

O PAPEL ESTRATÉGICO DO CAPITAL HUMANO PARA A POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ

Alison Paludzyszyn de Souza¹

RESUMO: este artigo visa demonstrar a importância de valorizar os recursos humanos na Polícia Civil, levando em consideração de que são as pessoas que fazem com que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos com maior eficiência, em benefício de toda a sociedade. Trataremos de pontos relevantes como a motivação, a cultura organizacional, o papel do líder, e um novo tratamento para o setor de recursos humanos, utilizando-se, para o estudo, de fundamentos doutrinários, ilustrados por uma pesquisa de campo realizada pela Divisão Policial da Capital, no ano 2000, a qual faz parte de um projeto, desenvolvido pelo Setor Psicossocial daquela unidade, denominado “Encontrando Soluções para a Polícia Civil e sua Instituição”. Concluindo-se, ao final, pela necessidade de investimentos na área de recursos humanos, considerando as questões analisadas.

PALAVRAS-CHAVE: Polícia Civil, recursos humanos, valorização, importância, estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a questão relativa aos recursos humanos vem recebendo um novo tratamento por parte das organizações, que passaram a ver as pessoas não mais como meros recursos, mas como geradores de resultados ou um capital.

Esta nova perspectiva leva em consideração que são as pessoas que fazem com que as organizações atinjam seus objetivos e cumpram com sua missão, daí a necessidade de maiores investimentos nesta área.

Na Polícia Civil não poderia ser diferente, pois são os servidores policiais civis que a integram que fazem com que a mesma tenha vida, e assim cumpra com seu lema “servir e proteger”.

Desconsiderar a condição de parceiros, das pessoas que fazem parte das Organizações, desvalorizando-as, fará com que elas reajam com improdutividade, indiferença, e isto terá um alto custo para toda a sociedade.

Mas para que as pessoas invistam na organização da qual fazem parte, comprometendo-se com seus objetivos, é preciso motivação, além de uma cultura organizacional que cultive valores que a engrandecem, assim como uma liderança consciente, voltada para esta finalidade.

Este estudo visa demonstrar a necessidade de valorização dos recursos humanos da Polícia Civil, levando a Instituição a cumprir melhor com sua missão em benefício de toda a sociedade, o que será feito por meio de fundamentos doutrinários,

¹ Bacharel em Direito, Delegada da Polícia Civil do Estado do Paraná

utilizando-se ainda de pesquisa de campo realizada pela Divisão Policial da Capital, no ano 2000, a qual faz parte de um projeto, desenvolvido pelo Setor Psicossocial daquela unidade, denominado “Encontrando Soluções para a Polícia Civil e sua Instituição”, procurando-se ao final apontar questões relevantes que deverão ser observadas quando de investimentos nesta área, que são primordiais para consecução de qualquer plano estratégico que vise melhorar os serviços prestados pela Polícia Judiciária.

2 RECURSOS HUMANOS

Todas as organizações para sobreviver precisam de recursos, os quais podem ser financeiros, físicos e humanos.

Hoje a expressão recursos humanos vem sendo criticada por considerar o homem um mero “recurso”, descartável como os demais, desconsiderando a natureza humana, a dignidade da pessoa, atualmente fundamento da República, conforme prevê o art. 1º inciso III da nossa Constituição Federal.

No entanto, porque já consagrada pela Doutrina, continuaremos a utilizar a locução recursos humanos neste trabalho.

Foi na década de 1970, segundo Chiavenato (2004) que surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos. Inicialmente vendo as pessoas como meros agentes passivos, recursos manipulados e controlados de acordo com as necessidades das organizações. Já numa visão moderna as pessoas são na verdade os elementos mais importantes, porque dotadas de capacidade, inteligência, criatividade, iniciativa, decisão, habilidades indispensáveis para renovação destas organizações, num mundo de constante mudanças.

Assim Willingham (2004, p.01) ao afirmar a importância dos recursos humanos: “ gente é mais importante que processos. Processos não produzem; gente sim. Processos não pensam, sentem ou criam. Gente, sim. Antes que processos possam ser melhorados, nossa gente deve ser melhorada.”

Os recursos humanos na Instituição Polícia Civil são compostos por seus servidores, denominados policiais civis. São diversas carreiras entre elas as de delegado de polícia, investigador de polícia, escrivão de polícia, agente em operações policiais, papiloscopista.

Estes servidores estão incumbidos de cumprir com a principal missão da Polícia Civil relacionada à investigação de crimes.

Na Polícia Civil os problemas não estão afetos apenas à área de recursos humanos, há ainda deficiências no que diz respeito aos recursos financeiros e físicos. São diversos fatores como falta de infra-estrutura de algumas unidades policiais, excesso de trabalho, desvio funcional, inexistência de uma política salarial, além de outros, que leva a uma desmotivação, que somada aos demais problemas, diminui ainda mais a eficiência dos serviços prestados.

Há ainda as questões relativas à necessidade da construção de uma cultura organizacional mais sólida e treinamento de líderes, voltados para a valorização das pessoas.

3 RELACIONAMENTO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

O relacionamento vai depender de duas variáveis, que dizem respeito à forma com que as organizações tratam seus integrantes, e como estes se comportam perante as organizações.

As organizações podem tratar seus integrantes de acordo com políticas democráticas ou retrógradas.

Os recursos humanos, na Polícia Civil, ainda são vistos como meros “recursos”, assim demonstram as jornadas de trabalho extenuantes em certas unidades policiais, a falta de critérios objetivos na política de remoções, e por mais que se diga que estejam de acordo com a lei, na verdade contrariam princípios constitucionais fundamentais, como a dignidade da pessoa humana, valorização do trabalho, direito ao lazer, aqui incluído a convivência com a família. É preciso esclarecer, no entanto, que por se tratar de órgão da administração pública, que atende somente o previsto na fria letra da lei, o tema pode gerar inúmeras discussões.

Mas é preciso ter em mente que o mundo está em constante mudança e as organizações precisam acompanhá-la para não permanecerem paradas no tempo.

E a segunda variante é como as pessoas se comportam dentro da organização.

Conforme explica Chiavenato (2004), o comportamento das pessoas dentro das organizações é complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, capacidades, motivação, valores, etc) e externos (ambiente de trabalho, características da organização, fatores sociais, políticos, etc)

4 MOTIVAÇÃO

Motivação é o que faz com que as pessoas ajam de uma maneira ou de outra. As pessoas são motivadas pelos desejos que têm de atingir objetivos pessoais. Parece ser a motivação uma das palavras chave para que as pessoas realmente contribuam para o cumprimento dos objetivos da organização a qual integram.

Gil (2001), em seu livro, explica com muita propriedade as teorias sobre a motivação, tais como a hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria X e a Teoria Y, de McGregor, a Teoria Motivação-Higiene de Herzberg e a Teoria da Modificação Comportamental.

Para a teoria de necessidades de Maslow, as necessidades humanas apresentam diversos níveis de força, estabelecendo-se uma hierarquia de necessidades classificadas na seguinte ordem de importância, fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização.

As necessidades fisiológicas seriam aquelas básicas para a manutenção da vida, como: alimentação, vestimentas e abrigo.

As necessidades de segurança estão relacionadas à idéia de sentir-se seguro quanto à possibilidade de prover as necessidades básicas.

Quando as pessoas sentem a necessidade de participar de grupos sociais e por eles ser aceitas, estamos tratando das necessidades sociais.

Atendidas as necessidades sociais as pessoas almejam reconhecimento pelos outros. E por fim, surgem as necessidades de auto-realização.

Para Maslow, à medida que as necessidades fisiológicas vão sendo satisfeitas, as pessoas passam a almejar, gradativamente, a satisfação das demais necessidades.

Conforme as palavras de Gil (2001, p.206) “A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e

atenção dos outros.” Daí porque a valorização das pessoas, com tratamento digno é tão importante.

De acordo com a Teoria X e Y de McGregor a maneira de pensar dos dirigentes influencia o comportamento das pessoas. Ele definiu dois tipos de gerenciamento, que denominou teoria X e teoria Y. Os adeptos da primeira partem do pressuposto de que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e devem ser comandadas, sem que participem das decisões mais importantes. Para a teoria Y, as pessoas, sob condições favoráveis gostam de trabalhar e são capazes de dedicarem-se para melhores resultados.

O psicólogo Frederick Herzberg idealizou a teoria dos fatores higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se os fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Estes fatores não seriam os únicos a promover a motivação, mas precisariam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Seriam os fatores relacionados à responsabilidade e reconhecimento os que realmente promovem a motivação. Estes últimos fatores devem ser promovidos pelos gerentes para manter a equipe motivada.

Também, segundo Gil (2001, p. 208), os fatores higiênicos não podem ser desconsiderados, pois:

[...] se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

Diante da dificuldade relacionada à aplicação prática dos modelos de Maslow e de Herzberg, em face das necessidades não poderem ser diretamente observadas e medidas, preferem-se modelos de motivação fundamentados na aplicação sistemática de objetivos, sobretudo da modificação do comportamento organizacional.

Na pesquisa de campo realizada pela Divisão Policial da Capital, já mencionada, com a aplicação de questionários dirigidos aos policiais civis das carreiras de base, excluídos os delegados, obtidas 73% de repostas válidas, num total de 206 participantes, deixa bastante clara a questão da hierarquia das necessidades, como exposto pelas teorias acima analisadas. Foi feita a seguinte

pergunta: O que eu quero obter pelo esforço com que faço o meu trabalho? Existiam 16 (dezesseis) itens que deveriam ser enumerados pelo grau de importância, sendo assim definidos:

Dinheiro – ter um bom salário e outros benefícios.

Realização – conseguir objetivos pessoais profissionais.

Condições de trabalho – ter ambiente e equipamentos condizentes.

Responsabilidade – ser responsável perante a organização a que pertencço.

Segurança – sentir estabilidade no trabalho.

Satisfação – sentir prazer e entusiasmo na execução de tarefas diárias.

Bem-estar – estar e tranqüilo e seguro diante das dificuldades própria da atividade profissional.

Reconhecimento – ser notado e respeitado pelo que faço.

Supervisão – estar satisfeito pelos métodos de trabalho utilizados pelo superior.

Conhecimento – obter informações, aprender coisas e idéias novas.

Disposição – sentir-se bem fisicamente, com ânimo para o trabalho.

Desafio – determinação frente às dificuldades e/ou metas estabelecidas.

Auto-estima – ser apreciado por mim mesmo e pelos outros.

Altruísmo – dar assistência, apoio ou proteção a outros.

Criatividade – criar e desenvolver novas idéias.

Poder – liderar e influenciar os outros.

As respostas, por ordem de prioridade foram: dinheiro (33%), realização (16%), condições de trabalho (9%), responsabilidade (7%), segurança (7%), satisfação (6%), bem estar (5%), reconhecimento (5%), supervisão (2%), conhecimento (2%), disposição (2%), desafio (2%), auto-estima (2%), altruísmo (1%), criatividade (1%), poder (0%).

O item dinheiro, relacionado ao salário, é sempre uma questão que aparece em primeiro plano quando se trata de motivação para o trabalho, mas não é a única, como pudemos verificar existem outras necessidades, e nem poderia ser diferente.

O problema referente ao salário, principalmente no serviço público, é que sempre é comparado com outros mais elevados, referentes a carreiras diversas, até mesmo de outras organizações públicas, o que conseqüentemente vai gerar insatisfação.

A questão do salário, no entanto, é bastante complicada quando se trata de órgão da administração pública, diante da necessidade de lei que autorize até mesmo as reposições inflacionárias, e ainda o limite imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

É preciso fazer menção a algumas conquistas obtidas nos últimos anos, como a isonomia salarial, em face da extensão da gratificação de tempo integral e dedicação exclusiva a todos os servidores de base que a ela faziam *jus*, assim como criação da gratificação técnica para os que tenham curso superior. Atualmente a reivindicação é por um plano de cargos e salários.

A chamada teoria da expectativa de Lawler III, citada por Chiavenato, (2004), vê a questão do dinheiro sob outro ângulo, considerando este um meio e não um fim em si mesmo. Não nega que o dinheiro é altamente motivador, mas acha que é preciso que as pessoas acreditem haver ligação direta entre desempenho e aumento de salário. Neste caso as pessoas procurarão ter melhor desempenho para o resultado financeiro desejado.

Aplicando-se isto ao serviço público, embora pareça difícil esta relação, não é de todo impossível, já que o bom desempenho implica numa maior credibilidade da Instituição junto à sociedade, o que permite reivindicações salariais. Para os pessimistas, que não acreditam nesta fórmula, é preciso tomar como exemplo ao caso da Polícia Federal, que não só melhorou sua imagem junto à sociedade, como conseguiu com isto melhores salários.

A motivação, portanto, é importante para que as pessoas se sintam realizadas profissionalmente e invistam no crescimento das organizações. Mas, diante da natureza complexa do ser humano, em que as necessidades variam de pessoa para pessoa, motivar não é uma tarefa fácil. E embora a motivação seja considerada intrínseca a pessoa é possível nela influir, daí porque Gil (2001, p. 210) traz algumas recomendações a serem seguidas pelos dirigentes a fim de motivar as pessoas, assim enumeradas: valorize as pessoas, apreciando a todos, sem discriminações e respeitando as diferenças; reconheça os avanços, os quais devem ser elogiados; encoraje iniciativas, pois solicitar sugestões para solução de problemas é um poderoso fator de motivação; ofereça incentivos, os quais não devem ser confundidos com a concessão de aumentos salariais, como um presente ou concessão de algum privilégio; enriqueça as funções, agregando maior diversidade e responsabilidade ao trabalho; delegue autoridade; faça avaliações como parte de um

plano de desenvolvimento de pessoas; promova mudanças, pois novas experiências aumentam o interesse.

É claro que nem todas estas recomendações poderiam ser aproveitadas na Polícia Civil, pois novamente, por se tratar de órgão público restam as amarras da lei. Mas é preciso analisá-las e adaptá-las, no que for possível, a nossa realidade.

Quanto a influir na motivação das pessoas, o professor Tapia (2006), em palestra ministrada na Escola Superior da Polícia Civil, trouxe ainda um outro aspecto relevante no que diz respeito à motivação para aprender, o que também seria aplicável ao trabalho, no sentido de que ela estaria relacionada ao desejo de ser útil à sociedade, este sentimento de solidariedade, portanto, levaria a pessoa a ter motivação para o trabalho. Na Polícia, cujo lema é servir e proteger, esta idéia, aqui chamada de solidariedade, deve fazer parte da cultura organizacional, já que é em prol da sociedade que os serviços são prestados. É em razão disso que é importante identificar a cultura da organização.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2004, p.101):

[...] a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Segundo o mesmo autor acima citado, a cultura organizacional seria como um *iceberg*, na parte superior estariam os aspectos visíveis e superficiais, quase sempre as decorrências físicas, tais como os edifícios, cores, espaços, tipos de salas e mesas, métodos e procedimento de trabalho, tecnologias utilizadas, os títulos e descrições de cargos, as políticas de gestão de pessoas. Na parte submersa estariam os aspectos invisíveis e profundos, de percepção mais difícil, tais são os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

A cultura organizacional, quanto aos aspectos mais profundos, depende de um estudo, social e psicológico, que envolve uma análise de toda a história da Organização.

Em sendo assim, diante da importância do tema, não deixaremos de fazer algumas considerações, longe, no entanto, de tentarmos esgotar o assunto.

Como foi dito, a solidariedade, considerada aquele sentimento de ser útil à sociedade, é algo que leva à motivação. E este sentimento precisa fazer parte da cultura da organização, responsabilidade de seus dirigentes, que precisam deixar claro o valor que representa. E como será que este valor é cultivado na Polícia Civil?

Conforme a pesquisa realizada pela Divisão da Capital, o item altruísmo, no sentido de dar assistência, apoio ou proteção a outros, apareceu como um dos últimos na escala de prioridades, quando se quer saber o que os policiais querem obter pelo esforço com que fazem o seu trabalho.

Ao que tudo indica, esta questão pode ser explicada em razão da falta de uma cultura organizacional orientada por este ideal.

Talvez isto se deva ao fato da origem da polícia, que surgiu para defender o Estado, e não aos cidadãos. Na fase da ditadura, foi ainda mais marcante o desvio de sua finalidade, utilizada como meio de repressão aos que se opunham a política de governo.

Parece ser um fardo do qual ainda não conseguimos nos libertar, havendo tanto por parte da polícia, quanto por parte da própria sociedade, uma visão distorcida da sua real missão.

Na mesma pesquisa da Divisão Policial da Capital, ao ser solicitado aos participantes que fizessem uma comparação entre a pessoa que eram ao ingressar na carreira e o que são hoje, a resposta de um dos participantes deixa claro que os policiais sentem-se rejeitados pela sociedade, ao expressar-se com estas palavras “mudei 90% do que eu era, hoje sou visto como marginal, sei que não sou, mas a sociedade não pensa assim”.

É a própria organização, por meio de seus dirigentes, responsável pela mudança deste quadro, conscientizando seus integrantes da importância de sentir-se útil à sociedade, e principalmente, de transmitir este sentimento aos cidadãos, para que também a sociedade mude a forma de enxergar a Polícia Civil. Só desta forma terão orgulho do que fazem, obtendo o respeito e assim melhorando a auto-estima.

Outro aspecto relevante sobre cultura organizacional também está associado aos antigos regimes autoritários de governo, que não se coadunam com o contexto de democratização da sociedade brasileira, e diz respeito à forma arbitrária de agir, procurando solucionar crimes, utilizando-se muitas vezes de violência.

Atualmente a legislação limitadora, em face da proteção dos direitos humanos, o controle por parte de outras Instituições, vem impedindo prevaleça o velho dogma, de que uma coisa é a teoria e outra é a prática na vida policial. No entanto, se não criados outros procedimentos, formas de atuação, que permitam alcançar resultados concretos, por meio de novas tecnologias e treinamentos dos policiais, o resultado será desmotivação e em consequência, ineficiência.

Cuidar dos valores como honestidade, ética, manutenção da figura dos heróis, etc., são elementos fundamentais para perpetuar os valores culturais de uma organização, e demonstra a preocupação com o indivíduo.

O problema neste caso é que é visto como piegas esta questão da figura dos heróis, até mesmo a tradicional festividade anual de aniversário da Polícia Civil é confundida com questões políticas, rivalidade entre grupos, acabando por não contar com a participação da maioria de seus integrantes, e isto revela uma triste realidade, não há como se sentir valorizado no exercício da função, e até mesmo pela sociedade, se não se cultivam as tradições e valores da própria Instituição.

6 PAPEL DO LÍDER

É papel dos gerentes e líderes ajudar as pessoas a ampliar suas crenças íntimas no que diz respeito ao que são capazes de realizar, motivando-as, além de demonstrar a importância que o seu trabalho representa para toda a sociedade, cultivando valores que engrandecem o trabalho e a imagem da organização.

Segundo Gil (2001), os estudos na área de liderança costumam abordar o tema sob três prismas, considerando a liderança como uma combinação de traços pessoais, enfatizando o comportamento do líder ou entendendo que a eficácia da liderança varia de acordo com a situação.

Pela abordagem dos traços pessoais, o que hoje é menos aceita pelos pesquisadores, seria acreditar na existência de líderes natos.

Sob uma análise do comportamento dos líderes, concluiu-se que as pessoas podem ser treinadas para liderar com melhores resultados.

Haveria então dois tipos de líderes, o autoritário orientado para a tarefa, e o líder democrático, ou seja, centrado nas relações humanas.

Estudos posteriores demonstraram a necessidade do líder orientar-se em ambos os sentidos, quanto às pessoas e às tarefas.

De acordo com o aspecto da análise da situação, revela-se que a situação vai influenciar na escolha do tipo de liderança a fim de ser mais eficiente.

Para Willingham (2001), o líder apresenta duas qualidades em equilíbrio, sendo elas: sensibilidade para lidar com gente e objetividade em alcançar metas.

[...] sensibilidade para lidar com gente confere ao líder uma disposição muito forte para a empatia – habilidade de saber entrar em sintonia com outras pessoas, ouvi-las de fato e compreender o que dizem e o que sentem [...] objetividade em alcançar metas é a habilidade de estabelecer metas ou objetivos claros, reunir gente e recursos necessários e atingir os resultados desejados. Essas pessoas são dirigidas para resultados. Acreditam firmemente que o que conta são os resultados, mas esses resultados têm que ser alcançados dentro de uma estrutura de valores, de ética, de honestidade e de integridade.

Esta idéia de sensibilidade para lidar com pessoas faz com que o líder tenha que considerar a natureza humana, sua complexidade, e a diferença entre os indivíduos, sua maneira de agir e pensar. Esta questão é muito importante no que diz respeito à distribuição dos recursos, para que se faça de acordo com o perfil de cada um, o que certamente aumentará o desempenho.

No Projeto apresentado pela Divisão Policial da Capital, em face das respostas obtidas nos questionários aplicados, concluiu-se pela inadequação no desempenho gerencial como: falta de preparo específico para exercer tal função, dificuldade de comunicação e relacionamento, consideradas qualidades indispensáveis para dirigir as atividades de outras pessoas. Dos 206 policiais entrevistados, ao responderem a seguinte questão: Você confia na Instituição em que trabalha e nos seus superiores? 80% disseram não confiar na Instituição, dos quais 72% tão pouco em seus superiores, alegam desinteresse dos dirigentes, falta de profissionalismo, inexistência de diálogo.

7 RH ESTRATÉGICO

Já tratamos da questão da motivação, cultura organizacional, liderança, e a pergunta que devemos fazer agora é quanto à necessidade de um órgão, ou setor,

responsável por esta política de valorização de pessoal, e qual seria o seu verdadeiro papel.

RH estratégico é uma nova visão do setor de Recursos Humanos, o qual deixa de ser meramente operacional.

Para Marras (2005), a área de RH para ser estratégica precisa efetivamente ter assento no grupo executivo da empresa, na diretoria.

E prossegue:

[...] penso que o que se espera de um profissional de RH é que ele se preocupe com questões que envolvam os empregados mais profundamente, comparativamente a um RH operacional. Isto é: tratar de questões como motivação; e aí temos variáveis psicológicas como a estima, a valorização do homem, respeito e principalmente o relacionamento e o seu desenvolvimento na organização e na sociedade.

De acordo com esta idéia, seria permitido à área de recursos humanos participar estrategicamente das decisões, assumindo um papel de maior relevância na organização.

E o principal trabalho deste administrador de recursos humanos seria implantar esta política de valorização de pessoal, cabendo, no entanto, aos gerentes colocá-la em prática.

Na estrutura da Polícia Civil, o Grupo Auxiliar de Recursos Humanos encontra-se a nível instrumental, como um RH operacional, sendo que as questões tão bem enumeradas por Marras, como a motivação, auto-estima, valorização, relacionamento com a organização e a sociedade, não fazem parte de uma política do Departamento da Polícia Civil.

Seria necessário elevar o Grupo Auxiliar de Recursos Humanos ao nível de assessoramento do Delegado Geral, e com isso implantar políticas que promovam a valorização dos recursos humanos, a serem seguidas pelos demais níveis da estrutura (instrumental e de execução) da Polícia Civil.

8 CONCLUSÃO

Embora se afirme que as pessoas são consideradas como os elementos mais importantes das organizações, sejam públicas ou privadas, os investimentos nelas ainda estão aquém das necessidades.

Além disto, quando estamos tratando de organizações em que a principal atividade é a prestação de serviços, como no caso da Polícia Civil, o capital humano é importante não só porque é o responsável pela implementação de qualquer estratégia a ser traçada, mas porque ele próprio é um elemento estratégico, o que faz com que plano estratégico e plano de investimentos em capital humano não possam ser tratados de forma dissociada.

Sendo assim, não é possível desconsiderar a necessidade de valorização dos recursos humanos, das pessoas que fazem parte das organizações, a fim de que elas não reajam com improdutividade, indiferença, pois isto terá um alto custo para toda a sociedade.

E para que estas pessoas se comprometam com os objetivos da organização é preciso que se sintam parte dela, estejam motivadas, compartilhem seus valores, acreditem nos seus líderes.

Na Polícia Civil, conforme demonstra o presente estudo, pela análise das diversas questões que envolvem a valorização dos recursos humanos, ficou clara a falta de uma política neste sentido. De modo que, investimentos nesta área se mostram necessários para a implementação de qualquer plano estratégico que vise melhorar os serviços prestados ao público.

Estes investimentos devem partir da premissa de que o crescimento da Polícia Civil, com um melhor desempenho no cumprimento de sua missão institucional, só ocorrerá se houver o desenvolvimento de seu principal recurso – o homem, daí a necessidade de se buscar uma política de valorização dos recursos humanos, abordando-se questões relativas a como motivar os servidores; construção de uma cultura organizacional mais sólida, dando ênfase a valores como a solidariedade, tradição, comprometimento com os objetivos da Instituição; treinamento dos líderes para administrar pessoas; atribuir um novo papel ao Grupo de Recursos Humanos como órgão responsável por implementar este projeto.

REFERENCIAS

RATIN, R. C. e BERNARDELLI, E. Encontrando Soluções para a Polícia Civil e sua Instituição. 2000. Projeto da Divisão Policial da Capital, Curitiba.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 10 set. 2006.

BRASIL. Lei Complementar 14, de 26 de maio de 1982. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil. Diário Oficial do Estado, Paraná, 2 jun. 1982.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

WILLINGHAM, R. Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança São Paulo: Educador, 1999.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

TAPIÁ, J. A. Motivação para aprendizagem policial. Palestra Ministrada na Escola Superior de Polícia Civil. 28 de set. 2006.

MARRAS, J. P. Gestão de pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

MATOS, F.G. Renovação Humana. Disponível em <<http://franml.sites.uol.com.br/artigo2.htm>>. Acesso em: 10. agosto 2006.

SAPORI, L.F. As parcerias entre as Polícias, as Universidades e as Ong's: sinais promissores de mudanças.< <http://www.dhnet.org.br/3exec/novapolicia/sapori.htm>>. Acesso em: 10 de agosto de 2006.