHOT *apud* SCHENATTO e LEZANA, 2001).

Mintzberg (*apud* SCHENATTO e LEZANA, 2001) questiona “a sustentabilidade do intraempreendedorismo, argumentando que as ações não podem cessar; caso contrário, o indivíduo não se apresenta mais como empreendedor dentro de uma organização”. É consenso entre os teóricos acerca da importância de intraempreendedores dentro das organizações, visto que eles têm um contrato psicológico firmado com a instituição, apresentando objetivos semelhantes, cuja satisfação pessoal se mostra inteiramente relacionada ao progresso organizacional. Assim, julga-se essencial que sejam adotadas políticas de incentivo ao desenvolvimento do potencial criativo do trabalhador.

Desse modo, na orientação estratégica, deveria ser a regra no processo de gestão da mudança organizacional, e isto de forma permanente. As organizações proativas já caminham nesta direção, pois estão incorporando ao seu planejamento estratégico a descentralização na tomada de decisão, visando benefícios como a diminuição de custo operacional e a elevação da qualidade dos serviços que são ofertados com a participação direta de seus colaboradores (DAFT, 2008).

Esse é, sem dúvida, um dos maiores entraves ao desenvolvimento de um clima favorável ao intraempreendedorismo na gestão pública, pois segundo Schenatto e Lezana (2001) a “criatividade e autonomia de ação são pressupostos que não pertencem ao escopo de trabalho dos funcionários, e sequer são permitidas tentativas de soluções inovadoras para problemas permanentes do paradigma já exaurido”. No entanto, se o gerente com perfil intraempreendedor se sente estimulado e apoiado pela organização, por meio de recursos que são colocados à sua disposição, o resultado será a transformação de uma ideia em um produto ou serviço bem-sucedido (HISRICH e PETER, 2004).

Para estes indivíduos, segundo Birley e Muzyka (*apud* SCHENATTO e LEZANA, 2001), a nova ordem dentro do setor público fornece não somente uma oportunidade para administrar a situação existente, mas para realizar mudanças radicais criando o sucesso, tanto para a sua organização, quanto para si mesmos.

Dessa forma, cabe aos dirigentes das instituições que tiverem a pretensão de sobreviver ao processo de sucateamento do serviço público, suscitar e dar espaço à vocação empreendedora interna (o intraempreendedorismo), concentrando esforços também em buscar maior flexibilidade estrutural e agilidade nos processos burocráticos, a fim de reduzir custos e dar suporte à ação inovadora permanente. Ao prestigiar seus colaboradores como intraempreendedores, as companhias e empresas conseguirão reter talentos, otimizar recursos e manter o capital humano a seu favor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, pode-se caracterizar como um estudo de natureza qualitativa, quanto aos meios e quanto aos objetivos como um estudo exploratório-descritivo, pois busca aprofundar em um caso particular de sucesso, de um recorte temporal (2014 a 2017) no sistema prisional do Estado do Rio Grande do Norte. O estudo se fundamenta nas bases teóricas do empreendedorismo, a visão intraempreendedora e nas teorias organizacionais modernas.

Quanto ao método, utilizou-se o estudo de caso, e a técnica de coleta de dados foi a observação participante, junto ao CDP de Macaíba, especificamente acompanhando a gestora que favoreceu a implantação da visão intraempreendedora no local pesquisado. O tratamento dos dados foi possível de realizar, a partir dos registros de fatos e fotos, das ações realizadas e tidas como sucessos na mídia do Estado no período de 2014 a 2017.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA CIDADANIA DO RIO GRANDE DO NORTE – SEJUC

A Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania (SEJUC) é parte integrante da Administração Pública Estadual Direta. Foi criada em 02 de fevereiro de 1995, sob a Lei Complementar de ordem nº 129/1995, após desmembramento da Secretaria de Estado da Segurança Pública. Ordenada como a organização base do Poder Executivo para assuntos relacionados com as funções políticas do Governo, às Instituições, à ordem jurídica, aos direitos humanos e cidadania, relacionando-se, ainda, aos Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público, as administrações municipais, instituições públicas, privada e autoridades, desenvolvendo com estes, sua função coordenadora (SEJUC, 2018).

A Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania (SEJUC), tem como finalidade cumprir as decisões judiciais de aplicação da Lei de Execução Penal (LEP), a organização, a administração, a coordenação e fiscalização dos estabelecimentos prisionais, o acompanhamento, a supervisão do cumprimento de progressões de penas, o exame e pronunciamento sobre livramento condicional, indulto e comutação de penas, objetivando, especialmente, a ressocialização dos sentenciados por meio de programas, projetos e ações destinadas à sua capacitação profissional, à assistência às suas famílias e à inclusão ou reinclusão social dos egressos do sistema carcerário.

A SEJUC também tem como função, articular e executar ações de políticas públicas de promoção, proteção e defesa dos direitos humanos. As instituições envolvidas, buscam a igualdade étnico-racial; política de memória, verdade e reparação às comunidades tradicionais e aos mortos, perseguidos e desaparecidos políticos; direitos das pessoas com deficiência; dos idosos; liberdade religiosa; educação em direitos humanos; população lésbica, gay, bissexual e transexual (LGBT); prevenção e erradicação da tortura e do trabalho escravo e promoção do trabalho decente; crianças e adolescentes; juventude; mulheres e políticas sobre drogas.

Manter a garantia da ordem social, jurídica e de bem-estar coletivo como medidas de intervenção humana na defesa dos direitos da condição cidadã na sociedade norte-rio-grandense, assim como administrar o sistema penitenciário do Estado do Rio Grande do Norte. Sua Missão é contribuir com a Segurança Civil da sociedade potiguar, através de políticas públicas eficazes, voltadas para os Direitos Humanos no sistema prisional, na Defesa Civil, nos Direitos dos Consumidores e na Cidadania, respaldando-se sempre na garantia da ordem social, jurídica e na comodidade coletiva como essenciais na construção de um Estado justo, organizado e digno.

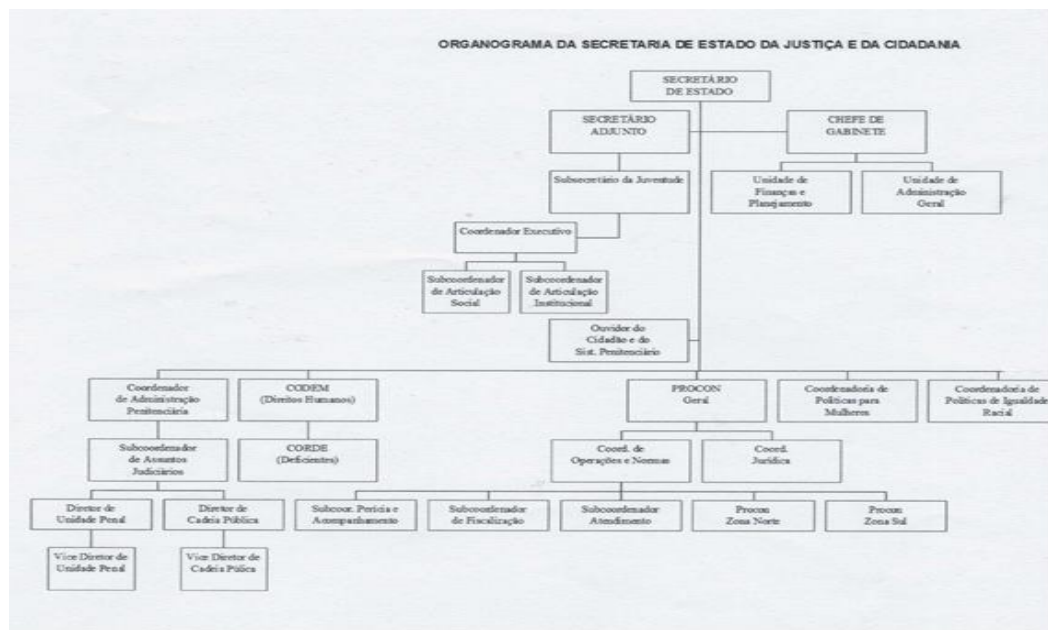
De acordo com o Decreto nº 14.331 de 24 de fevereiro de 1999, a SEJUC tem como objetivo, tratar de assuntos relacionados com o funcionamento das instituições e da ordem jurídica. Ela possui os seguintes princípios:

1. Zelar pela proteção dos direitos humanos, colaborando com órgãos públicos e entidades não governamentais que se dediquem a esse objetivo ou que tenham por escopo a defesa e desenvolvimento da cidadania;
2. Administrar o Sistema Penitenciário do Estado e;

3. Coordenar, no âmbito estadual, as medidas administrativas de defesa do consumidor, na forma da legislação federal respectiva e em articulação com os demais órgãos públicos e com as instituições particulares organizadas para o mesmo fim, conforme cita o Decreto de nº 14.331 de 24 de fevereiro de 1999.

No que se refere à estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania, é apresentada a figura 1, contendo as demais unidades e cargos que atualmente fazem parte da estrutura de trabalho da SEJUC.

FIGURA 1 - Organograma Estrutural da SEJUC



Fonte: Dados da SEJUC (2019).

Pode-se perceber ainda no organograma anteriormente apresentado, uma predominância do modelo de estrutura funcional, o que requer novas mudanças no sentido de alinhar as ligações verticais e horizontais com foco na maior flexibilização do trabalho.

A Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania tem como visão manter a garantia da ordem social, jurídica e de contentamento coletivo como medidas de intervenção humana na Defesa dos Direitos da condição cidadã na sociedade norte-rio-grandense.

4.2 CARACTERIZAÇÃO E AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS NO CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE MACAÍBA

O Centro de Detenção Provisória de Macaíba, subordinado à SEJUC, foi inaugurado em novembro de 2010 com a finalidade de efetivar o que preconiza a Lei de Execuções Penais (7.210/84), à luz da CF/88 na custódia de apenados provisórios do sexo masculino.

O período de análise e descrição das ações empreendidas, compreende desde o início da gestão em 2014 até 2017, na busca por adequar este estabelecimento prisional aos preceitos legais. A figura 2, ilustra a fachada da unidade prisional aludida.

FIGURA 2 – Fachada CDP Macaíba



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O CDP Macaíba dispõe de 90 (noventa) vagas divididas entre 10 celas, sendo três delas no pavimento inferior, seis no pavimento superior e uma na triagem. Além das celas possui outros compartimentos destinados às atividades administrativas, de alojamentos dos agentes penitenciários e PM's, cozinha, espaço para refeitório, sala de advogado e espaço de revista dos visitantes e internos.

A gestora logo de início, buscou avaliar o cenário as demandas, as lacunas existentes para sanar as problemáticas vivenciadas. Buscou também encontrar oportunidades, novas ideias, desenvolvê-las e implementá-las, iniciando um processo de busca de parcerias visando uma gestão inovadora e diferenciada da unidade prisional supramencionada. Desta forma, algumas alianças foram construídas no espaço temporal de 2014 a 2017.

Esse estudo descreve a proposta elaborada pelo CDP Macaíba, encaminhado à Vara Criminal da Comarca de Macaíba, para obtenção de recurso oriundo da cominação de pena restritiva de direitos na modalidade de prestação pecuniária, no exercício 2015. Tendo por objetivo a ampliação física, aquisição de materiais e equipamentos para esta referida unidade prisional, que assim como outras unidades prisionais do RN, também enfrentava dificuldades quanto ao baixo contingente de servidores, precária estrutura física, escassez de material de uso permanente e de consumo, o que tolhe as atividades dos servidores e torna instável a assistência ao interno.

No intuito de amenizar tais dificuldades, o CDP Macaíba em parceria com o Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte, através da Vara Criminal da Comarca de Macaíba, propôs o projeto ampliação física, aquisição de materiais e equipamentos para a unidade prisional, através da captação de recursos financeiros oriundos das prestações pecuniárias, daqueles que foram condenados em processo legal. Assim, a Vara Criminal da Comarca de Macaíba destinou tal recurso à esta instituição prisional, como uma forma de sanar os danos causados pelo transgressor da lei através da pena a ele cominada.

Pretendendo-se assim, garantir a adequada infraestrutura necessária, sendo preparados os espaços para construção, instalação dos equipamentos e mobiliários, organizando os serviços e a equipe responsável. O projeto foi estruturado em 3 (três) eixos - etapa pré-textual, a metodologia e pós-textual – o projeto traduziu as principais justificativas, os objetivos, as metas e os passos que foram necessários para cumprimento do que foi estabelecido: formas de gestão, parcerias, aquisições, instalação e organização dos serviços iniciais, além dos elementos complementares. Vale destacar, que tal projeto foi originado da ação intraempreendedora de uma servidora, cujo ineditismo e ativismo possibilitaram as mudanças em curso.

Ressalta-se que no início da gestão no ano de 2014, a nova direção enfrentou um cenário grave, marcado por práticas ilegais. Havia 10 (dez) detentos soltos, tidos como “internos de confiança” e, em contrapartida apenas 3 (três) agentes penitenciários por plantão, o que gerava um grave risco aos agentes de segurança. No entanto, a ausência de uma cultura organizacional que fixasse as diretrizes corretas a serem seguidas, instaurou-se uma falsa sensação de normalidade aos que trabalhavam no CDP Macaíba.

Eram corriqueiras as saídas destes referidos internos da unidade prisional à cidade, sem qualquer tipo de escolta ou vigilância, para comprar comidas, roupas e até fazer jogos de azar, com a ciência e autorização das gestões anteriores e agentes penitenciários. A primeira medida da nova direção foi eliminar tais práticas tirando estes detentos da função de “presos trabalhadores”, selecionando apenas 3 (três) internos, sendo 2 (dois) escalados para a limpeza e distribuição das refeições e 1 (um) cozinheiro. Alguns PM’s e agentes penitenciários precisaram ser transferidos de unidade, fato que gerou desconforto imediato junto aos agentes de segurança, já habituados com a situação anterior vivenciada.

O controle administrativo e operacional era precário, assim como a estrutura física bélica, as instalações elétricas e hidráulicas. Além disso, a falta de manutenção no esgoto provocava comumente inundações no interior da unidade prisional, afetando seus alojamentos, bem como atingindo a área externa e incomodando, dessa forma, o do entorno da unidade, objeto desse estudo.

As mudanças em todos os âmbitos da instituição eram urgentes. Entretanto, sem apoio financeiro da Secretaria da Justiça e da Cidadania do RN, e enfrentando resistência interna às mudanças, foi necessária a análise da conjuntura e a efetivação de parcerias. Destarte, foi elaborado o projeto de reestruturação e aquisição de materiais junto à Vara Criminal de Macaíba, além de aliança com o ente Municipal, a Prefeitura.

Uma nova realidade precisava ser construída, por meio da implementação de uma nova cultura organizacional, além de melhorias estruturais, aquisições, estabelecimento de alianças internas, onde a mola propulsora deveria ser o capital humano. Dinâmicas de grupo, reuniões e debates tornaram-se regulares, incorporando ao planejamento estratégico, a descentralização na tomada de decisão visando à elevação da qualidade dos serviços com a participação direta de seus colaboradores.

Crucial era incentivar e criar condições para que os agentes penitenciários se desenvolvessem, buscando ainda, abdicar do conservadorismo e permitir que os colaboradores tivessem autonomia e pudessem construir coletivamente as soluções e tomadas de decisão. Era primordial que eles estivessem motivados a se desenvolver, aprimorar suas habilidades e mostrar seu desempenho. Que entendessem o processo em que estavam envolvidos, conhecendo as demandas da unidade prisional e discernindo pontos fortes e fracos do serviço, para identificar necessidades antes mesmo de seu surgimento.

No contexto de crise, no espaço temporal entre 2014 e 2017 pelo qual passava o Sistema Penitenciário do Estado, o CDP Macaíba enfrentava dificuldades relativas à escassez de vagas para o apenado, deficiência de equipamentos e de materiais para manutenção das atividades administrativas e operativas do servidor penitenciário. Diante dessa realidade, foram estabelecidas parcerias que colaborassem com soluções possíveis para atenuar problemas como a superlotação do sistema prisional. Na busca por amenizar tal problemática, foi proposta a ampliação da unidade por meio da construção de 1 (uma) cela para alojamento de internos que realizavam atividades de manutenção deste estabelecimento prisional.

No que concerne à aquisição de equipamentos e materiais, justificou-se pelo importante trabalho realizado pelo agente penitenciário na prestação de serviço público de alto risco, por salvaguardar a sociedade civil contribuindo através do tratamento penal, da vigilância e custódia da pessoa presa no sistema prisional durante a execução da pena de prisão, conforme determinação dos

instrumentos legais. Para tanto, foi necessário suprir tal deficiência de instrumentos de trabalho com aquisição de equipamentos de segurança e monitoramento, de apoio à administração, e de copa/cozinha que contemplassem as necessidades básicas diárias dos servidores.

Criou-se então, uma condição favorável para a melhor execução do processo de trabalho e, conseqüentemente, melhoria nas condições de assistência ao interno provisório, implementando assim, todas as forças somadas à infraestrutura de equipamentos e de recursos humanos. Ampliam-se assim, os recursos e competências necessárias para o enfrentamento de desafios, como o combate à criminalidade, a subversão da ordem e disciplina no âmbito prisional, a garantia da segurança da população que circunvizinha o estabelecimento penal agindo na prevenção de fugas e possíveis crises, como motins e rebeliões de detentos.

No microambiente organizacional percebeu-se desafios semelhantes, tais como a busca da melhoria da qualidade profissional e de vida, ambiente organizacional saudável, além do estresse acarretado pela profissão, insatisfação e absenteísmo. A figura 3, ilustra algumas dessas mudanças.

FIGURA 3 – Aquisições e Construções



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Referente à reestruturação física e material, a proposta apresentou ações e os itens gerais, além das principais implicações organizacionais e operacionais, conforme quadro 1.

QUADRO 1 – Ações e implicações organizacionais e operacionais

Competências e atribuições	Cabe destacar que a instituição proponente do projeto foi o CDP Macaíba, responsável pela gestão e operacionalização. Sua função no projeto foi coordenar/executar as ações a serem desenvolvidas na unidade, elencadas por este projeto, certificando-se da instalação apropriada dos equipamentos e das construções.
Instalação dos itens adquiridos	Após aquisição e recebimento dos equipamentos solicitados, foi efetuada a certificação das notas fiscais e destaca-se que foram oferecidas condições para instalação dos equipamentos.
Ampliação física	A proposta visou ampliar a Unidade Prisional com a construção de 01 (uma) cela de 9 m ² para alojar 03 (três) internos. O espaço dispõe de 03 (três) camas de alvenaria, 01 (um) banheiro com bacia sanitária e grades de ventilação.
Segurança e monitoramento	Foi ampliado o sistema de videomonitoramento com a instalação de 5 (cinco) câmeras, distribuídas entre pavimento superior e inferior de celas e área externa e monitor de 40” que registram imagens de boa qualidade; instalação de 1 (um) portão chapão que dá acesso ao pavimento superior de celas e 1 (um) portão grade que dá acesso ao rol de celas do pavimento inferior; instalação de 57 metros de cerca concertina e sistema de iluminação externa com 5 (cinco) luminárias com facho de luz específicos para cada área.
Equipamentos e materiais administrativos	Aquisição de mobiliário (estações de trabalho, armários, prateleiras, cadeiras de escritório e recepção e quadro de aviso) e equipamentos (computador, nobreak e área externa), para melhor desenvolvimento do trabalho administrativo.
Equipamentos e utensílios de copa/cozinha	Aquisição de equipamentos (fogão, armário, micro-ondas, mesa, ventilador, cuba quente, liquidificador e cafeteria) e utensílios de cozinha (panelas e tambor para lixo), ambos são destinados à utilização dos serviços nos plantões de 24h.

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

A figura 4 mostra o antes e depois da Sala de Direção do CDP Macaíba.

FIGURA 4 - Sala da Direção (Antes e Depois)



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

A unidade prisional não possuía espaço adequado, ou ao menos, separado para a realização do procedimento de revista dos familiares ou de detentos que chegavam à unidade para cumprir pena ou de saídas dos apenados. Procedimentos estes, de suma importância para a segurança da unidade e de realização rotineira. As revistas ocorriam em um local onde os presos trabalhadores viviam, com colchões e seus pertences expostos. A figura 5 mostra claramente a precária condição anterior, além de insegura, vexatória não só para detentos e familiares, como para os próprios profissionais de segurança que ali tentavam cumprir o seu dever.

FIGURA 5 - Sala de Procedimentos (Antes e Depois)



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Desta maneira, objetivando abolir a infraestrutura precária existente, foi construído um novo espaço exclusivo para as atividades supracitadas, com grades adequadas, mesa, cadeiras, além da instalação de um pórtico detector de metal para atender a demanda do CDP Macaíba, com três níveis de sensibilidade, detectando qualquer presença de material metálico. Promovendo desta forma, uma revista mais humanizada, segura, hábil e eficiente.

A sala construída tem as finalidades de: sala de revista; sala de atendimento jurídico, o que permitia que o advogado realizasse a visita ao detento de uma forma segura, adequada e sob a vigilância dos agentes penitenciários; sala de atendimento médico, que de igual modo, promovia um atendimento médico eficiente e seguro para os profissionais da saúde que ali atuavam rotineiramente e aos internos.

Os agentes de segurança não possuíam local adequado para fazer suas refeições diárias. Ressaltando que o plantão é de 24 (vinte quatro) horas, assim, precisam realizar todas as suas refeições no estabelecimento prisional. As refeições eram realizadas na recepção da unidade, junto com detentos trabalhadores que circulavam livremente pelo local.

Diante da falta de procedimentos operacionais e administrativos que garantissem o bom andamento e o resguardo dos profissionais de segurança que ali atuavam, provenientes da ausência de um “braço forte” do Estado e decorrente de uma cultura organizacional desvirtuada por gestões anteriores descompromissadas, foi elaborado um Procedimento Operacional Padrão - POP, no âmbito administrativo e operacional, elencando as regras a serem cumpridas por todos da unidade, inclusive, aos detentos trabalhadores, com saídas autorizadas apenas nos seus horários específicos de trabalho.

Durante o processo de execução do projeto, foi reformado um local exclusivo para o refeitório, sendo adquiridos: geladeira, micro-ondas, mesa com cadeiras adequadas e um aparelho com cumbucas

para manter a qualidade das refeições. A figura 6 mostra o antes e depois, com a situação com os detentos soltos, junto ao agente prisional, ou seja, a falta de procedimento de segurança e de espaço adequado para a realização das refeições diárias do agente de segurança.

FIGURA 6 – Refeitório (Antes e Depois)



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

A área central do CDP Macaíba possuía apenas simples divisórias, que não ofereciam segurança aos operadores de segurança em possíveis casos de rebelião, fuga e resgate. Durante a execução do aludido projeto, todas as divisórias foram retiradas, e em seu lugar foram construídas paredes reforçadas de alvenaria, além de 9 (nove) grades de contenção, permitindo a criação de uma área inicial e reservada aos detentos, em caso de chegada de internos; saída para audiências ou afins; realização de procedimentos rotineiros como prontuários e atendimentos médicos, odontológicos e jurídicos. Conjuntamente, foram instalados portões de aço com a finalidade de separar os corredores centrais do CDP Macaíba das áreas de acesso às celas da unidade, que anteriormente, eram apenas portas simples de madeira. Além disso, buscou-se oferecer melhores condições de trabalho para o Agente Penitenciário. Oferecendo segurança mínima, em caso de necessidade de proteção e abrigo, bem como elevou a eficiência da unidade prisional e promoveu um melhor ambiente de trabalho para o servidor. A figura 7 ilustra as grades de contenção e os portões de aço instalados.

FIGURA 7 - Área Central CDP Macaíba (Antes e Depois)



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O custo para implantação do projeto foi R\$ 17.511,87 (dezessete mil, quinhentos e onze reais e oitenta e sete centavos). Os recursos financeiros foram integralmente disponibilizados pelo interveniente e depositados em conta bancária específica. Os beneficiados foram os servidores penitenciários e os internos custodiados no referido CDP e da população que vive no entorno. No tocante à gestão do projeto, a responsabilidade ficou a cargo dos seguintes atores, conforme quadro 2.

QUADRO 2 – Responsabilidades atribuídas aos atores envolvidos

Diretora da Unidade Prisional	Responsável pela aquisição direta dos materiais e equipamentos, contratação de prestadores de serviços, coordenação e supervisão de todas as ações;
Supervisão das atividades internas	Gestora do CDP com apoio dos agentes penitenciários;
Interno trabalhador	As obras de construção e instalação de equipamentos foram executadas por internos do próprio Centro de Detenção;
Setor administrativo	Responsável pelo recebimento e conferência dos equipamentos, avaliação e monitoramento do projeto.

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O monitoramento e avaliação da ampliação física, da aquisição e instalação dos equipamentos do projeto, deu-se em todas as fases de execução por meio de relatórios mensais para a Instituição executora e relatório final enviado a instituição interveniente (Vara Criminal da Comarca de Macaíba).

A gestão prisional promoveu a alimentação do sistema de gerenciamento das informações, apresentando as ações desenvolvidas e as metas alcançadas em todas as etapas, evidenciando que além do projeto realizado junto à Vara Criminal de Macaíba, foram firmadas outras parcerias de suma importância, como com o ente municipal, parceria com a Prefeitura de Macaíba, que atuou firmemente em prol do mesmo objetivo da gestora, que é de transformar uma unidade prisional em um local onde é preservada a dignidade humana dos detentos custodiados no CDP Macaíba.

Como resultados decorrentes do projeto, pode-se destacar o melhoramento dos índices internos de retorno ao convívio social, assistência à saúde, educação e apoio religioso. O retorno ao convívio social é uma das principais finalidades da pena e da medida de segurança durante o processo de execução penal. O Estado, para conseguir a reabilitação do indivíduo, deve adotar medidas de assistência ao preso e ao internado com o fim de orientá-los ao retorno à sociedade, diminuindo o risco de reincidência da prática delituosa.

O Art. 10 da Lei de Execuções Penais (LEP), Lei Federal 7.210/84, dispõe que a assistência ao preso e ao internado é dever do Estado, objetivando prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade. A assistência é estendida também ao egresso (aquele que é liberado do sistema prisional) pelo prazo de um ano, a contar da saída do estabelecimento prisional e ao liberado condicional, durante o período de prova, consoante disposto do Art. 10, parágrafo único e Art. 26, todos da LEP. Essa assistência ao egresso visa fortalecer os laços de apoio para que sua reinserção social ocorra, mesmo diante do natural preconceito da comunidade em aceitar um indivíduo que acaba de cumprir a pena.

O Art. 11 da LEP arrola quais são as espécies de assistência que terão direito o preso, o internado e o egresso. São elas: assistência material, à saúde, jurídica, educacional, social e religiosa.

Acerca da assistência à saúde, após algumas reuniões com o Prefeito do Município de Macaíba, foi pactuada parceria entre o ente municipal e a unidade prisional, sendo o sétimo município prioritário a aderir à Política Nacional de Atenção Integral à Saúde das Pessoas Privadas de Liberdade no Sistema Prisional-PNAISP, lançada pelo Ministério da Saúde e instituída pela Portaria Interministerial nº 1, de 2 de janeiro de 2014, com o objetivo de ampliar as ações de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS)

para a população privada de liberdade, fazendo com que cada unidade básica de saúde prisional passasse a ser visualizada como ponto de atenção da Rede de Atenção à Saúde.

O PNAISP visa garantir o direito à saúde para todos os indivíduos privados de liberdade no sistema prisional. Entretanto, a política visa à garantia do acesso dessa população ao Sistema Único de Saúde (SUS), respeitando os princípios dos direitos humanos e de cidadania. A unidade de saúde prisional torna-se um ponto de atenção da Rede de Atenção à Saúde do SUS, qualificando a atenção básica no âmbito prisional e articulando com outros dispositivos dessa rede no território, visando:

1. Garantir o acesso à rede de atenção à saúde no território com mais agilidade, equidade e qualidade;
2. Promover ações para prevenção de doenças transmissíveis, doenças não transmissíveis e dos agravos decorrentes do confinamento;
3. Melhorar as ações de vigilância sanitária na alimentação e nas condições de higiene dentro das unidades prisionais e para garantir a salubridade ambiental;
4. Operar estendendo e aprofundando as ações de todos os programas do Ministério da Saúde;
5. Atuar na prevenção do uso de álcool e de drogas e na reabilitação de usuários;
6. Garantir medidas de proteção como a vacinação para hepatites, influenza e outras do calendário de adultos;
7. Garantir ações de promoção de saúde bucal (ex.: palestras, escovação e avaliação bucal) e tratamento;
8. Garantir o acesso aos programas de saúde mental, gerais e específicos;
9. Garantir aquisição e repasse de medicamentos da farmácia básica às equipes de saúde e distribuição de insumos (preservativos, absorventes, entre outros) para as pessoas presas;
10. Equipes de saúde mental para identificar, prevenir e tratar os transtornos gerados pelo confinamento e pelo uso de drogas e;
11. Ações de saúde dirigidas ao agente prisional.

O CDP Macaíba passou a contar com uma Unidade Básica de Saúde Prisional que, por sua vez, com equipes multiprofissionais que ofertaram ações de promoção da saúde e prevenção de agravos. Todo este trabalho contribuiu para os detentos, seus familiares e população do entorno do estabelecimento penal, na prevenção de epidemias, doenças infectocontagiosas e aos agentes de segurança.

Na educação, especificamente no que diz respeito à ressocialização, foram realizadas ações visando aumento da escolarização e profissionalização que contribuem na remissão da pena, como o projeto “Roda de Leitura” com a criação de Biblioteca através de doações de livros selecionados em parcerias com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN que contribuiu para a estruturação física da Biblioteca, fazendo doações de estantes, armários, mesas e cadeiras para compor o “Projeto Roda de Leitura” e Faculdade Maurício de Nassau que contribuiu com doações com grande quantidade de livros.

A Prefeitura de Macaíba fez contribuições expressivas de livros, para que o projeto funcionasse efetivamente. A assessoria de comunicação da Prefeitura de Macaíba (ASSECOM) realizou a doação de cerca de 200 exemplares, entre livros e revistas para serem utilizados no projeto de leitura do Centro de Detenção Provisória do município (CDP Macaíba), reconhecendo desta forma, o esforço da direção do CDP de Macaíba que utilizou uma forte ferramenta de ressocialização dos mais de 90 detentos reclusos no local, por meio da leitura.

Sabendo do projeto e das dificuldades em renovar o acervo de livros, os profissionais da ASSECOM desenvolveram uma campanha interna e conseguiram angariar dezenas de exemplares. Dentro do CDP Macaíba, o projeto de leitura era o mais requisitado pelos presos. As diversas obras literárias foram cuidadosamente utilizadas na ressocialização.

A figura 8 retrata o momento da doação dos livros realizada pela prefeitura de Macaíba.

FIGURA 8 – Doação Prefeitura Macaíba



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Ressaltando que, o desenvolvimento deste projeto teve como escopo a promoção da ressocialização do detento, o qual constitui o fim máximo da Secretaria da Justiça e da Cidadania do Rio Grande do Norte – SEJUC, possibilitando a reinserção daqueles que cometeram crimes na sociedade, garantindo a observância da dignidade da pessoa humana, evitando a reincidência e contribuindo para a promoção da paz social.

A figura 9 retrata o relato anteriormente citado.

FIGURA 9 - Ressocialização através de Projeto de Leitura



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Destacado como um dos grandes frutos do projeto, o português José Luís Vaz Marques Rosa, escreveu cinco obras literárias. A última, “as confusões de Florinda”, foi lançada e publicada em 2015.

A figura 10 apresenta o supramencionado autor do livro em alguns de seus momentos de produção literária.

FIGURA 10 – José Luís Vaz Marques Rosa



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Também vale destacar a assistência religiosa, que ocupou relevante papel na educação integral do preso. Foi incentivada a participação voluntária dos internos nas ações religiosas que desenvolvem suas atividades direcionadas à evolução moral e cultural, além de ações semanais de igrejas de crenças diversas e devidamente legalizadas e cadastradas. Evidenciando que a assistência religiosa está disposta no art. 24 da LEP, Lei de Execuções Penais, e assegura ao preso à liberdade da profissão de fé, permitindo a eles, a participação em cultos e a posse de livros de instrução religiosa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora descrito, apresentou em seu conteúdo, esforços da gestão, do período descrito inicialmente, do Centro de Detenção Provisória de Macaíba em adequar e proporcionar melhores condições de trabalho para o agente penitenciário e uma melhor assistência ao interno custodiado. Para tanto, buscou e firmou parcerias ao desenvolvimento de ações, a fim de adequar os serviços do estabelecimento prisional aos preceitos legais.

A estruturação dos espaços voltados ao serviço do operador penitenciário e seu aparelhamento, teve intuito de valorizar o servidor, no sentido de dar-lhe condições dignas de trabalho, segurança e preservação da integridade física e psíquica dos atores do sistema penitenciário e de seus custodiados. Todas essas propostas, buscaram pertinentemente efetivar um novo modelo de gestão para o CDP Macaíba, o qual valoriza o agente penitenciário e dignifica o interno custodiado.

Com base na discussão anterior e resultados apresentados na pesquisa, observou-se que os profissionais envolvidos apresentaram as habilidades necessárias à ação intraempreendedora. Entretanto, se não houver uma preocupação contínua e fértil, por parte da Secretaria da Justiça e da Cidadania do RN, na promoção de melhores condições de trabalho e estímulo à ação intraempreendedora cooperativa, a instituição verá a formação de “ilhas de excelência”, sem repercussão institucional, ou seja, a evasão de competentes profissionais em busca de melhores condições de trabalho.

No mais, o CDP Macaíba foi referência no trabalho de Segurança Pública em todo o Rio Grande do Norte. Um trabalho que encontrou apoio nas ações desenvolvidas pelo 11º Batalhão da Polícia

Militar sediado em Macaíba; da Polícia Civil e das ações para a melhoria da Segurança Pública no município desenvolvidas pela Prefeitura de Macaíba, como a instalação de câmeras de videomonitoramento em pontos estratégicos do município.

REFERÊNCIAS

- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- INFORMATIVO ATITUDE. <https://informativoatitude.com.br/cdp-de-macaiba-serve-de-modelo-para-todo-o-rio-grande-do-norte/>; <https://senadinhomacaiba.com.br/blog/cdp-de-macaiba-um-modelo-de-boa-gestao/>
- LANA, B. M. H. **Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários**. Dissertação (Mestrado em Administração), FUMEC, Belo Horizonte, 2010.
- MUNHOZ, C. E.; NASSIF, V. M. J. O Desvelar das Competências dos Intraempreendedores: um estudo exploratório em empresas de serviços. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 30, 2012.
- NASSIF, V. M. J; ANDREASSI, T; SIMÕES, F. Competências Empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, 2011.
- SCHENATTO, F. J. A.; LEZANA, A. G. R. O Intraempreendedor Como Agente de Mudança nas Instituições Públicas Federais de Educação Superior. **Anais... COBENGE**, Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, 2001.

PARTE 2

Capítulo 10

VALORIZAÇÃO HUMANA E PROFISSIONAL:
COMO SE PERCEBE VALORIZADO O CAPITAL
HUMANO DA COMPANHIA INDEPENDENTE DE
POLICIAMENTO TURÍSTICO (CIPTUR) EM
NATAL/RN

Roberto Fernandes de Medeiros
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

VALORIZAÇÃO HUMANA E PROFISSIONAL: COMO SE PERCEBE VALORIZADO O CAPITAL HUMANO DA COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLICIAMENTO TURÍSTICO (CIPTUR) EM NATAL/RN?

Roberto Fernandes de Medeiros¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes²

RESUMO

Explorar a valorização humana e profissional dentro de uma unidade da Polícia Militar (PM), na percepção do seu capital humano, é algo realmente inovador? O estudo possui como objetivo, explicitar como se percebe valorizado esse capital, diante das condições de trabalho que recebem. A pesquisa de campo foi realizada por dois dias consecutivos do ano de 2018, e contou com a participação efetiva de 32 Policiais Militares (PM's), pertencentes à Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR) em Natal/RN - Brasil. Para obtenção dos dados foram utilizados os métodos de observação participante, bem como a aplicação de um questionário com questões quali-quantitativas. Os resultados mostraram que as condições de trabalho na companhia, não dignificam seu capital humano. Mesmo que, a maioria dos pesquisados não se sintam valorizados na esfera humana e profissional, sentem-se satisfeitos por gostarem do que faz, pelo sentimento de união do grupo e pela execução dos seus serviços. Esse trabalho, portanto, se constituiu como uma ferramenta de grande valia, por abordar um tema pouco explorado e, assim publicitar a realidade vivida dentro de uma unidade operacional da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PM-RN), que atua na área do turismo, um importante gerador de emprego e renda para a Região Metropolitana de Natal.

Palavras-chave: Valorização Humana e Profissional. Capital Humano. Gestão de Segurança Pública. Turismo.

1 INTRODUÇÃO

A partir da Revolução Industrial, onde o surgimento de máquinas começou a substituir parte da força de trabalho e a exploração sobre o trabalhador se acentuou, houve a necessidade de se criar o Direito Trabalhista para que o trabalhador fosse mais respeitado. Com o passar dos tempos, as organizações e seus processos produtivos foram crescendo e se desenvolvendo, apoiados na tecnologia e relegando o trabalhador em segundo ou terceiro plano, como um simples executor de tarefas. Segundo Santos (2013), o que importava para os donos das indústrias, era ter trabalhadores de mãos fortes, com muita obediência e saúde de ferro, cumpridores de rotinas diárias e tarefas determinadas.

Vale ressaltar que hoje, ainda existem muitas organizações que permanecem com essa forma de trabalho e visão sobre o trabalhador, resistindo às mudanças e necessidades impostas pelo mercado atual. Após passar pela Era da Informação e estar vivendo a Era do Conhecimento, o mundo dinâmico, globalizado e competitivo vive uma mudança radical na forma de ver, tratar e valorizar seus

¹ Cabo da Polícia Militar e Especialista em Gestão do Capital Humano – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: robertofernanandes1000@yahoo.com.br

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

trabalhadores, passando a chamá-los de colaboradores, para destacar sua importância e parceria em todo o processo de desenvolvimento e crescimento organizacional.

Conforme Lacerda, Bigolotti e Carleto (2014, p. 2) enfatizam, “hoje os chefes são chamados de gestores, os empregados de colaboradores”. Apesar de ainda existir a nomenclatura e o cargo de chefe, o empossado no cargo deve ser um líder, que consiga agregar e unir seus colaboradores (funcionários), para que possa proporcionar um clima organizacional positivo, boa interação entre todos os envolvidos, manter a motivação entre seus comandados, dar *feedbacks* e obter bons resultados.

As organizações, sejam de qualquer natureza, tendem a se preocupar mais com seus colaboradores, que é seu capital humano, para que se mantenham vivas e competitivas no mercado (DESSLER, 2015). Para Bento (2006), as empresas precisam ser profissionalizadas, descentralizadas, modernas, humanas, motivar e treinar seu capital humano no desenvolvimento criativo e intelectual, para continuarem no mercado, se desenvolvendo e buscando eficácia.

Diante das exigentes cobranças que o mercado impõe às organizações públicas, privadas e de economia mista, para que se mantenham competitivas e prestando serviços de qualidade, agradando e valorizando, tanto seus colaboradores (funcionários), como seus clientes (público ou usuários), é necessário ter um planejamento estratégico que agregue valores constantemente. Nesse planejamento estratégico, segundo Lacombe (2011) destacam-se: relações interpessoais; clima e cultura organizacional; capacitação; qualificação; motivação; etapas de aquisição, armazenamento, transmissão e geração de conhecimento e novos conhecimentos.

O setor público que abrange a maioria da prestação dos serviços essenciais, conseqüentemente é o mais cobrado pela prestação de serviços com desempenho satisfatório. Segundo Schlesinger *et al*, (2008), o setor público eficiente e eficaz é aquele que melhor atende à população, e esse melhor atendimento é resultado da capacidade que o servidor público tem de assumir a habilidade para trabalhar de forma transparente, orgânica e sistêmica.

As organizações militares, por serem públicas e prestarem serviços específicos voltados para defesa nacional e manutenção da ordem pública, independente da alçada governamental que pertençam (federal ou estadual), acabam passando despercebidas na necessidade contemporânea da valorização adequada do seu capital humano. Algumas organizações priorizam suas estruturas e equipamentos, mais do que o lado humano que constitui seus quadros. Carmo, Santana e Trigo (2015, p. 135) citam que “[...] algumas organizações permanecem supervalorizando a informática, os sistemas de informação, as novas tecnologias, acreditando que apenas estes fatores são capazes de tornar a instituição produtiva e bem-sucedida [...]”.

Ao contrário do que deveria ser o ideal, quase que diariamente é possível ver nos telejornais, noticiários, programas de rádio, redes sociais, entre outros, as constantes reclamações da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela PM, e também reclamações por parte dos policiais, que alegam não atuarem em condições humanas e profissionais condizentes.

Essa relação entre a sociedade e os PM é de grande importância para a manutenção da ordem pública. Porém, nunca houve um entendimento genuinamente harmônico entre as duas partes. Minayo, Souza e Constantino (2008) destacam alguns motivos:

Expor as condições de trabalho do 'universo' dos policiais militares é descortinar uma realidade até então ignorada. Os aspectos organizacionais, o processo de seleção e formação das pessoas que adentram este mundo, a carreira, a interação entre os membros da corporação, a jornada de trabalho, as condições materiais, técnicas e ambientais e a imagem construída na interação com a sociedade apresentam-se como elementos essenciais ao processo de construção do conhecimento, que é ver com o olhar da alteridade (MINAYO; SOUZA e CONSTANTINO, 2008, p. 10).

No Estado do Rio Grande do Norte não é diferente. No dia 19 de dezembro de 2017, a PM, praticamente paralisou suas atividades, devido à falta de condições de trabalho e atraso no pagamento dos salários. A PM-RN sofre com a falta de concursos para ingresso de novos policiais desde o ano de 2005; sua tropa está envelhecida, sacrificada; passou por redução drástica de efetivo devido às aposentadorias, óbitos e pedidos de desligamento voluntário, gerando um *déficit* de efetivo de cerca de 5.000 policiais; equipamentos insuficientes; viaturas sucateadas; repasses de recursos cada vez menores; capacitação profissional deficitária; população e violência aumentando rapidamente; entre outros.

Com o intuito de lançar luzes nesse assunto polêmico, emergente e importante, para as instituições militares estaduais, este artigo selecionou a Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR), pertencente à PM-RN, para abordar a valorização humana e profissional.

Constituída hoje por um efetivo de 76 policiais, a CIPTUR é uma unidade operacional diferenciada, por que requer certas peculiaridades na execução do seu serviço, como por exemplo: o conhecimento de outro(s) idioma(s), ter sua área de atuação englobando todo o litoral da zona leste a sul da capital Natal (área mais comercial do turismo), e por ser voltada para um público mais específico, onde a maioria é constituída por turistas.

Diante dessa realidade, focado em uma unidade que pertence a uma grande organização pública militar estadual, com 184 anos de existência, surge o seguinte questionamento: O capital humano da CIPTUR se sente valorizado com suas condições de trabalho?

Esse trabalho tem como objetivo geral, explicitar a percepção do capital humano da companhia em relação à valorização diante das condições de trabalho que recebem. Especificamente, busca: identificar o perfil do público-alvo; conhecer as condições de trabalho que são disponibilizadas; verificar se essas condições de trabalho são as mais adequadas para o capital humano da unidade; e sugerir melhorias caso sejam necessárias.

A falta de dados locais e nacionais, que tratem especificamente do tema valorização humana e profissional dentro das PM do Brasil, pela ótica do capital humano que as compõem, justifica a necessidade e relevância dessa abordagem, proporcionando uma quebra de paradigma dentro e fora dessas instituições enfatizando que, mesmo como organizações militares rígidas, são constituídas por pessoas que necessitam ser valorizadas, para que possam estar bem e prestarem serviços cada vez melhores junto à sociedade.

Essa pesquisa proporcionou aos policiais da CIPTUR, a oportunidade de expressarem suas opiniões de forma anônima, em relação às condições de trabalho que recebem e como se vêm inseridos nesse contexto. Pela escassez de estudos sobre o tema considera-se inovador, contribuindo para o enriquecimento de um conhecimento até então pouco explorado, servindo de base para estudos futuros, comparativos e aprofundamentos.

2 CAPITAL HUMANO: FATORES QUE INFLUENCIAM EM SEU DESENVOLVIMENTO

O termo capital humano, composto por apenas duas palavras, possui um grande significado e é capaz de determinar o sucesso das organizações. Assim, se faz necessário falar sobre seu surgimento, com que objetivo foi criado, quais fatores lhe influenciam e sua valorização. Oriunda de uma corrente de pensamentos, há várias vertentes de origem da Teoria do Capital Humano na bibliografia mundial. Alguns atribuem seu surgimento a Adam Smith, outros a Jacob Mincer, Gary Backer, e outros. Segundo Davenport (2001) essa teoria se destacou em 1961 por meio do artigo intitulado “*Investment in Human Capital*” escrito por Theodore W. Schultz, premiado com o Nobel da Economia. Schultz, na sua visão economicista, considerava o capital humano como uma forma de produzir valor

econômico nas organizações, através da capacidade, conhecimentos e competências de cada colaborador (trabalhador).

O tempo foi passando, a teoria sendo moldada, até que Paulo Sandroni economista brasileiro, com olhar mais social a complementa afirmando que o capital humano está também intrinsecamente ligado aos investimentos de formação educacional e profissional dos colaboradores. “Capital humano é o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população” (SANDRONI, 1999, p. 80).

Com o objetivo de não se deter apenas aos valores técnicos e dos equipamentos para o bom desempenho das organizações, a teoria surge mostrando o capital humano como diferencial importante, por ele ser o executor principal e detentor de todas as habilidades utilizadas nas áreas econômicas. Zafalon, Duarte e Rodrigues (2006), afirmam que o homem desenvolve as máquinas, as operam, desenvolve novas tecnologias, e que até hoje nenhuma máquina conseguiu se autodesenvolver.

Na atualidade, o capital humano é considerado o conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que os colaboradores possuem, adquiridos através da educação, experiência e perícia, que favorece o melhor desenvolvimento do trabalho. A visão moderna sobre capital humano engloba ao mesmo tempo, as esferas econômicas e sociais, para que possam transcender as estatísticas produtivas e alcançar o real desenvolvimento organizacional, com a participação efetiva e satisfatória de todos os envolvidos. Nessa perspectiva, fatores como cursos, treinamentos, capacitações, qualificações, motivação, boas condições de trabalho, bom clima e cultura organizacional, bom relacionamento interpessoal, cuidados, entre outros, se tornam importantes para que a valorização do capital humano aconteça (DOMINGOS e NEVES, 2009).

Os fatores que influenciam no desenvolvimento do capital humano, dependem da organização e do interesse do(s) colaborador(es), fazendo com que essa aliança se torne um elo de investimento e retorno benéfico para todos os envolvidos. Zafalon, Duarte e Rodrigues (2016) ressaltam que, atualmente as organizações estão mais preocupadas com o bem-estar de seus funcionários, oferecimento de benefícios, bom ambiente e condições de trabalho, além de formação de colaboradores com mais persistência, iniciativa, visão empreendedora, técnica, habilidade, motivação e satisfação.

No entendimento de Carmo, Santana e Trigo (2015), a postura dos colaboradores também mudou, passaram a reconhecer seu papel, potencial e valor de trabalho, sedentos pela busca de novos conhecimentos que os capacite e qualifique. O capital humano precisa ser e estar motivado, liderado, cuidado, treinado, desenvolvido, avaliado, participativo, integrado, satisfeito, comprometido e detentor de conhecimento atualizado, para que seu desenvolvimento aconteça com toda propriedade que lhe é pertinente, gerando crescimento real e recíproco entre as organizações e seus colaboradores. Esse desenvolvimento só se concretiza em sua totalidade, quando há uma valorização humana e profissional condizente.

2.1 A NECESSIDADE DE VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NO SETOR PÚBLICO

A Revolução Industrial foi um marco nas relações de trabalho estabelecidas pelo mundo todo. Essas relações, após seu advento e ao longo dos tempos, sofreram influências tayloristas, fayolistas, fordistas, toyotistas, dentre outras. Influências essas, que nunca colocaram o trabalhador (o ser humano) em sua devida importância no contexto do desenvolvimento organizacional, econômico e social.

Conforme Farias e Martins (2014), antes da Revolução Industrial o funcionário era visto como mero fator do processo operacional produtivo. Após o início da produção fabril, o elemento humano

passou a ser tratado apenas como mão-de-obra mecanizada. Alguns resquícios dessas influências ainda perduram em muitas organizações, e essas estão fadadas ao fracasso. Segundo Carmo, Santana e Trigo (2015), existem organizações onde as pessoas (trabalhadores) ainda são vistas e tratadas como recursos materiais, sem nenhum tipo de sentimento ou aspirações, que sofrem maus tratos e assédio moral, trabalham em condições desumanas, tudo isso reflexo do interesse exclusivo em “lucratividade”.

Hoje, as relações de trabalho destacam o crescimento e a importância do trabalhador em todo o processo que envolve o desenvolvimento das organizações e seu sucesso no mercado.

A transformação das pessoas - de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento - é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações de sucesso. Isto decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional, onde são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso (REALI, 2004, p. 12).

As mudanças no trato com o trabalhador (o ser humano), não fazem parte de apenas um anseio interno e necessário dentro das organizações. São mudanças de grandes proporções, em vários setores e primordiais para acompanhar o crescimento do mundo. Reali (2004) afirma que a globalização de crescimento avassalador, requer mudanças de paradigmas e readaptações de países, organizações, sociedades e economias, para que possam sobreviver e competir dentro dos novos níveis de qualidade exigidos.

Vive-se a Era do Conhecimento, onde o capital humano e o capital intelectual se destacam como ativos intangíveis valiosos para qualquer organização, e estabelece-se uma relação diretamente proporcional, entre evolução das organizações e evolução do conhecimento humano (GORZ, 2005). Para Zafalon, Duarte e Rodrigues (2016), o que torna as empresas diferentes é o conhecimento de seus colaboradores, e esse precisa ser aprimorado constantemente. A boa relação entre organização e seu capital humano é a grande chave para a obtenção de resultados positivos. Nesse grupo de organizações, se encontram as instituições públicas estaduais e seus servidores públicos.

Segundo Carvalho *et al*, (2015), é importante o setor público desenvolver ações que elevem o comprometimento, competências, participação, satisfação, valorização, capacitação, para que seus servidores estejam sempre engajados, desempenhando suas funções com afinco e eficiência. Ressalta-se que, essas políticas e práticas organizacionais devem ser acompanhadas, para verificar se as mesmas estão corretas, colaborando com o crescimento do servidor, melhorando a qualidade dos serviços prestados, e não estejam bloqueando o desempenho do servidor ou execução de serviços melhores.

Os servidores públicos também precisam estar abertos e preparados para as mudanças, por que ele próprio revela como a organização pública lhe prepara, capacita e dá condições para execução dos seus serviços. “O agente público com o avanço tecnológico e do conhecimento humano, necessita ter flexibilidade para receber novos conhecimentos, adquirir novas habilidades e ter atitudes que demonstrem o seu profissionalismo” (BÄCHTOLD, 2013, p. 48).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é de natureza quali-quantitativa, de cunho exploratório e descritivo. A utilização de uma pesquisa multiparadigmática, proporcionou uma melhor compreensão do fenômeno estudado e do objeto da investigação. A pesquisa de campo foi composta por observação participante e pela aplicação de um questionário elaborado pelo próprio autor, composto por 12 perguntas fechadas, dentre elas algumas com espaço para livre justificativa, aplicado presencialmente nos dias 3 e 4 de setembro de 2018.

O universo da pesquisa eram os PM's do efetivo que compõe a CIPTUR (76 policiais), porém apenas 52 efetivamente participaram, em função de 24 policiais estarem afastados por casos médicos, férias ou licença. Assim, a amostra foi composta por 32 sujeitos que se encontravam na Companhia, durante os dias de aplicação da pesquisa de campo. Somente um oficial respondeu ao questionário, o que é Subcomandante da unidade.

O tratamento, tabulação e apresentação dos dados coletados, foram realizados de duas formas: na parte quantitativa utilizou-se o *software* Excel para a estatística descritiva, expostos em gráficos. A parte qualitativa, utilizou da análise de conteúdo das questões qualitativas, relatadas pelos PM que participaram da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: A CIPTUR

A Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PM-RN) possui várias unidades administrativas e operacionais. As administrativas se resumem em Diretorias e Seções, as operacionais em Grandes Comandos, Batalhões, Companhias Independentes, Companhias, Regimento, Distritos, Esquadrões, Pelotões e Destacamentos. A Companhia Independente de Policiamento Turístico (CIPTUR), foco dessa pesquisa é uma dessas unidades operacionais.

A CIPTUR foi criada em 7 de abril de 2010, através do Decreto Estadual nº 21.610, com o objetivo principal de realizar policiamento ostensivo preventivo e repressivo em toda área turística da Região Metropolitana de Natal, proporcionando sensação de segurança e mantendo a ordem pública. É considerada uma companhia diferenciada, devido em grande parte pela execução do seu trabalho envolver diretamente um público seletivo e especial, formador de opinião dentro e fora do país, que são os turistas de várias partes do Brasil e do mundo.

A Companhia se encontra sediada na Av. Senador Dinarte Mariz (Via Costeira) nº 100, Parque das Dunas - Natal/RN, e tem sua área de policiamento limitada apenas entre a Fortaleza dos Reis Magos (na Praia do Forte – Litoral Leste) e o Morro do Careca (na Praia de Ponta Negra – Litoral Sul), abrangendo grande parte da rede hoteleira, comercial e de lazer, que atrai o turismo para a cidade do Natal e para o Estado do RN, como ilustra a figura 1.

FIGURA 1 – Sede da CIPTUR

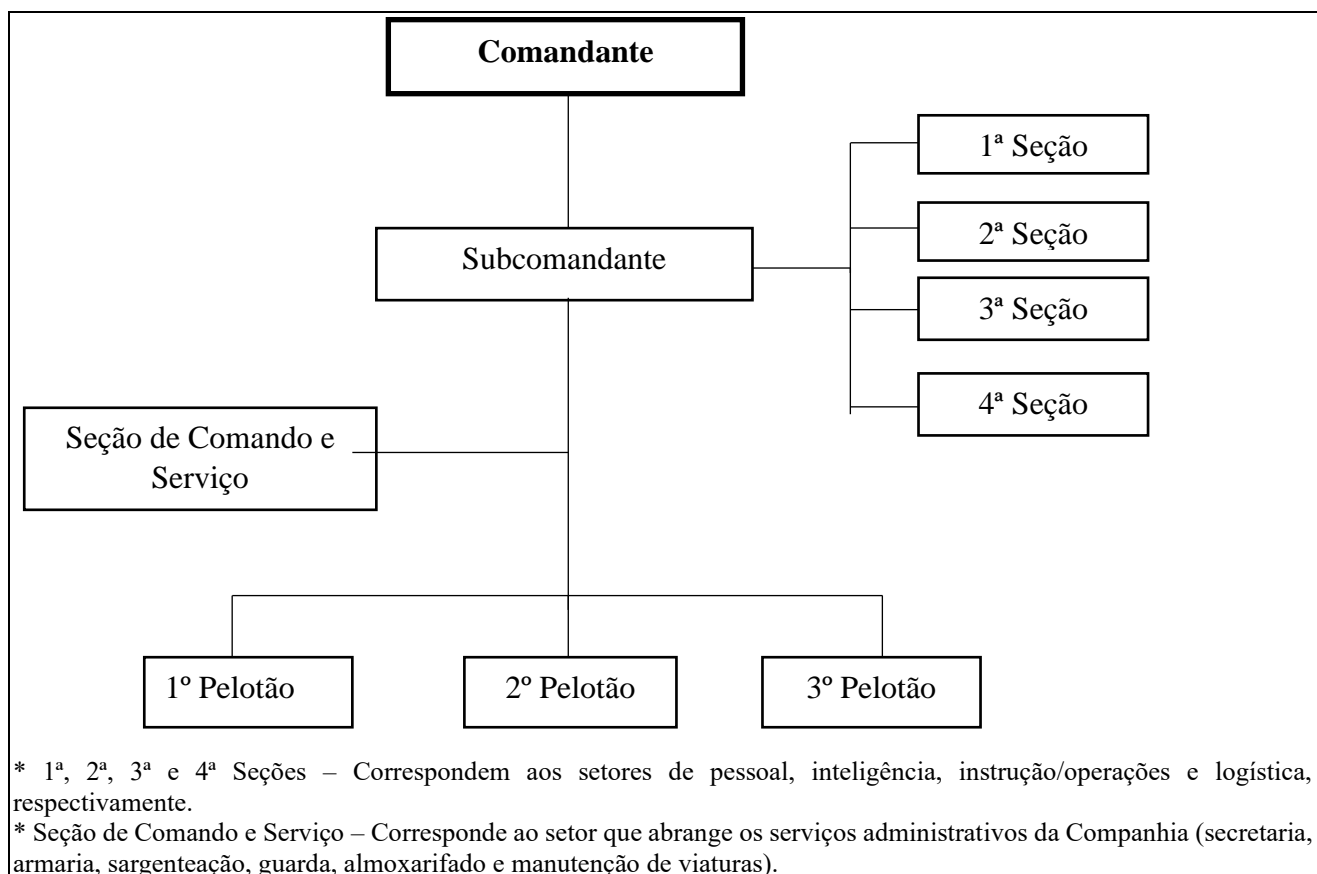


Fonte: Pesquisa de campo (2018).

É uma companhia independente, por ter sede e comando próprios. Está subordinada diretamente ao Grande Comando chamado Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), que gere todas as ações de policiamento das unidades operacionais que atuam no âmbito da Região Metropolitana de Natal/RN. Instituída para ter um efetivo de 265 policiais, possui hoje apenas 76, divididos em duas categorias (Oficiais: composta por 1 Capitão e 1 Tenente; Praças: composta por 17 Sargentos, 40 Cabos e 17 Soldados).

Os 2 oficiais são respectivamente, o Comandante e o Subcomandante da Companhia. As praças executam serviços internos (administrativos) e externos (operacionais), com escalas variadas. Os serviços internos compreendem serviços de secretaria, sargenteação (controle de escalas e fiscalização do efetivo), almoxarifado, armaria, guarda e manutenção de viaturas, com escalas de meio expediente todos os dias da semana, expediente completo - um dia sim e outro não - e 24h (serviço) por 72h (folga). Os serviços externos são de policiamento a pé, de bicicleta ou de viatura, variando a escala em turno de 12h (serviço) por 24h (folga); 12h (serviço) por 48h (folga), e 24h (serviço) por 72h (folga). Seu organograma funcional tem a seguinte estrutura, conforme mostra a figura 2:

FIGURA 2 - Organograma Estrutural da CIPTUR



Fonte: Decreto Estadual nº 21.610 (2010, p. 3).

O organograma mostra que a CIPTUR tem um modelo de estrutura organizacional linear, originado nos antigos exércitos, caracterizado pelas tomadas de decisões centralizadas no topo hierárquico, departamentalização funcional e a padronização comportamental entre seus colaboradores ocorre através do estabelecimento de regras e regulamentos internos. A estrutura linear possui uma linha única e direta de comunicação entre superiores e subordinados, comum nas instituições militares que preservam acima de tudo dois pilares principais: hierarquia e disciplina, que primam pela autoridade absoluta dos comandantes para com seus comandados (HALL, 2004). Esse modelo estrutural é considerado ultrapassado para qualquer organização atual, impossibilitando a participação efetiva dos seus colaboradores no crescimento institucional (DAFT, 2015).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Através dos resultados obtidos, foi possível traçar o perfil do capital humano que atua na CIPTUR. A faixa etária está 100% compreendida entre 30 e 50 anos, a maioria do efetivo 62,5% tem entre 10 e 20 anos de exercício na PM, e 53% têm o mesmo período exercendo suas atividades na companhia. Quanto ao grau de instrução, observou-se que 50% possuem Ensino Médio completo, 25% possuem Nível Superior completo, 9,4% possuem Nível Superior incompleto, 6,3% corresponde aos que têm Especialização completa e, 6,3% para os que possuem Ensino Médio incompleto. Apenas 3,1% possuem o Ensino Fundamental completo.

Partindo para os quesitos que interferem incisivamente na valorização humana e profissional, observa-se que, grande parte dos policiais acha boa a escala de serviço que estão inseridos. Como a falta de efetivo é grande, a companhia só consegue colocar 2 viaturas para patrulhar durante todo o dia, contemplando os policiais com a escala de 24h de serviço por 72h de folga.

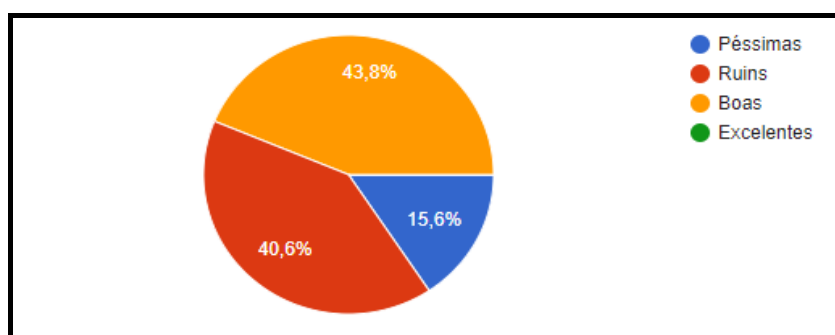
Já, 93,8% do efetivo consideraram a estrutura física da CIPTUR péssima ou ruim. Como justificativa, os policiais descreveram que a Companhia está sediada no prédio que funcionava um posto do Corpo de Bombeiros Militar, onde existem várias "gambiarras" nas instalações elétricas e hidráulicas. Que o local não tem condições salubres, apresenta infestação de ratos, e todo material existente, inclusive para a higiene pessoal é resultado de compra feita por eles através de "cotinhas".

Os policiais que consideraram a estrutura boa, afirmaram que existem e, já trabalharam em unidades piores, reiterando que responderam de forma comparativa. Observando a estrutura de perto, é fácil detectar a falta de banheiros e alojamento para descanso, existência de obra inacabada em parte da estrutura, os setores administrativos em espaços pequenos prejudicam a execução dos serviços.

No tocante ao aparato de equipamentos como viaturas, armamentos, coletes, rádios comunicadores, entre outros, 56,3% consideraram ruim ou péssimo, afirmando que, além de insuficiente, não acompanha às necessidades de proteção e combate para realização de um bom serviço. A companhia também tem problemas quanto à cobertura da área de comunicação via rádio, sendo que os policiais, muitas vezes, só conseguem se comunicar através de seus celulares próprios.

Enfatizando as capacitações e qualificações, 65,6% afirmaram que as oportunidades para cursos, treinamentos e novos conhecimentos, são ruins. Relataram que as oportunidades são difíceis de acontecer, e que só acontecem quando os comandantes da unidade se empenham para tal. O gráfico 1 apresenta a percepção dos PM's em relação às condições de trabalho.

GRÁFICO 1 - Condições de trabalho na CIPTUR



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

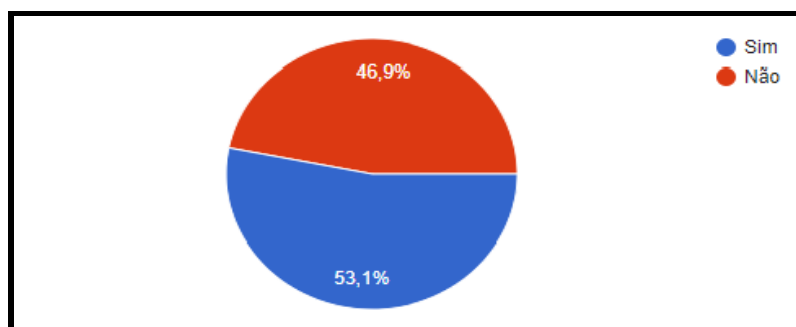
No que tange às condições de trabalho, 56,2% do efetivo participante consideraram-as entre os níveis péssimos e ruins. Essas respostas foram justificadas por que tudo, geralmente é providenciado

pelos próprios policiais, como: água mineral, papel higiênico, material de limpeza e algumas manutenções nas viaturas.

O percentual de 43,8% que considerou boa as condições de trabalho, justificaram analisando do ponto de vista que o efetivo é muito bom, esforçado, colaborador, e que o comando da Companhia, mesmo diante da falta de condições e verba, sempre está fazendo sua parte, batalhando por melhorias.

Os gráficos 2 e 3, demonstram os percentuais das respostas referentes as questões 11 e 12, sobre satisfação na execução do serviço e valorização na CIPTUR, respectivamente.

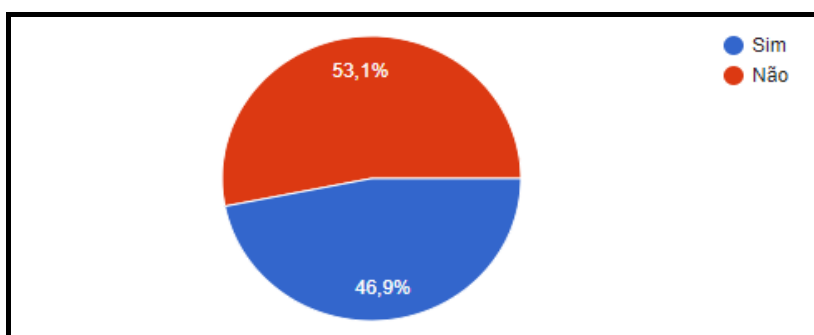
GRÁFICO 2 – Satisfação na execução do seu serviço na CIPTUR



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Como pode -se perceber, existe um percentual significativo para a insatisfação quanto à falta de boas condições de trabalho, para os policiais que atuam na CIPTUR. É necessário que a gestão do Estado do Rio Grande do Norte, desenvolva ações que venham melhorar essas condições e, por conseguinte deixar o policial mais satisfeito para o trabalho, principalmente por que Natal é considerada uma das maiores cidades turísticas do Brasil.

GRÁFICO 3 – Valorização humana e profissional na CIPTUR



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

As respostas mostram que, mesmo em um cenário de condições materiais precárias e de desvalorização, os policiais ainda consideram a companhia um ambiente mediano para trabalhar, tendo em vista as boas relações humanas e o comparativo com outras unidades da PM-RN.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os dados coletados através deste trabalho, ficou evidenciado que a CIPTUR é uma unidade operacional imprescindível para o turismo da capital do Estado. Porém, essa companhia sofre demasiadamente devido à problemas básicos, estruturais, logísticos, de desvalorização em todos os sentidos e falta de investimentos, que prejudicam significativamente a realização dos serviços sob sua

responsabilidade, deixando assim, seu capital humano sem a merecida valorização, expondo-o até mesmo à riscos desnecessários.

A companhia carece de uma estrutura física em local mais apropriado e salubre, voltada para comportar a estrutura organizacional da unidade, que contemple cômodos para que os PM's possam realizar seu serviço com o mínimo apoio (alojamento, banheiro, refeitório e outros).

O aparato de equipamentos de trabalho precisa ser revisto, levando-se em consideração principalmente, a segurança do seu capital humano e boas condições para o combate diário. Esses equipamentos precisam ser renovados, ampliados (no caso da área de cobertura da comunicação via rádio) e chegar em tempo na CIPTUR, para que não haja prejuízo na execução do serviço em detrimento de algum equipamento deficitário ou ineficiente.

As capacitações e qualificações precisam ocorrer com mais frequência, sendo disponibilizadas com mais facilidade e priorizando o efetivo, além de serem focadas no interesse institucional e do servidor. As condições de trabalho precisam melhorar, beneficiando a CIPTUR, seu capital humano e sociedade, através da prestação dos seus serviços, para que ocorra uma maior satisfação, valorização humana e profissional.

É importante ressaltar que, a CIPTUR por si só, não consegue gerir os problemas relacionados às condições de trabalho existentes nela. A companhia é uma unidade da PM-RN, que depende única e exclusivamente dos repasses de verbas financeiras ou recursos de outras naturezas, grande parte oriundas do Governo Estadual, e algumas vezes da colaboração do Governo Federal através de doações ou projetos executados. Esses repasses financeiros ou recursos de outras naturezas, não são repassados diretamente para a Companhia. São repassados para o Comando Geral da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, que por sua vez os administra e distribui diante das necessidades de todas as unidades que a compõe.

Se faz necessário, um olhar mais cuidadoso e de valorização por parte do comando da PM-RN, para que resgate a CIPTUR e seu capital humano, das atuais e precárias condições com que consegue existir e executar seus serviços. Essa companhia é vital para elevar o nome da PM-RN, e uma das mais importantes atividades econômicas do Estado, o turismo.

REFERÊNCIAS

- BÄCHTOLD, Ciro. **Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil: A educação à distância como instrumento de mudança.** 2013. 146f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Urbana) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba: 2013. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/arquivosupload/5386881511366737568.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.
- BENTO, Sidnei Dalberto. A importância do capital humano dentro das organizações. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP.* Bauru: 2006, <http://www.simpep.feb.unesp.br> São Paulo: UNESP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/564.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2017.
- CARMO, Deisiane Ribeiro; SANTANA, Lídia Chagas; TRIGO, Antônio Carrera. A valorização do capital humano nas organizações: um estudo de caso da R&B comercial. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, v. 2, n. 2, p. 133-155, 2015. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/09_VALORIZACAO_CAPITAL_HUMANO.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- CARVALHO, Patrícia Aparecida; *et al.* Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia da AEDB*, Rio de Janeiro: AEDB, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2017.

- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projeto**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e porque as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- DOMINGUES, Ivo; NEVES, José Pinheiro (Org.). **Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica**. Portugal: Ecopy, 2009.
- FARIAS, Andrielle Almeida; MARTINS, Jhéssica Mendes. **Valorização do capital humano**. 2014. 61f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/298/1/FariasMartins.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2017.
- GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LACERDA, Josiane Aparecida; BIGOLOTTI, Renata Valentina; CARLETO, Nivaldo. Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. **Revista Matiz Online**. Matão-SP, 2012. Disponível em: <http://immes.edu.br/novo_site/wp-content/uploads/2014/02/3%C2%BA-ed%C3%A7%C3%A3o-ARTIGO-JOSIANE-IMMES.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MINAYO, Maria Cecília; SOUZA, Edinilsa Ramos; CONSTANTINO, Patrícia. **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2008. 328p.
- REALI, José Luiz Soares. **Os recursos humanos e a gestão pela qualidade total**. 2004. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8674/000348616.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- RIO GRANDE DO NORTE. Decreto nº 21.610, de 07 de abril de 2010. Dispõe sobre a criação da Companhia Independente de Policiamento Turístico – CIPTUR, na estrutura organizacional básica da Polícia Militar, aprova os respectivos organograma e quadro de organização, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte**, Natal, RN, n. 12.186, 08 abr. 2010.
- SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SANTOS, Júlio César. **As transformações no trabalho: da mão-de-obra ao capital humano**. 2013. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/columnistas/julio-cesar-s-santos/as-transformacoes-no-trabalho-da-mao-de-obra-ao-capital-humano>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; *et al*, **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.
- ZAFALON, Antônio Márcio; DUARTE, Márcio; RODRIGUES, Alice de Fátima. **A importância do capital humano nas empresas**. 2006. 17p. Disponível em: <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

PARTE 2

Capítulo 11

A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO: UM ESTUDO REALIZADO COM SERVIDORES MILITARES DO SETOR DE RADIOLOGIA DO CENTRO CLÍNICO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Adriano Henrique Fernandes e Silva
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO: UM ESTUDO REALIZADO COM OS SERVIDORES MILITARES DO SETOR DE RADIOLOGIA DO CENTRO CLÍNICO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Adriano Henrique Fernandes e Silva ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes ²

RESUMO

A partir de pesquisa realizada com revisão bibliográfica e pesquisa de campo, este artigo objetiva realçar a importância da motivação do servidor atuante em um setor de radiologia, e sua influência no desenvolvimento do capital humano. Em seu sentido original a motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Para isto é apresentada a teoria da motivação sob a formulação de Maslow, que contribui para a análise da motivação dos servidores militares em questão. A metodologia aplicada foi uma pesquisa quantitativa, aplicando-se questionário com perguntas fechadas. Quanto aos resultados, constatou-se que, uma necessidade não satisfeita como a que se viu durante o trabalho não gerou insatisfação global ou desmotivação entre os servidores, que a grosso modo sentem-se contentes ou motivados com as atividades desempenhadas. Além disso, todos são treinados para a execução diuturna de todas as tarefas, com organização, disciplina e pontualidade, e isso provavelmente ocorre devido a execução de escala de trabalho vantajosa que permite folgas semanais e conseqüentemente maior possibilidade de descanso, lazer e qualificação profissional, sendo também recompensados quando empregados em situações de serviço externo ostensivo.

Palavras-chave: Capital Humano. Motivação. Satisfação. Serviços Militares.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa procura realçar a importância da motivação do servidor atuante em um setor de radiologia, para a promoção de um ambiente mais acolhedor e menos hostil, mais saudável portanto para aqueles que o recorrem e nele atuam, contribuindo para o desenvolvimento do capital humano. Como consequência da modernização das organizações na sociedade, houve o avanço tecnológico e valorização da ciência. Essas transformações também atingiram o campo da saúde propiciando maiores respostas na luta contra doenças.

Numa instituição, seja clínica ou hospitalar, a eficácia das atividades depende dos fatores materiais e humanos, mas nem sempre é observado que ambos só funcionam a contento quando pessoas estão preparadas técnica e emocionalmente, sendo capazes de garantir o bom funcionamento da organização.

Outro importante ponto a ser discutido para o bom funcionamento de uma instituição, seja ela de saúde, como no caso do setor de radiologia, seja ela uma unidade burocrática ou operacional, consiste na humanização das relações interpessoais entre profissionais e entre clientes e funcionários.

¹ Discente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: adrianohfs@yahoo.com.br

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail*: joseorlando@uern.br

Segundo Bettinelli, Waskiewicz e Erdmann (2003) o distanciamento existente entre esses sujeitos poderá desencadear a desumanização do cuidado, sendo necessária como medida preventiva a flexibilização do servidor no uso de normas e condutas, revendo protocolos rígidos utilizados da administração dos serviços.

Há tempos, as organizações perceberam que seu sucesso depende de como as pessoas são geridas, do grau de incentivo e motivação dado a elas, sendo de crucial importância o papel da administração de recursos humanos (DESSLER, 2015). Empregados motivados e comprometidos tendem a proporcionar melhores resultados, por gerirem eficazmente a tecnologia disponível e estarem atentos fielmente às normas de biossegurança e condutas bioéticas intrínsecas ao seu ambiente laboral. Dessa forma, a motivação torna-se um recurso importante do processo de cuidar (GIL, 1994), e a máquina jamais substituirá a essência humana.

Se o servidor ou radiologista se envolve apenas com a técnica, se perde em relação às características humanas relativas à afetividade e que contribuem para a melhora do paciente ou cliente. Essa reflexão originou a temática levantada no presente estudo que é colaborador de gestão de pessoas num centro clínico em Natal-RN.

Segundo Casate e Corrêa (2005), necessitar de uma instituição de saúde significa estar em algum sofrimento, seja físico ou emocional, por alguém que busca num local amedrontador, sombrio, confuso e cheio de ruídos como uma recepção principal ou unidade de radiologia, respostas ou orientações para a causa de uma doença e suas mazelas ou sobre atendimentos. A angústia gerada pela perda da independência muitas vezes produz uma impotência funcional, podendo desencadear dependência psicológica. O paciente ou cliente torna-se cada vez mais fragilizado perdendo sua identidade. Sua dignidade humana é exaurida.

Estar motivado é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana, e o grande desafio é fazer com que as pessoas se mantenham entusiasmadas e motivadas ao longo do tempo (AGUIAR, 2005), e quando se trata do serviço público o desafio é ainda maior. Quando o ambiente de trabalho não é saudável torna-se difícil manter a motivação de seus servidores, e infelizmente esta é uma realidade em vários setores do serviço público.

No âmbito da recepção geral ou do setor de radiologia do Centro Clínico Coronel José Carlos Passos (CCCJCP), tem-se verificado um diferencial quanto à motivação de seus servidores, pois mesmo frente à escassez de recursos e precarização desta unidade militar de saúde, observa-se além da organização deste setor, bom rendimento com execução correta das tarefas.

Este artigo objetiva analisar as motivações de servidores militares, de diversas categorias que atuam num setor de radiologia em um centro clínico em Natal-RN e especificamente visa: observar a relação interpessoal e ambiente laboral, verificando possíveis fatores que geram ou não insatisfação entre os servidores; identificar os principais motivos que os levam a escolher o tipo de trabalho e a permanecer no mesmo e; apresentar alternativas para ações e programas de fomento à motivação a partir da ótica dos servidores no exercício de sua profissão.

Este trabalho visa identificar as motivações dos profissionais de um setor de radiologia de uma unidade de saúde pública e militar mostrando a relevância das condições emocionais de seus servidores para o equilíbrio entre a máquina e o humano, estabelecendo como prioridade um cuidado holístico do paciente e familiares.

Espera-se que os resultados obtidos nesse estudo, possam apontar caminhos para a melhoria da gestão de pessoas em um setor público tendo como referencial a unidade de radiologia estudada. Ao identificar os motivos que mobilizam os profissionais no setor de radiologia, a pesquisa pode contribuir para a melhoria do atendimento e aumento da produtividade deste setor.

2 CAPITAL HUMANO E MOTIVAÇÃO: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS DE ENTENDIMENTO

De acordo com Campelo (2004), o termo capital humano surgiu nos Estados Unidos em meados dos anos 1950. Theodore W. Schultz, professor do departamento de economia da Universidade de Chicago é considerado o principal formulador dessa disciplina e da ideia de capital humano. Esta disciplina surgiu a partir da preocupação em esclarecer os ganhos de produtividade gerados pelo fator humano na produção. A conclusão de tais esforços redundou na concepção de que o trabalho humano, quando qualificado por meio da educação, era um dos mais importantes meios para a ampliação da produtividade econômica, e, portanto, das taxas de lucro do capital (CAMPELO, 2004).

Ainda segundo Campelo (2004), a ideia de capital humano aplicada ao campo educacional, gerou toda uma concepção tecnicista sobre o ensino e organização da educação, o que acabou por mistificar seus reais objetivos. Desta forma, com a predominância desta visão tecnicista, determinou-se que o fomento à educação é o fator mais importante do desenvolvimento econômico de uma nação, bem como do desenvolvimento do indivíduo, que ao educar-se, estaria valorizando a si próprio, na mesma concepção em que se valoriza o capital.

Assim, o capital humano deslocou para o âmbito individual os problemas da inserção social, especificamente no emprego e do desempenho profissional e fez da educação um valor econômico, com uma equação perversa que equipara capital e trabalho como se fossem meros fatores de produção (das teorias econômicas neoclássicas). Campelo (2004) cita que, além disso é legítima a ideia de que os investimentos em educação sejam determinados pelos critérios do investimento capitalista, uma vez que a educação é o fator econômico considerado essencial para o desenvolvimento. Segundo Chiavenato (2005), o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização, ou seja, significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

Na Era da Informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza mais importante e crucial do que o dinheiro (DAFT, 2008). Gradativamente, o capital financeiro - que predominou na Era Industrial - está cedendo lugar para o capital intelectual, como base fundamental das operações empresariais. Em um mundo onde os tradicionais fatores de produção - natureza, capital e trabalho já esgotaram e exauriram a sua contribuição para os negócios, as organizações estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentarem a sua vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2005).

Atualmente, empresas buscam lucros, já que este é o seu principal objetivo. Elas buscam também a sobrevivência no mercado de forma sólida e competitiva, fazendo com que a busca pelo Capital Humano se torne uma estratégia de gestão, para que assim as organizações obtenham sucesso. Os altos investimentos em ferramentas tecnológicas só se justificam, se também forem investidos recursos naqueles que irão conduzi-los, que precisam estar capacitadas com as novas tendências organizacionais e com conhecimento dos verdadeiros objetivos da organização que pertencem.

Para Boog e Boog (2002) as organizações precisam buscar formas de manter seus profissionais atraídos por elas, motivados e integrados, pois cada colaborador detém conhecimentos de determinada área. E assim que ele é desligado da organização, se perde o potencial imediato, já que o novo colaborador precisa se adequar e se envolver com o clima e a cultura organizacional. Já o colaborador desligado, leva seu conhecimento individual para outra empresa, podendo até ser uma concorrente, dessa forma a organização perde seu diferencial competitivo.

Valorizar o capital humano significa também motivá-lo para o trabalho, oferecendo uma melhor qualidade de vida no trabalho (QVT) para ele. Trata-se de um investimento de importância

relevante para o sucesso organizacional e pode-se equiparar como uma compra de maquinários ou melhoria de infraestrutura.

Geralmente, o investimento em capital humano é feito na capacitação dos funcionários, esperando um retorno positivo, tanto para ele próprio como também para a organização. Desta forma, a inovação organizacional se torna fundamental, para manter colaboradores produtivos, fazendo com que o profissional se destaque, acarretando lucros, proporcionando maior produtividade, desenvolvendo um melhor atendimento para a organização que atua viabilizando assim, uma imagem de sucesso para ela.

2.1 A MOTIVAÇÃO E A TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW (1954): CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS DE ENTENDIMENTO

No tocante à motivação humana, destaca-se Maslow, estudioso do comportamento humano que definiu motivação fazendo a descrição de como ocorrem os processos motivacionais, dando suporte teórico a este trabalho. Em 1954, Maslow formulou seu conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, pois o homem é uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da vida, e à medida que ele as satisfaz, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento. Uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento, e uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador.

A escala de necessidades humanas, segundo Maslow (1954), começa pelas necessidades fisiológicas, passando pelas necessidades de segurança, social, terminando em autoestima e autorrealização (OLIVEIRA, 2010). Por isso é importante que uma empresa, seja ela pública ou privada, esteja preocupada com os sentimentos dos colaboradores em relação à organização e aspectos como QVT, relações interpessoais, comunicação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios e carreira, entre outros.

Em relação à origem etimológica da palavra motivação, Ferreira (1983) afirma que motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original a motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Vale ressaltar que, motivo é aqui entendido como uma condição interna duradoura, que leva o indivíduo a persistir num comportamento orientado para um objetivo até obter sucesso.

Já, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) apresentam sua definição sob outra ótica, afirmando que “motivação é o processo que produz tais condições e o comportamento motivado é a atividade que é produzida. Motivo e incentivo, ao contrário do que muitos pensam, não são sinônimos motivo é uma condição interna, enquanto o incentivo é externa e desperta o motivo. A motivação é algo intrínseco, individual, que surge do interior das pessoas, sendo que ninguém pode motivar ninguém e sim despertar a motivação de dentro delas através de técnicas e sensibilidades adequadas.

Segundo Minicucci (1995), a motivação pode ser caracterizada como a força impulsionadora do indivíduo para alcançar determinado objetivo. Ela se modifica constantemente sendo necessário usar estratégias adequadas para determinado tipo de motivação. Chiavenato (1999, p. 158) amplia a reflexão afirmando que a “motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem de uma propensão a um comportamento específico”. Este impulso é gerado a partir de uma ação provocada por estímulos externos ou então gerados nos processos mentais ou psicológicos de cada indivíduo.

Segundo Martani (2006, p. 1), “motivação é o que nos move para levantar-nos todas as manhãs. É através da motivação que chegamos aos resultados, driblando as dificuldades do dia-a-dia”, o medo,

a insegurança, a fadiga e os conflitos. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Estes é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos, sendo as molas de ação.

Fatores motivacionais são de grande relevância numa organização, pois influenciam diretamente no comportamento do indivíduo e no seu desempenho dentro da organização, movendo resultados e atingindo objetivos. Por outro lado, quando fatores ou impulsos motivacionais não estão presentes, ou quando não há motivação, os profissionais acabam realizando apenas o essencial ou muitas vezes nem esse mínimo, deixando de ampliar sua visão ou de se preocupar com o desenvolvimento da organização e no bem-estar daqueles que são o motivo para qual a organização existe.

Para Sampaio (2009, *apud* LANZA, 2012), existe um ciclo motivacional no qual as necessidades dos indivíduos podem ser satisfeitas ou não, e segundo Morgan (1977, *apud* LANZA, 2012) esse ciclo constitui-se dos seguintes fatores, a saber:

- O primeiro é um estado motivador dentro da pessoa, que a impele para algum objetivo, o motivo;
- O segundo refere-se ao comportamento que o sujeito apresenta ao buscar esse objetivo, e chama-se isso de impulso (fome, sede, sexo) ou necessidade (amor, aprovação social, status, entre outros);
- O terceiro aspecto do ciclo diz respeito ao alcance do objetivo, trazendo satisfação ou não. No caso da não satisfação pode resultar em uma frustração.

Para evitar esta problemática o gestor de pessoas, deve sempre buscar ações que torne os colaboradores motivados e isto de forma constante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo, aqui apresentada teve início com levantamento bibliográfico por meio de leitura exploratória sobre o tema, a fim de permitir visão ampla do assunto, sendo realizada em uma unidade militar estadual de saúde situado no bairro do Alecrim na zona Leste da cidade do Natal, capital do RN. Foi solicitada autorização à administração da instituição pesquisada sendo assegurado o sigilo das informações obtidas.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa realizada através de questionário com perguntas fechadas. Isso significa que foi efetuado levantamento de dados, que posteriormente foram analisados numericamente. Segundo Richardson (1985) o método quantitativo utiliza a quantificação, tanto na coleta de dados, quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Esse método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, portanto, são as mais solicitadas por instituições, empresas e partidos políticos. Quanto aos fins, a pesquisa é um estudo aplicado, o que, segundo Collis e Hussey (2005), é circunscrito a uma organização específica e tem caráter aplicado ao setor de radiologia do CCCJCP.

A amostra da pesquisa foi constituída por 8 profissionais militares técnicos em radiologia, todos com nível médio de escolaridade e faixa etária entre 37 e 44 anos, pertencentes ao setor de radiologia

do CCCJCP. O questionário fechado foi aplicado junto à essa amostra, contendo 5 questões principais, sobre a satisfação global dos colaboradores com a organização, conforme quadro 1, a saber:

QUADRO 1 – Questões sobre satisfação global dos colaboradores

1	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão;
2	Satisfação com as condições de trabalho;
3	Satisfação com o desenvolvimento da carreira e níveis de motivação;
4	Satisfação com estilo de liderança e;
5	Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

*Temas estes compostos por sub-perguntas, com verificação em 05 níveis de repostas possíveis sendo eles nível 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito, e 5 = Muito Satisfeito.

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Aos sujeitos foi assegurado sigilo das informações e de seus nomes e foi pedida autorização da direção da unidade de saúde para aplicação do questionário o qual em seguida foi submetido à interpretação. Os nomes foram substituídos pela letra “M”, indicativa de Sujeito e um numeral foi o identificador de cada elemento sendo os elementos da amostra chamados de M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7 e M8

A coleta de dados, que foi feita pela *internet* através da ferramenta *Google* formulário, foi realizada no mês de setembro de 2018, sendo em seguida elaborada a análise dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: SETOR DE RADIOLOGIA DO CCCJCP

O CCCJCP é um anexo do hospital Central Coronel Pedro Germano, e é por conseguinte parte integrante da diretoria de saúde da PM, sendo fundado em 1996 para atender as demandas ambulatoriais de militares, sejam praças ou oficiais, e seus dependentes diretos como os pais, filhos e esposos(as), com a competência legal de promover a saúde deste referido público através de serviços como consultas ambulatoriais, fisioterapia e exames radiológicos como “raio x” e densitometria óssea.

O setor de radiologia do CCCJCP, alvo desta pesquisa, é uma organização militarizada e hierarquizada, com comandante, subcomandante e seus subordinados praças, dentre eles sargentos, cabos e soldados, regidos pela Lei Nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976 que dispõe sobre o estatuto da PM-RN regulando a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos mesmos.

Esse setor conta com a colaboração de 10 servidores técnicos, sendo todos militares, distribuídos na função de marcação e realização de exames, operando diariamente um (1) aparelho de raio “x” e um (1) densitômetro ósseo linear, com a realização e digitação de laudos.

Seu objetivo é auxiliar na segurança pública potiguar fornecendo subsídios, através de imagens, para o tratamento de doenças e reabilitação de militares (e dependentes) em múltiplas especialidades, da instituição PM, tentando reduzir o período de inativação temporária destes servidores especiais, promovendo o seu retorno o mais breve possível às suas atividades laborais. Tem função diagnóstica, dedicando-se à atenção à saúde dos PM’s e seus dependentes de todo o Estado do RN.

Os 10 servidores atuantes neste setor são compostos por 4 soldados, 3 cabos e 3 sargentos, com regime de escala de plantão de 12 horas diurnas e folga de serviço de 48 horas, de segunda-feira à sexta-feira, com atendimento de 20 pacientes diários. Possui ainda, entre eles, 1 gestor nomeado pelo

diretor-geral da unidade. A remuneração individual está entre R\$ 3.080,00 e R\$ 5.200,00 (para o período do estudo em 2018).

Todos são treinados e atualizados por seu gestor para desempenharem as atividades intrínsecas a este setor, como sendo acolhida e recepção dos pacientes em ambiente agradável; agendamento de exames; operação de 2 aparelhos de radiologia sendo 1 máquina de “raio x” e 1 aparelho de densitometria óssea linear; revelação de imagens e digitação de laudos de exames.

A ascensão profissional dos militares deste setor como em qualquer órgão da PM-RN, se dá por lei Complementar Estadual N° 515, de 09 de junho de 2014 seguindo critérios como antiguidade, merecimento, *post mortem*, bravura e ressarcimento de preterição. O setor de radiologia é um local pequeno, constituído por recepção, banheiro, sala de digitação de laudos, de revelação de imagens, de “raio x” e sala de densitometria óssea.

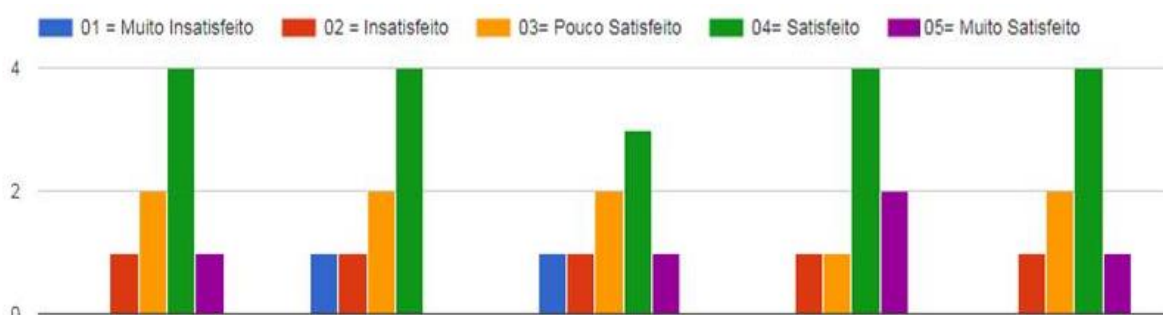
Estar motivado é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana e o grande desafio é fazer com que as pessoas se mantenham entusiasmadas e motivadas ao longo do tempo, e quando se trata do serviço público o desafio é ainda maior. Quando o ambiente de trabalho não é saudável torna-se difícil manter a motivação de seus servidores, e infelizmente esta é uma realidade em vários setores do serviço público.

No âmbito do setor de radiologia do CCCJCP, tem-se verificado um diferencial no que tange à motivação de seus servidores pois, mesmo frente à escassez de recursos e atraso de salário dos servidores estaduais, as tarefas são executadas diuturnamente, com organização, disciplina e pontualidade pelo setor estudado.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALI-QUANTITATIVOS

A pesquisa foi realizada com 8 (oito) servidores militares efetivos que atuam no setor de radiologia do CCCJC, unidade de saúde pertencente à Diretoria de Saúde da PM-RN. O resultado de cada questão foi apresentado através de gráficos de colunas para auxiliar no entendimento das respostas.

GRÁFICO 1 - Satisfação global dos servidores com a organização



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Diante do obtido verificou-se que 5,12% dos entrevistados estão muito insatisfeitos; 12,8% estão insatisfeitos; 20,5% responderam que estão pouco satisfeitos; 48,7% estão satisfeitos e 12,8% estão muito satisfeitos.

Isso mostra a satisfação global e motivação dos colaboradores com a organização. De um modo geral 82 % servidores estão satisfeitos com a organização, sendo considerado um resultado positivo.

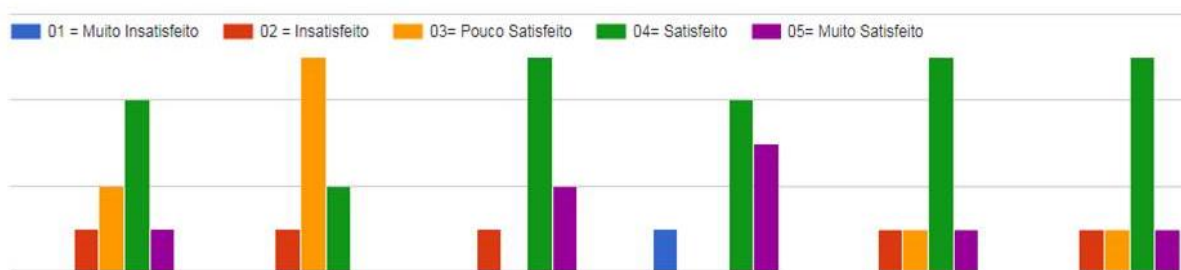
GRÁFICO 2 - Satisfação com a gestão e sistemas



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

A satisfação do servidor acerca da gestão e sistemas resultou em 5% dos servidores muito insatisfeitos; 10% estão insatisfeitos; 32,5% pouco satisfeitos e 52,5% dos servidores que disseram que estão satisfeitos. Consta-se que mais da metade dos entrevistados (85%) sentem-se contentes, motivados ou satisfeitos com a gestão e sistemas.

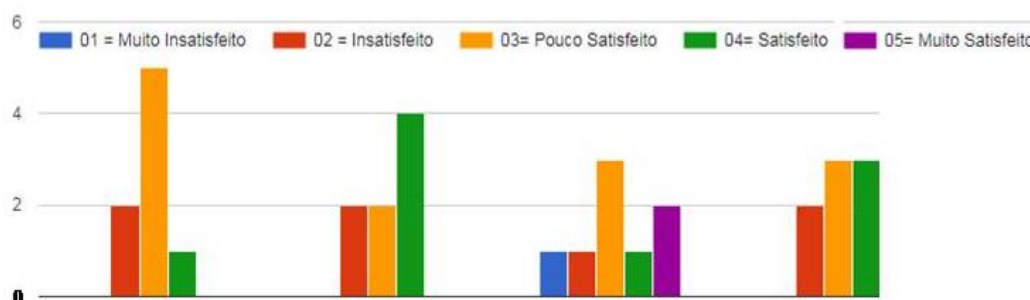
GRÁFICO 3 - Satisfação com as condições de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Nesta questão foi avaliada a satisfação dos servidores quanto às condições de trabalho, de forma que 2,12% responderam no geral que estão muito insatisfeitos; 10,6% estão insatisfeitos; 17,02% disseram que estão pouco satisfeitos; 53,19% estão satisfeitos, e 17,02% estão muito satisfeitos com as condições de trabalho. Mais da metade (87%) dos militares estão satisfeitos ou motivados com as condições de trabalho.

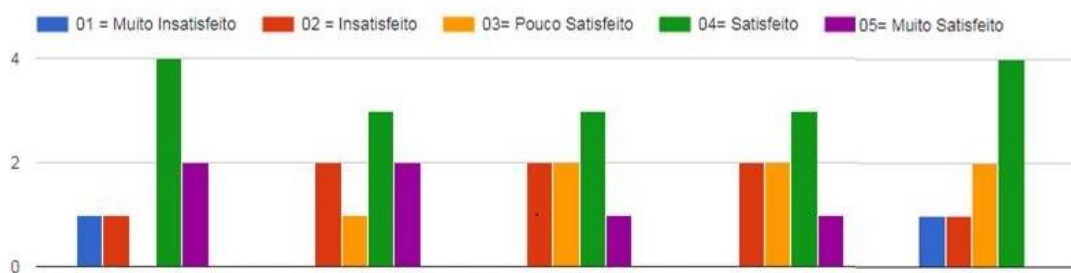
GRÁFICO 4 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Neste quesito, 3,12% encontram-se muito insatisfeitos; 21,8% revelaram que estão insatisfeitos; 40,6% estão pouco satisfeitos; 28,1% disseram que estão satisfeitos e 6,25% afirmaram que estão muito satisfeitos. Neste tópico a pesquisa revelou que 25% dos servidores do setor de radiologia estão descontentes com o desenvolvimento de suas carreiras, o que é muito preocupante.

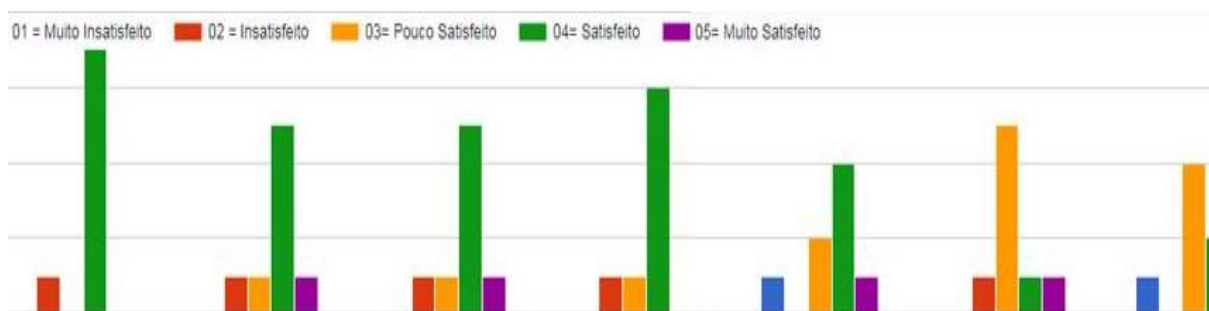
GRÁFICO 5 - Satisfação com as condições de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Nesta questão 5,12% disseram que estão muito insatisfeitos; 20,5% revelaram estar insatisfeitos; 15,38% estão pouco satisfeitos; 43,5% estão satisfeitos e 15,38% estão muito satisfeitos. Verificou-se que, pouco mais de 26% da amostra, encontra-se pouco motivada ou desmotivada com as condições de trabalho que podem afetar no desempenho de suas atividades, enquanto que 74% dos servidores encontram-se motivados.

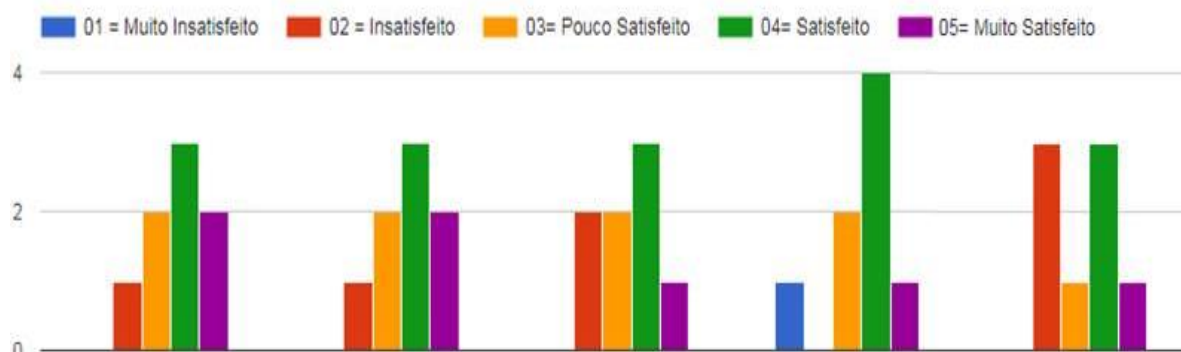
GRÁFICO 6 - Satisfação com o estilo de liderança



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Neste quesito, 3,5% revelaram muita insatisfação com o estilo de liderança; 12,2% estão insatisfeitos; 24,56% dos servidores estão pouco satisfeitos; 52,63% estão satisfeitos, e 7,01% deles encontram-se muito satisfeitos. A pesquisa revelou que a maioria (84%) dos servidores está satisfeita ou motivada com o estilo de liderança utilizado no setor.

GRÁFICO 7 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Sobre as questões referentes à higiene, segurança, equipamentos e serviços, observou-se que 2,5% dos servidores revelaram muita insatisfação; 17,5% disseram que estão insatisfeitos; 22,5% estão pouco satisfeitos; 40% estão satisfeitos, e 17,5% estão muito satisfeitos. A pesquisa mostrou que os colaboradores, no quantitativo de 80 %, estão satisfeitos com as condições do ambiente físico do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de satisfação, realizada com servidores militares no setor de radiologia do CCCJCP, serviu para verificar ou descrever o nível de motivação de seus colaboradores pertencentes a uma unidade militar de saúde, realçando o quanto é importante a motivação do servidor atuante em um setor de radiologia, para a promoção de um ambiente mais acolhedor e menos hostil, mais saudável, portanto, para aqueles que o recorrem e nele atuam, contribuindo para o desenvolvimento do capital humano.

Como foi citado, Maslow (1954), estudioso do comportamento humano, formulou seu conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano porque segundo ele o homem é uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da vida e uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento, e uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador. Contrariando essa teoria, este trabalho mostrou que uma necessidade não satisfeita, como a que se observou no gráfico 4, não gerou insatisfação global ou desmotivação entre os servidores, que de um modo geral sentem-se contentes ou motivados com trabalho desenvolvido.

Theodore W. Schultz estava certo quando formulou a ideia de capital humano, afirmando que o trabalho humano, quando qualificado por meio da educação, era um dos mais importantes meios para a ampliação da produtividade econômica, e, portanto, das taxas de lucro do capital (CAMPELO, 2004). Existe um diferencial no tocante à motivação de seus servidores, pois mesmo frente à crise econômica estadual com atraso no pagamento dos vencimentos, bem como a precarização do serviço público, todos são treinados para a execução diuturna de todas as tarefas, com organização, disciplina e pontualidade.

Percebe-se também, que estes servidores cumprem uma escala de trabalho vantajosa, que permite folgas semanais e conseqüentemente maior possibilidade de descanso, lazer e qualificação profissional, sendo também recompensados quando empregados em situações de serviço externo ostensivo. A escala citada é permitida por uma liderança com gestão de capacidades, que administra um capital humano numeroso, para o desempenho de funções em um espaço relativamente pequeno.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BETTINELLI, A. L.; WASKIEVICZ, J.; ERDMANN, A. L. Humanização do cuidado no ambiente hospitalar. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 27, n. 2, 2003.
- BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coords.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipe: estratégias e tendências**, São Paulo: Gente, 2007.
- CAMPELO, S. L. M. **Capital Intelectual**. Petrolina – Pernambuco: Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (TCC), 2004.
- CASATE, J. C.; CORRÊA, A. K. Humanização do atendimento em saúde: conhecimento veiculado na literatura brasileira de Enfermagem. **Rev Latino-Am Enferm (on-line)**, v. 13, n. 1, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.
- DAFT, Richard L. **Organizações:** teoria e projeto. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1983.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LANZA, Cristiana Drummond de Andrade. **A Motivação dos Trabalhadores de uma Instituição Hospitalar Pública.** Pedro Leopoldo – Minas Gerais: FPE, 2012.
- MARTANI, Silvana. **Motivação nas Empresas:** um passo para o sucesso. 2006. Disponível em <http://congressoemfoco.uol.com.br/opinião/forum/motivação-nas-empresas-um-passo-para-o-sucesso/>. Acesso em 15 de novembro de 2018.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality.** New York: Harper & Brothers, 1954.
- MINICUCCI, A. Motivação. *In:* MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração.** 5. ed. São Paulo. Atlas, 1995.
- MORGAN, C. T. **Introdução à Psicologia.** Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo: McGraw do Brasil, 1977.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral de Administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2010.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP.** São Paulo: v. 44, n.1, 2009.
- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre, Bookman, 1999.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARTE 2

Capítulo 12

ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS DO
BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS
ESPECIAIS (BOPE) EM NATAL/RN

Cleyton Medeiros Silva
Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS (BOPE) EM NATAL/RN

Cleyton Medeiros Silva ¹
Prof. Me. José Orlando Costa Nuns ²

RESUMO

A partir de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, este artigo tem por finalidade relatar aspectos que influenciam, diretamente ou indiretamente, a motivação dos policiais do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) em Natal/RN. Vale salientar que o conceito de motivação é entendido como principal fator que impulsiona o ser humano a tomar suas decisões. Para isto, foi apresentada a teoria da motivação que contribuirá para a análise dos policiais do BOPE. A metodologia aplicada foi uma pesquisa quali-quantitativa, utilizando questionário com perguntas abertas e fechadas. Quanto aos resultados constatou-se que há necessidade de um programa junto aos colaboradores, para que os servidores do BOPE permaneçam em alto nível técnico. Também foi verificado o interesse, tanto do comandante do BOPE, quanto dos operadores em melhorar as performances operacionais, faltando para isto maior investimento governamental nos colaboradores internos.

Palavras-chave: Trabalho. Motivação. Segurança Pública.

1 INTRODUÇÃO

Desde 480 A.C com os espartanos, participar das tropas especiais não é uma tarefa das mais fáceis, pelo contrário, exige-se muito do físico e psicológico. Portanto, compreende-se que o desempenho está diretamente relacionado com a motivação dos policiais que atuam nas operações especiais. Segundo Robbins (2005), a motivação possui três propriedades que a regem. Uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como a realizar, outra é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado apenas por obrigação, e a terceira é permanência.

Segundo Maximiano (2007, p. 250) “a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo”. Então, por mais bem equipado que seja um batalhão de operações especiais, dificilmente obterá êxito nas suas missões, se não existirem operadores qualificados e principalmente motivados para executar com excelência a sua atividade fim, pois são eles, os operadores, parte mais importante do batalhão.

Caso o operador não esteja motivado a produtividade do batalhão será abalada, como cita Chiavenato (2010, p. 5) quando afirma: “com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade”, sendo assim, o maior capital que a unidade tem é o seu capital humano.

¹ Soldado da Polícia Militar, Discente EGOV/UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail:* cleyton_medeiros@hotmail.com

² Bacharel e Mestre em Administração – Professor do Departamento de Administração - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *e-mail:* joseorlando@uern.br

Diante do valor deste tema, o presente artigo busca avaliar como os policiais do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) em Natal/RN, mantém a sua motivação no seu dia-a-dia operacional.

A falta de renovação da tropa (da PM-RN), onde não há concurso desde 2006, acaba afetando a renovação do Batalhão. Outro grande problema é o enorme espaçamento entre os cursos especializados da área, fazendo com que o desgaste do efetivo na parte motivacional seja constante. A falta de transição entre os setores ocorre principalmente por causa da demanda de promoções serem maiores que a oferta, e ainda os centros de formações não possuem estrutura, física e capital humano para os cursos e estágios que habilitam as praças a terem condições de mudarem de graduação.

Contudo, quando a corporação apresenta investimentos na parte física (armamento, viaturas, infraestrutura entre outros) fazem com que os operadores que ali estão, acabem se reinventando para aprenderem as novas tecnologias. Também existem os treinamentos para adequação aos novos armamentos e equipamentos, mas muitas vezes só ocorrem nestas ocasiões. Os gestores incentivam a participação dos demais presentes no batalhão, objetivando manter o alto padrão das Operações Especiais, mas muitas vezes faltam equipamentos mais específicos.

Assim, diante da problemática anteriormente apresentada, faz-se as seguintes perguntas de pesquisa: Quais são os principais fatores que prejudicam o equilíbrio no ambiente de trabalho no BOPE/RN?

E, quais os que mais cooperam para um bom ambiente onde todos estejam motivados? Este trabalho traz alguns indicadores para que se possa minimizar alguns dos problemas desta unidade, mas também apresenta considerações ao fato de como os que ali estão, conseguem manter o alto nível de motivação ao longo dos anos, apesar da média alta de idade existente e a falta de incentivo público.

Mas nem só de armamento e equipamento é feito um comando de Operações Especiais – OE, outros fatores são importantes, sendo a motivação um deles. Chiavenato (2005) cita Herzberg, um estudioso da área, de forma que a motivação das pessoas para o trabalho vai depender de dois fatores, sendo os higiênicos, que correspondem ao contexto do trabalho e os motivacionais, que correspondem ao cargo, as tarefas e as atividades relacionadas com o cargo. Maximiano (2007, p. 268-269) corrobora com esta ideia, dizendo que:

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Sendo assim, o presente artigo verifica a existência de elementos que venham favorecer ou prejudicar a motivação dos policiais do BOPE, tendo como base a realidade observada no BOPE-RN, através da:

1. Rotina dos operadores, no que se refere ao serviço (competências, operações, missões, treinamento e instruções);
2. Verificação da eficácia da liderança e sistema organizacional, como fatores influentes na motivação dos policiais;
3. Perfil dos profissionais (idade, qualificação profissional, financeiro, físico).

O tema de estudo foi escolhido devido à importância da motivação na vida das pessoas, em especial aos policiais do BOPE, justificando assim este trabalho, que trata dos principais fatores motivacionais existentes e que vão desde antes de ingressar no batalhão, como após o ingressar, identificando os principais fatores que inibem ou aumentam a motivação.

2 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DO CAPITAL HUMANO DOS POLICIAIS DE OPERAÇÕES ESPECIAIS (BOPE)

Segundo Bernardes e Marcondes (2006), com o passar do tempo surgiram alguns conceitos e, logo depois algumas teorias que abordam a motivação humana. Diversos teóricos contribuíram para tal, através de análise do comportamento do indivíduo, buscando entender o que o faz motivado, e como acontece o processo de motivação na vida dele. Entre esses teóricos se destacaram dois: Maslow e Herzberg.

De acordo com Zanelli (2004), Maslow em sua teoria destaca que o comportamento do indivíduo está relacionado a uma hierarquia de fatores, baseada nas necessidades humanas. Ele afirma que o indivíduo só será motivado quando suas necessidades básicas (necessidades fisiológicas e de segurança) forem supridas, formando a base da pirâmide hierárquica que levou seu nome, assim o indivíduo tentaria atingir uma nova necessidade quando a anterior já estivesse satisfeita.

As necessidades superiores apresentam-se como motivadoras da conduta humana, ou seja, as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. A composição da sua pirâmide seria dividida em cinco grupos, necessidades fisiológicas ou básicas, segurança, sociais, estima, autorrealização (OLIVEIRA, 2010).

Robbins (2005) cita que Herzberg, dividia a teoria em dos dois fatores, onde os estímulos de insatisfação se eliminados podem acalmar os colaboradores, mas não necessariamente deixá-los satisfeitos. O autor ainda afirma que, o contrário de satisfação é a não-satisfação e da insatisfação é a não-satisfação. O que significa entender que nem sempre que alguém não estiver insatisfeito, não necessariamente ele estará satisfeito. Já, Chiavenato (2005) aborda a temática dizendo, ainda dentro da teoria de Herzberg, que a motivação das pessoas para o trabalho vai depender de dois fatores, sendo os higiênicos que correspondem ao contexto do trabalho e os motivacionais que correspondem ao cargo, tarefas e atividades relacionadas com o cargo. Para Maximiliano (2007, p. 268-279) a motivação não estaria relacionada apenas “as condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões”.

Entretanto, o comprometimento dos funcionários públicos, não pode ser comparado com o mesmo tipo de comprometimento acontecido em todas as organizações, principalmente se tratando da PM, onde o comprometimento de seus servidores é conquistado através de recompensas de acordo com os seus interesses, como o reconhecimento e a valorização que estão entre os sinais que mais os motivam. Segundo, Gil (2001, p. 2010) motivar as pessoas não é uma tarefa das mais fáceis, neste sentido ele afirma que a motivação,

[...] tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforma o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Desta forma motivar os policiais de segurança pública no RN é essencial para que o mesmo possa desenvolver um trabalho de maior relevância junto a sociedade que atualmente vive constante sem segurança. Com o aumento da violência no Estado, o BOPE vem sentido a necessidade de investir mais em recursos humanos, acrescentando aos seus valores o conhecimento adquirido através do investimento em capital humano qualificado, agregando assim recursos de extrema importância.

Chiavenato (2004) diz que o capital humano é constituído pelas pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. A sociedade cada vez mais violenta, exige

altos níveis de motivação dos policiais do BOPE pois, estando motivados podem realizar seu trabalho satisfatoriamente, tanto individualmente como em grupo, para poder assim proporcionar melhores resultados.

Para Chiavenato (1992), o mundo de hoje, extremamente globalizado, complexo e competitivo, exige dos gestores e funcionários de uma organização, fortes componentes de motivação. Motivação para enfrentar a concorrência. Motivação para desenvolver programas de qualidade, produtividade e redução de custos. Motivação para fazer a necessária reengenharia de processos. Motivação para transformar a instituição em uma organização de aprendizagem. Motivação para motivar funcionários. Motivação para mudar, pois a única certeza estável que se tem em tempos difíceis é a certeza de que tudo pode mudar, e rapidamente.

Por isso ao observar alguns policiais trabalhando, torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Alguns sempre estão bem uniformizados e bem fisicamente além de atentos ao serviço. Outros são menos preparados e tendem a realizar seus serviços sem grande dedicação. O “Caveira” (profissional formado em operações especiais) tem um papel fundamental na motivação dos policiais do BOPE. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades de uma Batalhão de Operações Especiais.

Chiavenato (1992) afirma que “a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe”. A motivação tende a funcionar como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano” (CHIAVENATO, 1992, p. 167). Portanto, a motivação existe no interior das pessoas e se impulsiona através das necessidades externas. As pessoas têm suas necessidades próprias, e estas são forças internas que impulsionam e acabam influenciando cada uma das pessoas determinando de forma própria seus pensamentos com fins de direcionar o seu comportamento frente às diversas situações da vida, principalmente as adversas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi utilizada como metodologia a pesquisa de campo com uso de questionário, como também a pesquisa bibliográfica através de leitura exploratória, sobre o assunto, possibilitando uma visão mais ampla do problema apresentado. A pesquisa foi realizada de forma quantitativa através de questionário com perguntas fechadas e abertas, dentro do ambiente do próprio BOPE, com seus operadores dos diversos setores, obtendo informações relevantes ao estudo.

O questionário foi aplicado no próprio Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE, contendo 8 (oito) questões fechadas e 2 (duas) abertas, com linguagem simples e direta relacionadas à temática da motivação no trabalho (batalhão), utilizando na sua formulação “como fatores motivadores: as execuções, o reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, a responsabilidade e crescimento ou progresso”. E, como “fatores higiênicos: a política e administração da empresa, a supervisão, os relacionamentos interpessoais, a vida pessoal, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança” (HERZBERG, 1997, p. 61-62).

O questionário foi aplicado no batalhão com 44 policiais, por meio de formulário eletrônico como parte da análise do ambiente de trabalho, dessa forma foi obtido um erro amostral de 9% e o nível de confiança de 95% para a coleta de dados. Após a coleta dos dados, foi realizada a tabulação dos dados e a produção de gráficos onde foram encontrados e agregados valores aos elementos e aos fenômenos que surgiram durante as observações, unindo fontes primárias e secundárias na busca das mais conscientes formas de medir as repostas encontradas.

Aos pesquisados foi solicitada a avaliação de 9 afirmativas. Considerando a realidade do trabalho, cada um manifestou seu nível de concordância com cada afirmação. Assim, foi utilizada a escala do tipo *Likert*, com as seguintes opções de resposta: 1 desmotivado; 2. pouco motivado; 3. motivado; e 4. Muito motivado.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: A SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

É através do artigo 144 da Constituição da República Federativa do Brasil (1990), que é fundamentado o dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a prevenção da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio através de vários órgãos, e dentre eles as PM, cabendo a prevenção da ordem pública através de ações preventivas ostensivas.

A criação da PM-RN se deu “inicialmente como nome de Corpo Policial da Província, através da Resolução de 27 de junho de 1834, em mensagem dirigida ao Conselho do Governo pelo presidente Basílio Quaresma Torreão, da então Província do Rio Grande do Norte”. E foi definitivamente organizada pela Resolução nº 26 de 04 de novembro de 1836, assinada pelo Governador João Ferreira de Aguiar (PM-RN, 2013).

FIGURA 1 - Auditório do BOPE/RN



Fonte: G1, (2016).

O Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE-RN, é regulamentado pela lei nº 21.607, de 7 de abril de 2010, que altera o decreto nº. 19.253, de 25 de julho de 2006. É um órgão de execução e Unidade Operacional de caráter especializado, subordinado ao Comandante Geral da PM-RN, sendo responsável na atuação preventiva como força de discussão em locais de possíveis perturbações da ordem pública, além de atuar no gerenciamento de crises com reféns localizados, na dissuasão e controle de rebeliões nos estabelecimentos prisionais, em ações de antissequestro e que envolvam artefatos explosivos, entre outras atribuições. A sua sede está localizada na cidade de Natal.

A administração do BOPE é complexa, uma vez que existe, algumas companhias especializadas, diferentemente dos demais Batalhões, são elas:

1. Companhia de Intervenção Tática;
2. Companhia Rural;

3. Explosivistas;
4. Atiradores;
5. Armaria;
6. Instrução.

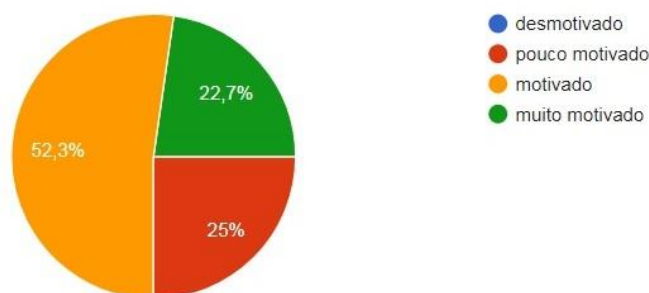
Ao todo o BOPE/RN conta com menos de 1% do efetivo da PM-RN, os militares lá presentes são divididos entre posto e graduação de oficiais e praças, especialistas na área afim do batalhão (caveiras, catianos, negociadores, explosivistas, armeiros, atiradores, catingueiros, investigadores entre outros).

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS

A pesquisa foi feita com um total de 44 (quarenta e quatro) policiais que trabalham na parte operacional do BOPE, que responderam questionário. O resultado de cada questão foi feito através de gráfico em pizza, ficando assim mais claro o entendimento das respostas.

Quando indagados sobre a sua satisfação com a motivação pessoal, eles responderam que 22,7% estão muito motivados, 52,3% estão motivados e 25% pouco motivados, conforme mostra o gráfico 1, apresentado a seguir.

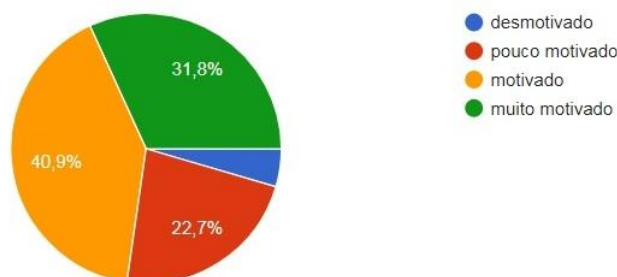
GRÁFICO 1 – Relação entre motivação e satisfação pessoal



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

No quesito satisfação pessoal, percebe-se que os policiais do BOPE do RN, estão trabalhando de forma satisfatória e isto em termos gerais. Na apresentação do gráfico 2, foi avaliada a motivação do servidor tendo como base a relação dele com o superior hierárquico.

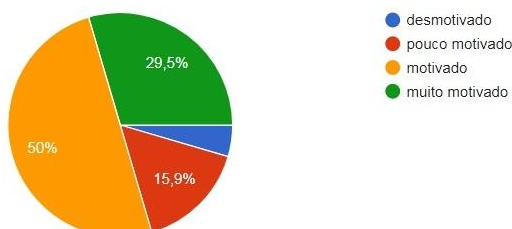
GRÁFICO 2 – Relação entre motivação e hierarquia



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De acordo com o gráfico 2, anteriormente apresentado, observa-se que 40,9 % dos servidores responderam que estão motivados, 31,8 % muito motivados e 27,2 % estão poucos motivados. Sendo assim, pode-se concluir que de um modo geral eles, os policiais do BOPE estão motivados a trabalharem com seus superiores hierárquicos. Na questão em que foi avaliada a motivação do servidor tendo como base sua vida pessoal (*status*), de acordo com o gráfico 3 os resultados foram em diversas categorias.

GRÁFICO 3 – Relação entre motivação e *Status*

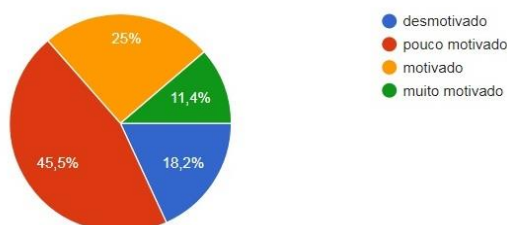


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi avaliada a motivação do servidor em relação a seu *status* (por estar no BOPE) no seu ciclo de amizade entre civis e militares, de acordo com o gráfico 3, observa-se que a metade dos servidores num total de 50% respondeu que estão motivados, 29,5% muito motivados, 15,9 % poucos motivados e apenas 4,5 % estão insatisfeitos. Sendo assim é de fácil compreensão que eles estão motivados em relação ao *status* que o BOPE proporciona em relação ao seu ciclo de amizades.

Quanto à motivação dos PM's em relação às condições de trabalho (espaço físico, preparação física, técnica e tática) dele na unidade, de acordo com o gráfico 4, observa-se que 25% dos servidores estão motivados, 11,4% estão muito motivados e 63,7% estão insatisfeitos.

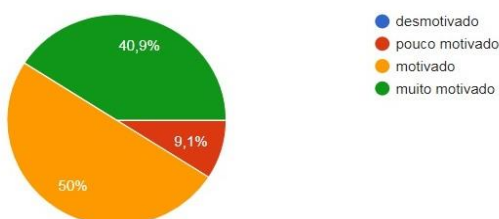
GRÁFICO 4 – Relação entre motivação e condições de trabalho



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Sendo assim, eles estão pouco motivados em relação às condições de trabalho do BOPE. O que se faz necessário concluir que o governo do Estado necessita urgentemente resolver esta problemática, oferecendo ao policiais do BOPE melhores condições para o trabalho.

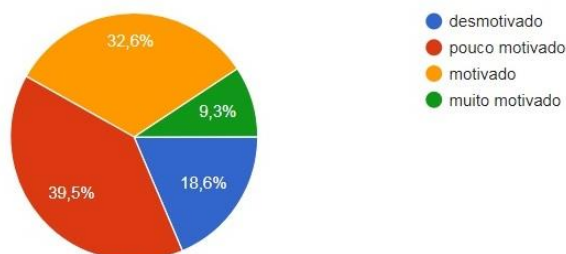
GRÁFICO 5 – Relação entre motivação e Desafios



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi avaliada a motivação do servidor em relação funções que ele exerce ou está apto a exercer no batalhão, de acordo com o gráfico 5, observa-se que a metade dos servidores 50% respondeu que está motivada enquanto a 40,9% estão muito motivados e apenas 9,1% estão poucos motivados. Sendo assim, pode-se concluir que eles estão motivados ao desafio que o trabalho do BOPE traz.

GRÁFICO 6 – Relação entre motivação, carreira e crescimento pessoal



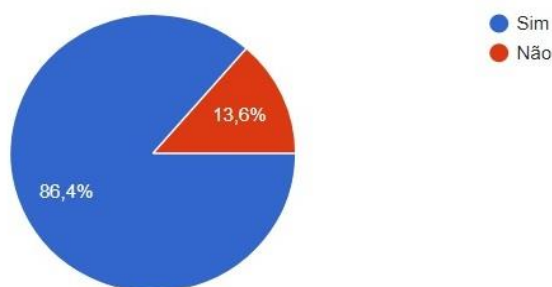
Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi avaliada a motivação do servidor em relação a sua progressão de carreira assim como o crescimento pessoal, de acordo com o gráfico 6, observa-se que 9,3% dos servidores responderam que estão muito motivados, 32,6% motivados, 32,6 % poucos motivados e 18, 6% estão insatisfeitos.

Sendo assim, pode-se perceber que existe uma insatisfação dos policiais em relação à ascensão na carreira. Novamente, o governo do Estado precisa sancionar este problema criando e oferecendo ações que venham beneficiar o policial na sua vida pessoal e profissional.

Sobre a motivação do servidor quanto aos cursos operacionais que fez antes ou depois de chegar no batalhão, os resultados estão apresentados no gráfico 7.

GRÁFICO 7 – Relação entre motivação e qualificação profissional

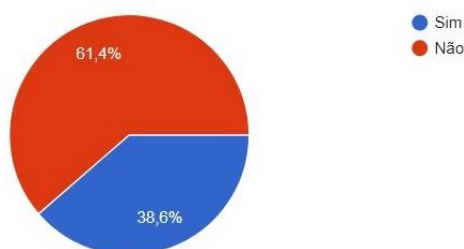


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De acordo com o gráfico 7, observa-se que a maioria dos servidores num total de 86,4% respondeu estar satisfeito e, 13,6% responderam que não estão.

Sendo assim, é possível perceber o quanto os treinamentos e cursos são essenciais para o exercício da profissão do policial BOPE principalmente porque eles afirmam que é de extrema importância se qualificar para estar na unidade.

GRÁFICO 8 – Relação entre motivação e problemas familiares



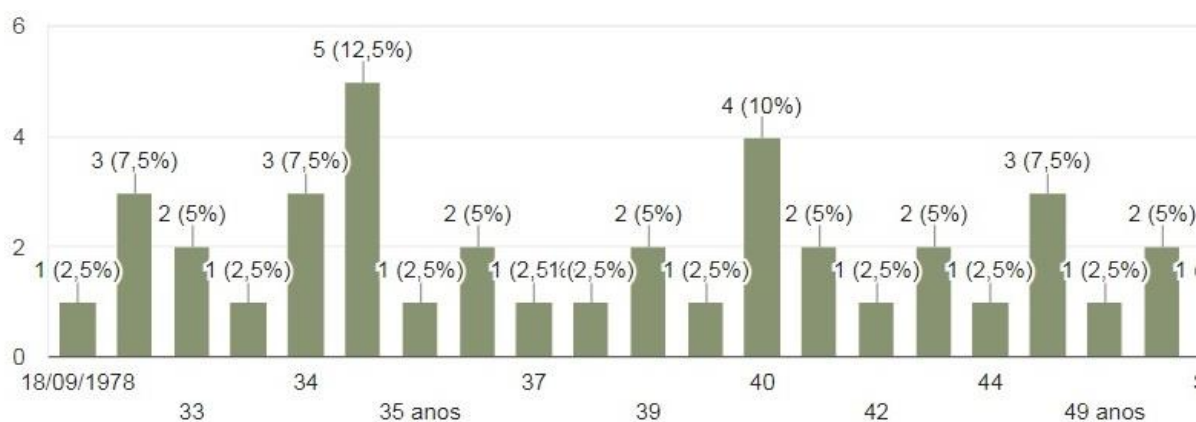
Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Nesta questão foi avaliada a motivação do servidor em relação possíveis problemas que ocorrem por estar na unidade, de acordo com o gráfico 8, anteriormente apresentado. Observa-se que a maioria dos servidores num total de 61,4% respondeu possuir problemas familiares por conta de sua profissão e 38,6% responderam que não.

Sendo assim, eles afirmam que o profissional que está ali na unidade acaba levando consigo algum tipo de problema para o lar e a família, citando alguns como o estresse e maior ausência da permanência na residência.

Sobre o perfil dos servidores, optou-se por conhecer a idade, visto que a função do policial do Bope requer aptidões e habilidades físicas para o trabalho, conforme os resultados apresentados no gráfico 9.

GRÁFICO 9 – Idade dos militares do BOPE



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

De acordo com o gráfico anteriormente apresentado, percebe-se que existe uma média de policiais na faixa etária para mais “madura”, ou seja, concentrada em faixas etárias acima de 35 anos, o que se justifica pela falta de concursos na área.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo deste artigo, foi verificado o comportamento da satisfação com a sua respectiva motivação dos operadores do Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE de Natal no Estado do Rio Grande do Norte. Nesta perspectiva, pode-se perceber como está sendo feita o

trabalho de interação do policial com o meio onde trabalha e de forma como ele se comporta com aos estímulos que recebe na sua jornada de trabalho.

De acordo com o foco das teorias apresentadas e selecionadas para referenciar este trabalho de motivação do BOPE, é que se percebe que o batalhão constantemente reúne esforços para poder unir os objetivos pessoais com o da organização. Também pode-se identificar que a motivação da unidade é possível, por causa da confiança entre pares e superiores.

Compreendeu-se que os militares esperam mais de que um salário digno no final do mês, onde possa usufruir com sua família sem a necessidade de fazer uma renda extra, eles querem respeito e querem ser escutados, querem novos desafios para que assim possam crescer tanto como pessoa como profissional.

A pesquisa identificou também a necessidade de aquisição de materiais de uso diário e operacional do batalhão com novas tecnologias para poder substituir alguns materiais já ultrapassados e assim a equipe operacional possa ter um melhor desempenho em cada missão. Os gestores (tanto estado como da polícia) precisam trabalhar com mais flexibilidade para com o efetivo da unidade, buscando também outros apoios em algumas decisões, posto que por se tratar de um batalhão especializado, outras atividades menos especializadas podem ser realizadas por outros órgãos.

A gestão do Estado deve buscar mais colaboradores por meio de novos concursos, visto que a crise que o Estado passa, reflete em restrição quanto ao número de policiais em atividade. A inserção de novos profissionais no BOPE poderá resultar em maior motivação principalmente na questão do serviço, todos podem empregar de forma mais eficiente a sua individualidade técnica. Desta forma, o serviço prestado se torna mais eficaz, ganhando assim o batalhão, seus gestores e a sociedade.

Entre os maiores fatores que afetam na motivação dos policiais do BOPE, apresentado na pesquisa, estão as condições de trabalho e a progressão de carreira. O primeiro problema seria facilmente solucionado através de organizações colaboradoras como as universidades, academias, construtoras.

As universidades poderiam fornecer desde cursos de graduação como por exemplo engenharia química (para exclusivistas), além de outros tipos de cursos como a manutenção nos robôs utilizados para desarmamento de explosivos. As academias poderiam fornecer equipamentos e manutenção dos aparelhos da academia do batalhão, que em parceria poderia fornecer o espaço para fazer eventos promocionais para as mesmas. As construtoras poderiam firmar acordo com o governo para atender as necessidades do batalhão na construção de tanque tático, piscina, torre de rapel, estande de tiro entre outras tão necessárias para o desenvolvimento profissional. Em troca, o governo poderia ceder terrenos que estão sem utilidade pública, assim como foi feito anteriormente no comando do 3º Distrito Naval da mesma cidade.

Para a resolução do segundo problema apresentado anteriormente, poderiam ser ofertadas novas vagas através de concursos para a PM e isto com mais frequência, pois só assim os policiais poderiam ser promovidos com interstício mínimo de posto ou graduação.

Tal iniciativa resultaria no estabelecimento quantitativo necessário de policiais na base da pirâmide hierárquica com a inclusão de mais soldados e conseqüentemente diminuiria a média de idade dos operadores operacionais no batalhão. Outro fato relevante refere-se aos riscos de lesões crônicas que seriam reduzidos devido ao desgaste nos treinamentos e operações de alta complexidade. Os policiais que fossem sendo promovidos iriam compor as equipes de instrução, administrativa e a mais técnica tendo assim, uma transição não só salarial, mas também de função na própria unidade.

Espera-se também, que o resultado desse estudo possa contribuir positivamente para a gestão do batalhão, pois as falhas aqui identificadas sirvam também de referências para que sejam sanadas e de acordo com a realidade da organização.

Na pesquisa também foi possível identificar algumas estratégias para o desenvolvimento de competências para os servidores policiais do BOPE, são elas a saber:

1. A capacitação, compreendendo a reciclagem e a especialização dos operadores através de cursos, treinamento semanal e reuniões mensais para nivelamento de condutas, além de cursos específico para o operador daquela área;
2. Os benefícios, do tipo de diárias operacionais – (D. O) tanto para os cursados quando forem dar instrução em outra cidade ou estado, assim como os que viajam para fora em busca de concluir um curso que pode chegar o tempo de até 6 meses, visto que na atualidade os militares nestas condições citadas acima não recebem as D.Os;
3. A produtividade, compreendendo a emissão de um calendário anual para eventos com palestras motivacionais com líderes de outras unidades operacionais de outros estados, para que assim o efetivo do BOPE se sinta mais motivados como parte integrante de uma equipe e da Instituição, recebendo estímulos motivacionais constantes;
4. A infraestrutura básica, por meio da modernização da estrutura física do local (climatização, mobília, iluminação entre outros), favorecendo uma melhor condição de trabalho aos operadores para eles poderem manter o nível de excelência de trabalho;
5. Qualidade de vida, melhorando a disponibilização de gratificações, como acontece em outros BOPEs de outros Estados. Os operadores necessitam adquirir equipamentos apropriados ao seu biótipo físico, o que acaba sendo bastante caro para ele. Essa medida favorecerá as especificações dos produtos e o aumento de renda do policial evitando assim que eles façam serviços extras, favorecendo a maior integração, pois nos momentos de folga, eles podem socializar com os demais servidores através de promoções de lazer e práticas desportivas regulares.

As sugestões de melhorias apontadas neste trabalho, dentro do Batalhão de Operações de Policiais Especiais, são de extrema importância para que haja uma interação da gestão da PM com a gestão do governo do Estado do RN, visando por meio da inclusão de novos colaboradores para o batalhão, o crescimento de ambos (Estado e Batalhão) e diminuindo assim a violência no Estado que cresce exponencialmente a cada ano.

REFERÊNCIAS

- BERNARDES Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria Geral da Administração:** gerenciando as organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **A Dinâmica do Sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.
- _____. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- _____. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a administração. participativa. São Paulo: Makron, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teorias Geral da Administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2010.

PM/RN. **História da PM.** Governo do Estado do RN, 2013. Disponível em: <http://www.pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=2400&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Hist%F3ria>. Acesso em: 14/09/2018.

PM/RN. **História da PM.** Governo do Estado do RN, 2016. Disponível em: <http://www.pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=7997&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=NOT%CDIA>. Acesso em: 14/09/2018.

ROBBINS, Steplen P, **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As temáticas inter-relacionadas - Gestão de Pessoas e Segurança Pública - são de fundamental importância para o contexto da eficácia de trabalho dos servidores públicos municipais, estaduais e federal. Neste sentido, o *e-book* intitulado Gestão de Pessoas na Segurança Pública apresenta considerações teóricas e práticas que retratam a perspectiva e a realidade organizacional do Desenvolvimento Humano do Estado do Rio Grande do Norte

A Gestão de Pessoas ao longo de seu desenvolvimento histórico, passou a ocupar um papel de destaque no planejamento e gestão das organizações, em especial no que se refere às questões trabalhistas. Já, a gestão da segurança pública, passou a ter representatividade acadêmica e na prática do cotidiano dessas organizações, em função das contingências que a sociedade apresenta nas últimas décadas, tendo caráter emergencial, e assim a violência estando constantemente em evidência na mídia, atribui especial importância às organizações públicas ligadas à segurança pública

Os agentes de segurança pública trabalham com, e para as pessoas, assim enfrentam situações que acometem sua integridade física e psicológica, podendo dessa forma, resultar em problemas de saúde como também em desmotivação e falta de comprometimento com a organização em que trabalha.

As teorias e práticas da Gestão de Pessoas podem representar uma alternativa aos problemas que envolvem o desenvolvimento humano nas organizações. De modo especial, ao propor políticas e projetos direcionados ao tema Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos que atuam na segurança pública. Os programas e ações implementadas por entidades públicas, que apresentaram resultados satisfatórios, são merecedores de serem relatados em uma obra científica, como o presente livro. Pois propiciam reflexões necessárias para o planejamento e gestão de instituições de segurança de qualquer natureza – pública ou privada.

A divulgação dos resultados dos casos apresentados nesse livro, pode contribuir ainda, para a criação e implementação de práticas do desenvolvimento humano do Estado Potyguar, e assim enaltecer o trabalho dos profissionais dessa área pública. Da mesma forma, busca-se preencher uma lacuna teórica existente sobre a temática em pauta, podendo servir como fonte de pesquisas para estudos acadêmicos acerca desse tema tão relevante para o bem-estar social.

Agradeço ao trabalho dos docentes, que fizeram parte do curso de Especialização em Gestão de Capital Humano oportunizado pela UERN e do empenho dos, agora pós-graduados, que realizaram com afinco suas disciplinas e pesquisas de campo, visando retratar as práticas referentes ao capital humano em suas organizações, pesquisas essas, que resultaram nesse livro. Agradeço também as instituições parceiras: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN e a Escola de Governo do Rio Grande do Norte, que oportunizaram a realização desse projeto acadêmico.

Meus sinceros agradecimentos a todos.

Prof. Me. José Orlando Costa Nunes

SOBRE O ORGANIZADOR



José Orlando Costa Nunes

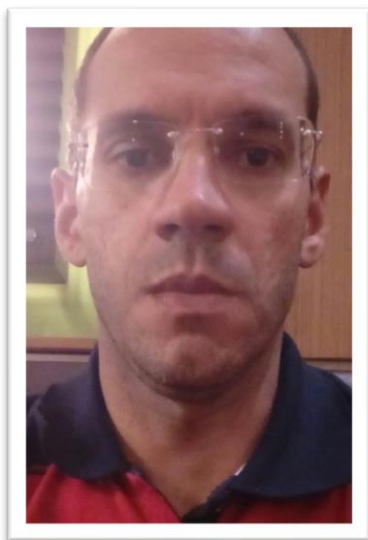
Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE (1989). Possui Especialização em Administração Hoteleira - UFBA (1994), Metodologia do Ensino Superior à Distância - FVJ-CE (2010) e Mestrado em Administração pela UFPE (2003).

Foi coordenador dos cursos de graduação (Administração, Gestão Hospitalar, Processos Gerenciais, Recursos Humanos e Turismo) da Faculdade do Vale do Jaguaribe FVJ-CE.

Atualmente é Professor Adjunto III da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), onde exerce desde 2016, a função de coordenador do curso de Especialização em Administração de Sistemas da Qualidade e, em 2019, a função de coordenador do curso de Especialização em Gestão de Capital Humano, uma parceria entre UERN e Escola de Governo do RN.

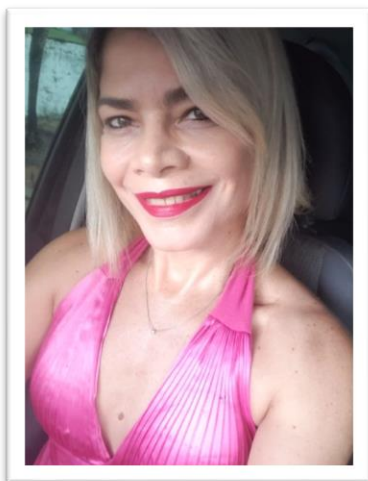
Tem experiência na área de Administração, Educação e Turismo com ênfase em Hotelaria, Eventos e Cidades. Atualmente atua com as seguintes temáticas acadêmicas: Administração, Gestão de Turismo, Cultura Organizacional, Empreendedorismo, Gestão de Pessoas, Hotelaria, Gestão de IES, Gestão de Cidades, Incubadoras de Empresas e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

SOBRE OS AUTORES



Adriano Henrique Fernandes e Silva

Possui graduação em Fisioterapia pela Universidade Estadual do Paraíba (2003) e Especialização em Fisioterapia Ortopédica e Desportiva: Avaliação e Intervenção Funcional pelo Centro Universitário do RN UNI-RN (2012). Em 2018, cursou Especialização em Gestão de Capital Humano pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Foi estagiário em fisioterapia respiratória na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), e em fisioterapia ortopédica e traumatológica na Clínica Ortopédica e Traumatológica de Campina Grande. Atuou como fisioterapeuta do Centro Clínico da PMRN Coronel Passos, exercendo em seguida nesta unidade as funções de colaborador de gestão de pessoas como Sargento Adjunto e Sargenteante, e Assessor Administrativo da Direção. Exerceu também a função de Almoxarife do Centro Clínico da PMRN Coronel Passos. Atualmente é Gerente de Despacho como Rádio Operador do Centro Integrado de Operações de Segurança Pública (CIOSP) e tem experiência na área da Saúde e Segurança Pública.



Amanda Alves de Almeida

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN (2000). Possui Especialização em Gestão de Capital Humano (2018) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Atualmente atua no Gabinete do Comando Geral da Polícia Militar do RN.



Andersonlei Moura Gama

Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN (2012) e Tecnologia em Materiais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN (2005). Possui Especialização em Gestão do Capital Humano UERN (2018). Têm experiência na área de Gestão de Frota e Desenho Auxiliado por Computador (CAD/CAE). Atualmente trabalha na área operacional da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN).



Bruno Henrique de Souza Pontes

Bacharel em Direito pela Universidade Potiguar – UNP (2013), com Certificação de Aprovação do Exame Da Ordem dos Advogados Do Brasil – OAB (2019). Atualmente ocupa o cargo de 3º SGT da Polícia Militar do Estado Do Rio Grande Do Norte, na qual ingressou no ano de 2001. Possui especialização em Gestão do Capital Humano – UERN (2018). Coursou e concluiu seguintes cursos voltados para a área de segurança pública: Curso de Requalificação Profissional – CBM/RN (2009), Uso Progressivo da Força – SENASP (2008), Gerenciamento de Crises – SENASP (2009), Aspectos Jurídicos da Abordagem Policial – SENASP (2009), Crimes Ambientais – SENASP (2009), Análise Criminal – SENASP (2010) e Crimes Cibernéticos – SENASP (2018).



Cícero Alysson Cavalcanti dos Santos

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN (2011). Possui Especialização em Gestão do Capital Humano pela Escola de Governo do RN (2018). Atualmente é Cabo da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN), onde exerceu até o ano de 2019, nesta instituição, a função de chefe do PIS/PASEP da PMRN. Têm experiência na área Administrativa da Corporação. Atualmente atua na Sargenteação da Coordenadoria de Segurança do Gabinete Civil do Estado – COSEG/GAC.



Cleyton Medeiros Silva Graduado em Marketing pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER (2014). Possui Especialização em Gestão de Capital Humano pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN (2018). Possui o título de "CAVEIRA" ao ter concluído o VI Curso de Operações Especiais - COESP (2019) pela Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Atualmente é Cabo da PMRN lotado na Companhia Independente de Operações e Patrulhamento em Áreas Rurais - CIOPAR onde opera, treina, ministra treinamento e dissemina o conhecimento.



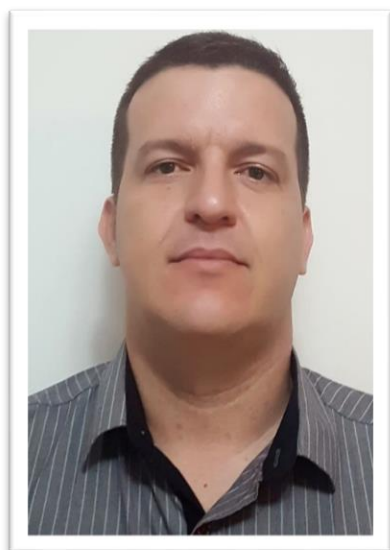
Francisco das Chagas Lima da Silva

Graduado em Tecnologia em Construção de Edifícios pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN (2016). Possui Especialização em Gestão do Capital Humano pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN - em 2018.



Leandro Tavares dos Reis

Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Natal - FAL, possui especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Tem formação técnica em Redes de Computadores pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). Atualmente é policial militar e atua na área de inteligência em segurança pública. Têm experiência na área de administração, gestão de pessoas, redes de computadores, tecnologias utilizadas em processos de gestão e controle estatístico, georreferenciamento e mapeamento de áreas urbanas e implantação e treinamento de sistema de informações gerenciais.



Mario Jorge Conte Gomes Júnior

Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar do RN através do Curso de Formação de Oficiais - CFO (2008). Possui Especialização em Gestão do Capital Humano pela UERN e Escola de Governo do Rio Grande do Norte – (EGRN) (2019). Possui extensões em Polícia Comunitária e Gestão de Projetos Públicos pela FGV (2009), sendo ainda Promotor e Multiplicador de Polícia Comunitária e Direitos Humanos pela Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP (2009). Foi Coordenador do Curso de Capacitação de Lideranças Comunitárias no município de Jaçanã (2010), Instrutor do Curso de Formação de Soldados - CFSD (2010) e do Curso de Operadores em Segurança Pública (2010), ambos em Santa Cruz. Na PM-RN, já exerceu as funções de Subcomandante da 2 CPM/7º BPM em Patu/RN, Comandante dos pelotões em Jaçanã, Santa Cruz, Tangará, São Paulo do Potengi e João Câmara, Subcomandante de Companhias

no 4º BPM (Zona Norte) e 9º BPM (Zona Oeste), ambas em Natal/RN. Atualmente exerce a função de Coordenador de Dia no Centro Integrado de Operações em Segurança Pública - CIOSP.



Maximiliano Rocha de Lucena

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN (2004). Possui Especialização em Gestão de Capital Humano - UERN (2019). Ingressou como Soldado PM, no quadro de combatente, da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte no ano de 2006, onde trabalhou na área operacional desta instituição. Atualmente ocupa o cargo de Cabo PM e está lotado na Companhia Independente de Policiamento Turístico – CIPTUR, subunidade militar subordinada ao Comando de Policiamento Metropolitano da PM/RN, onde exerce função administrativa. Têm experiência na área de Administração de Empresas.



Rebeca Ludmilla Vasconcelos de Oliveira

Possui graduação em Recursos Humanos pela Faculdade Maurício de Nassau – Natal/RN (2015), alcançando o maior I.R.A. – Índice de Rendimento Acadêmico - da Turma: 8.48. Tem Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, não concluída (2007). Especialista em Gestão de Capital Humano pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN (2018). Membro da Comissão de Investigação de responsabilidade em processos indenizatórios – SEAP/RN (2019). Membro da Comissão de Qualidade de Vida – SEAP/RN (2019). Possui experiência como Chefe da Administração Geral da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania – SEJUC/RN, atual Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte, SEAP/RN (2017-2018). Membro representante da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania – SEJUC/RN na Comissão de Elaboração do Plano Diretor do Sistema Penitenciário do Rio Grande do Norte – PLADISPEN/RN. Membro da Comissão Permanente de Licitação – CPL/SEJUC-RN (2017). Experiência de Gestão Penitenciária, exercendo a função de Direção da Unidade Prisional Masculina Centro de Detenção Provisória de Macaíba (2014-2017).



Roberto Fernandes de Medeiros

Graduado em Gestão Ambiental pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN (2016), pós-graduado em Gestão do Capital Humano pela parceria Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – EGOV/RN e UERN (2018), e em Finanças, Contabilidade e Controladoria Aplicada ao Setor Público, também pela parceria EGOV/RN e UERN (2020). Atualmente é aluno Sargento da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, instituição em que atua desde 2001. Detém experiência nas áreas de Segurança Pública e Privada.

