

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC/SP
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO
COGEAE**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS – GRADUADOS: LATO SENSU
(ESPECIALIZAÇÃO) POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EM
SEGURANÇA PÚBLICA – Parceria com o Ministério da Justiça,
por intermédio da Secretaria de Segurança Pública - SENASP**

VALDENIR APARECIDO TORRES SANDRIN

**A CAPACITAÇÃO DA GUARDA CIVIL
METROPOLITANA: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE
PERFIL PSICOTECNICO E A INCLUSÃO NOS
PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELA
INSTITUIÇÃO.**

**SÃO PAULO
2011**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC/SP
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO
COGEAE**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS – GRADUADOS: LATO SENSU
(ESPECIALIZAÇÃO) POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EM
SEGURANÇA PÚBLICA – Parceria com o Ministério da Justiça,
por intermédio da Secretaria de Segurança Pública - SENASP**

VALDENIR APARECIDO TORRES SANDRIN

**A CAPACITAÇÃO DA GUARDA CIVIL
METROPOLITANA: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE
PERFIL PSICOTECNICO E A INCLUSÃO NOS
PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELA
INSTITUIÇÃO.**

Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do título de **ESPECIALISTA no Programa de Estudos Pós – Graduação: Lato Sensu (Especialização) Políticas Públicas e Gestão em Segurança Pública, em parceria com o Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria de Segurança Pública – SENASP**, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE.

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Madalena Guasco Peixoto.

**SÃO PAULO
2011**

TERMO DE APROVAÇÃO

A CAPACITAÇÃO DA GUARDA CIVIL METROPOLITANA: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE PERFIL PSICOTECNICO E A INCLUSÃO NOS PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELA INSTITUIÇÃO.

Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do título de **ESPECIALISTA no Programa de Estudos Pós – Graduados: Lato Sensu (Especialização) Políticas Públicas e Gestão em Segurança Pública, em parceria com o Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria de Segurança Pública – SENASP**, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE.

Nota: _____

Dra . Madalena Guasco Peixoto
Orientador

Data da defesa: _____

Dedico o presente trabalho aos meus pais João (in memoriam) e Francisca, a minha esposa Rosa, aos meus filhos Rodrigo, Welinton e Willians, aos meus netos Thiago, Sabrina e Caio, aos meus irmãos Ademir, Maria, Ana e Marlene, a todos os meus familiares, amigos, companheiros da Guarda Civil e do curso e aos professores.

Agradeço primeiramente a DEUS por ter dado saúde e coragem para enfrentar mais essa luta, aos meus familiares que me deram apoio nessa caminhada, aos colegas de curso pelo excelente entrosamento, aos professores que tiveram a sabedoria e paciência de nos ensinar, a minha orientadora Madalena Peixoto pela dedicação.

RESUMO

O presente trabalho se propõe analisar a formação oferecida pela Guarda Civil Metropolitana, tendo como parâmetros o processo seletivo e os programas desenvolvidos pela corporação.

Para desenvolver o tema foi feita uma descrição e análise dos vários programas existentes executados pela Secretaria Municipal de Segurança Urbana, a saber: Programa de Proteção Escolar; Programa de Proteção Ambiental; Programa de Proteção aos Agentes Públicos; Programa de Proteção aos Espaços Públicos; Programa de Proteção ao Patrimônio Público e; Programa de Proteção às Pessoas em situação de Rua ou de Risco; o objetivo desta descrição foi a de mostrar que cada programa exige um perfil profissional específico e, portanto, uma formação específica e um profissional com habilidades específicas.

Neste trabalho defendemos que o Guarda Civil ingressante, quando ainda estiver em fase de formação geral, possa ser acompanhado por um psicólogo, para que este profissional trace o seu perfil e habilidades.

Tendo como base o perfil psicológico e as habilidades necessárias para o desenvolvimento dos programas, sejam elaborados currículos de formação adequados ao perfil exigido pelos diversos programas desenvolvidos pela corporação.

Desta forma cada um dos ingressantes na Guarda Civil Metropolitana de São Paulo, seriam encaminhados para uma formação específica que daria toda a condição para o exercício de suas funções, além de torná-lo um protagonista na segurança pública, contribuindo para construção de políticas públicas efetivas e com prestação de serviço de excelência prestado ao munícipe.

Palavras- chave: Guarda Civil Metropolitana. Gestão de Pessoas.

Formação específica.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
Capítulo I: A GUARDA CIVIL METROPOLITANA DE SÃO PAULO, SUA HISTÓRIA E SEUS PROGRAMAS.....	10
1.1 BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA	11
1.2 PAPEL DA GUARDA CIVIL MUNICIPAL.....	13
1.3 FUNDAMENTO LEGAL.....	14
1.4 DO INGRESSO NA GUARDA CIVIL.....	15
1.4.1 <i>Requisitos psicológicos.....</i>	16
1.5 DA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
1.5.1 <i>Conceito.....</i>	19
1.5.2 <i>Da estrutura organizacional da Guarda Civil Metropolitana.....</i>	21
1.5.3 <i>Dos Programas Existentes na Guarda Civil Metropolitana.....</i>	22
1.5.3.1 Programa de Proteção Escolar.....	23
1.5.3.2 Programa de Proteção ao Espaço Público.....	25
1.5.3.3 Programa de Proteção Ambiental.....	27
1.5.3.4 Programa de Proteção aos Agentes Públicos.....	28
1.5.3.5 Programa de Proteção ao Patrimônio Público.....	30
1.5.3.6 Programa de Proteção às Pessoas em situação de Rua ou Risco.....	31
Capítulo II: A FORMAÇÃO DO GUARDA CIVIL.....	34
2.1 DA GRADE CURRICULAR	37
2.2 DO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	40
2.3.1 <i>Os Cursos.....</i>	42
2.3.2 <i>Da seleção para participação do curso.....</i>	43
2.3.3 <i>O serviço prestado pelo guarda municipal aos cidadãos.....</i>	44
Capítulo III- OS PROGRAMAS E O PERFIL PSICOLÓGICO DO GUARDA MUNICIPAL.....	46
3.1 DA ANÁLISE DO PERFIL DO GCM E SUA ALOCAÇÃO NOS DIVERSOS PROGRAMAS.....	47
3.2 FORMAÇÃO ESPECÍFICA.....	49
3.3 DAS VANTAGENS DA NOVA FORMA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	52
3.3.1 <i>Valorização Profissional.....</i>	54
3.3.2 <i>Qualidade no Atendimento.....</i>	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

INTRODUÇÃO

A Guarda Civil Metropolitana da Cidade de São Paulo, Instituição uniformizada e armada, trabalhando na colaboração da segurança pública na prevenção da desordem urbana, sempre atuou em todos os pontos da cidade e em várias atividades.

No entanto, mais especificamente, a partir de 2010 através de Portarias nº 103, 104, 105, 107, 108 e 109 da Secretaria Municipal de Segurança Urbana, ficou estabelecido que a corporação devesse atuar em seis programas específicos e distintos, que são: Programa de Proteção Escolar; Programa de Proteção do Espaço Público; Programa de Proteção Ambiental; Programa de Proteção aos Agentes Públicos, Programa de Proteção ao Patrimônio Público e Programa de Proteção a Pessoas em situação de Rua ou Risco.

Estas portarias trouxeram como se vê, uma grande diversidade de atuações e com problemas bem complexos.

Apesar das novas e complexas atribuições, a formação do ingressante nas fileiras da Instituição pouco mudou, foi acrescentado horas/aula no Curso de Formação referente aos seis programas, que mal conseguem dar uma maior dinâmica aos futuros integrantes das Guardas Civis Metropolitanas.

Em relação ao exame psicológico, nada mudou, é igual para todos, não é feito uma análise para detectar o perfil de cada candidato para saber em qual programa ele se adaptaria melhor, pois, apesar de ser uma só profissão, os trabalhos desenvolvidos em cada programa são bem distintos uns dos outros, pois trabalhar no Programa de Proteção Escolar, onde se vai trabalhar diretamente com crianças em processo de formação em ambiente escolar é bem diferente do que trabalhar, por exemplo, no Programa de Proteção ao Espaço

Público e Proteção ao Agente Público no qual se enfatiza controle do comércio informal.

Portando, são realidades bem diferentes, que exigem aptidões e treinamentos diferentes.

O objetivo desta pesquisa é refletir sobre a realidade de formação e de exame de ingresso da Guarda Civil frente às novas exigências colocadas pelas portarias que definiram os seis programas de atuação e propor uma nova dinâmica de exame de admissão e de posterior formação que leve em consideração a relação do perfil psicológico e as características necessárias para o bom desempenho das atividades nos vários programas.

CAPÍTULO I

A GUARDA CIVIL METROPOLITANA DE SÃO PAULO SUA HISTÓRIA E SEUS PROGRAMAS

A Guarda Civil Metropolitana de São Paulo é uma das maiores Corporações a nível municipal, haja vista pertencer a uma das maiores metrópoles do mundo.

O efetivo da Guarda Civil Metropolitana segundo consta em site oficial¹ hoje chega a quase 7 (sete) mil homens e mulheres, destacando que esta Instituição comemorou em 15 de setembro deste ano, seu 24º aniversário.

A cidade de São Paulo, fundada em 25 de janeiro de 1554, localizada na região sudeste do país, conta com uma extensão de 1.530 (mil quinhentos e trinta) quilômetros quadrados², e segundo os dados do IBGE tem uma população estimada de 10.886.518 habitantes.

São Paulo, o município onde estão concentrados os maiores investimentos econômicos do Brasil, bem como recebe um grande número de turistas, nacionais e internacionais, em razão dos vários espaços de cultura, lazer e negócios.

Nesse contexto, certo é que, esta cidade, com esse porte, está muito mais vulnerável a ocorrência de criminalidade e violência e também possuem múltiplas diversidades e problemas complexos.

Sendo assim, em qualquer cidade a segurança pública é importante, mas em uma metrópole como São Paulo, as instituições de segurança pública

¹ Disponível em <www.prefeitura.sp.gov.br>, consulta realizada em 09 dez 2010, acesso às 12h08 min.

² Disponível em <www.cidadedesapaulo.com>, consulta realizada em 09 dez 2010, acesso às 12h26 min

assumem importância especial uma vez que sua experiência positiva ou negativa tem reflexos nacionais e internacionais.

Por essa razão, considero importante iniciar este trabalho com uma abordagem histórica da criação da Guarda Civil, fazendo com que o leitor compreenda melhor o tema proposto e reflita sobre a importância de se ter profissionais devidamente qualificados e destinados a desenvolver a prestação do serviço público, com foco preventivo, com vistas a dar o melhor de si dentro do planejamento e estrutura institucional.

1.1 BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA

A Guarda Civil Metropolitana foi instituída pela lei municipal nº 10.115, de 15 de setembro de 1986, na época a gestão do então prefeito Jânio Quadros.

A primeira turma, composta por 150 guardas, se reunia no prédio onde funciona hoje o Setor de RH da Secretária de Assistência e Desenvolvimento Social na Rua Pedro de Toledo, já que o Comando não tinha sede própria. Lá, eles recebiam as ordens do dia e seguiam para seus postos de trabalho a pé ou de ônibus. Na época, os guardas trabalhavam em grupos de 5 homens, pois o número de armas não era suficiente para atender o efetivo. As armas eram emprestadas do Exército Brasileiro.³

Segundo o estudioso na área, Benedito Mariano, em sua obra⁴ no capítulo que tratava da Guarda Civil Metropolitana, os primeiros integrantes a ingressarem na Instituição não eram concursados especificamente para o cargo, eram agentes administrativos e seus primeiros comandos eram oficiais da Polícia Militar, e o

³ Disponível em <www.prefeitura.sp.gov.br>, consulta realizada em 09 dez 2010, acesso às 12h08 min.

⁴ MARIANO, Benedito Domingos. *Por um novo modelo de polícia no Brasil- a inclusão dos municípios no sistema de segurança pública*, São Paulo: Perseu Abramo, 2004.

grande problema estrutural, que veio desde o início da criação desta Corporação era:

Muitas vezes tentaram transformar a GCM numa "PM", desconsiderando sua atribuição primordial de ação preventiva. A exceção à regra ocorreu no comando do coronel da reserva Vicente Sylvestre que, na gestão de Luiza Erundina, tentou estabelecer uma filosofia de ação eminentemente preventiva (...). Leis incompletas, comandos por meio de funções comissionadas, assim como estrutura regulamentada por decretos transformaram a Guarda Civil Metropolitana numa instituição sem identidade e sem rumo.⁵

A crítica acerca da falta de existência de identidade institucional da Guarda Civil Metropolitana feita pelo estudioso, não é um privilégio tão somente dessa instituição, mas sim das demais Guardas Municipais espalhadas pelo país. Na realidade é no processo de construção histórica que esta identidade poderá se firmar.

Por certo, que a ausência de uma identidade institucional tem refletido ao longo da história da Corporação na sua forma de gestão.

A corporação acaba ficando a mercê da linha do Governo vigente e do Comandante, oscilando a característica da prestação do serviço público de acordo com a linha do tempo, às vezes, permanecendo sem incorporações de novas práticas de administração, a saber:

Na gestão Maluf não houve muitos fatos novos, foram mantidos os mesmos padrões de seus antecessores, a guarda transformou-se em uma guarda pretoriana, com disciplinas a rigor do militarismo na formação do aluno, onde os quais não tinham direito de expressar seu pensamento, de questionar, reclamar ou até mesmo sugerir. Todo conhecimento era introduzido de maneira fria e pouco dinâmica fazendo do aluno um mero reproduzidor do que aprendeu sem saber o porquê de tudo aquilo ao seu redor,

⁵ MARIANO, Benedito Domingos. *Por um novo modelo de polícia no Brasil- a inclusão dos municípios no sistema de segurança pública*, São Paulo: Perseu Abramo, 2004, p. 63-64.

esse aluno uma vez formado não tinha liberdade de expressão nem incentivo para refletir sobre seus atos. A frase muito usada na época pela maioria dos chefes era “quem pode manda, obedece quem tem juízo”. Os instrutores não tinham formação acadêmica, e como sempre não tinha uma prática de ensino peculiar, cujo lema era aloprar o discente o máximo para vê até onde ia sua paciência e o alto controle, para ter motivo de punição.⁶

Com o passar dos anos, em determinado momento da história da corporação assume o comando da Guarda Civil Metropolitana, Joel Malta de Sá, a partir de então passa a existir um processo de transformação interna muito importante.

A valorização do profissional, por meio de uma capacitação qualificada foi uma dessas mudanças e que certamente trará reflexos significativos na prestação de serviço à comunidade paulistana. Porém, como colocamos na introdução do presente trabalho, com a mudança estrutural da prestação dos serviços, ou seja, criação de diferentes programas há que se fazer uma revisão quanto à forma de gestão de pessoas na Guarda Civil Metropolitana.

1.2 PAPEL DA GUARDA CIVIL MUNICIPAL

O assunto acerca do papel da guarda municipal é um tanto controvertido, em razão do “vácuo” constitucional sobre a competência dessa instituição.

O parâmetro básico é que, a criação da guarda municipal não é obrigatória, tratando de uma faculdade do município em tomar essa decisão (de governo), portanto, no contexto atual, portanto, não é um órgão permanente.

⁶ SOUZA, Jonas de. *Guarda Civil Metropolitana- O presente é o futuro*, São Paulo: Parma, p. 81.

Em que pese essa realidade, a verdade é que tem crescido o número de cidades que criam suas guardas municipais e a estruturam, seguindo precipuamente o objetivo de cuidar dos bens, serviços e instalações municipais.

Por outro lado, o que tem se percebido em discussões sobre a construção de um novo modelo de segurança pública é que as guardas municipais tem sido essenciais no foco preventivo da violência e da criminalidade.

O grande desafio dessa instituição é não “imitar” os modelos de polícias até então existentes, sob pena de perder a razão de sua existência, pois de nada adiantaria uma nova corporação criada sob o prisma de um velho modelo.

Pensando assim, numa Corporação formada com aproximadamente 7 (sete) mil homens e mulheres o diferencial será na formação e gestão do grupo.

A segurança pública não precisa de meros tarefeiros, que cumprem escalas sem humanizar o seu trabalho, ao contrário, precisa de pessoas cada vez mais vocacionadas e devidamente capacitadas, que colaborem na construção de uma cidadania ativa, semeando a cultura de paz e tranqüilidade social.

A Guarda Civil Metropolitana tem caminhado nesse sentido, mas indubitavelmente precisa avançar em alguns aspectos.

Neste trabalho pretendemos apontar alguns dos pontos fundamentais para esse progresso.

1.3 FUNDAMENTO LEGAL.

O fundamento legal básico para a criação da Guarda Municipal está na Constituição Federal de 1988, artigo 144, parágrafo 8º, a saber: “§ 8º. Os

*Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei”.*⁷

A Constituição do Estado de São Paulo em seu artigo 147 prevê o mesmo texto de lei da Constituição Federal remetendo conformidade com lei federal.

Sendo assim, cada Município pode inserir em sua Lei Orgânica a previsão de criação de sua Guarda Municipal.

Trazendo o assunto mais próximo, a criação da Guarda Civil Metropolitana foi instituída pela lei municipal nº 10.115, de 15 de setembro de 1986.

1.4 DO INGRESSO NA GUARDA CIVIL

O ingresso na Guarda Civil se dá por meio de concurso público.

O governo municipal por decisão fundamentada e motivada abre o concurso público por meio de edital, documento que torna público os requisitos legais que o interessado deve atender, para que possa prestar o exame.

A Secretaria de Gestão Pública é a responsável pelo processo seletivo, por meio do seu Departamento de Recursos Humanos e da Secretaria Municipal de Segurança Urbana.

Tendo em vista o último edital de abertura, os requisitos foram: ser brasileiro nato ou naturalizado; idade mínima de 21 (vinte e um) anos; encontrar-se em pleno gozo dos direitos políticos; ensino médio completo; altura mínima de 1,68m (um metro e sessenta e oito metros) se homem, e 1,60m (cento e sessenta metros), se mulher e; não registrar antecedentes criminais.

⁷ BRASIL, *Constituição Federal*, de 5 de outubro de 1988.

O concurso público de ingresso é composto por três fases: 1) prova objetiva de conhecimentos gerais e avaliação situacional, de caráter classificatório e eliminatório; 2) aferição de altura e teste de aptidão física; 3) avaliação psicológica, de caráter eliminatório.

A prova objetiva foi composta por 30 (trinta) questões abarcando conhecimentos gerais (português, matemática e atualidades)- com peso 1- além das 20 (vinte) questões de avaliação situacional- com peso 2- que diz respeito a questões pertinentes a habilidades para o cargo de guarda municipal.

Na avaliação situacional existe num primeiro momento uma análise do perfil do candidato no que diz respeito ao seu domínio de conhecimento teórico, mas que não deixa de ter correspondência com sua personalidade, uma vez que o edital prevê a verificação: do controle emocional; relacionamento interpessoal; adaptação ao meio; capacidade de iniciativa; resistência á fadiga, tolerância a situação de pressão e de frustração; objetividade; atenção; senso de organização e planejamento das atividades do trabalho; determinação; flexibilidade de conduta e; capacidade de liderança.

Passamos agora a verificação dos requisitos psicológicos.

1.4.1 Requisitos psicológicos

Os critérios psicológicos levam em consideração o contido no edital, observando-se o perfil desejado para ser guarda municipal. Na realidade, a cada concurso os critérios podem se modificados, não existindo legislação específica para tanto.

O último edital de abertura do concurso público para cargo de guarda municipal, a partir do item 9.3 e seguinte, descreve que será avaliado: controle emocional (ausência de sinais fóbicos e disrítmicos); controle do nível de ansiedade; análise do domínio psicomotor; facilidade de relacionamento interpessoal; adaptação ao meio (iniciativa, objetividade, atenção, determinação e flexibilidade da conduta); resistência a fadiga; análise do nível de compreensão e resolução de situações.

O exercício da atividade de segurança pública exige que o profissional tenha o perfil de uma pessoa centrada, que consiga controlar e dominar suas emoções.

Que não tenha sinais fóbicos, uma vez que o profissional em segurança pública está sujeito a situações nas quais tem contato com sangue e pessoas feridas.

Do mais, as Guardas Municipais em geral, no país, atuam no foco preventivo, sendo assim é muito presente a necessidade de mediação de conflitos como rotina na vida dos profissionais que integram a Corporação, logo a facilidade de relacionamento (é essencial também nas relações a serem estabelecidas entre colegas de trabalho, que poderão compor equipes, formadas entre si) é essencial para o estabelecimento de uma boa comunicação, que conjugada com facilidade de percepção do meio, leva uma alta capacidade de resoluções de situações de conflitos.

A capacidade de adaptação ao meio é essencial em todos os processos que estão sujeitos os operadores de segurança pública, pois sempre é possível a ocorrência de situações inusitadas, além de ser um ponto marcante das instituições de segurança pública não ter, em regra, um lugar de trabalho fixo.

Tendo em vista todos esses pontos abordados, é certo que esses requisitos são gerais, e, às vezes um ou mais deles podem estar mais presente em alguns profissionais que em outros.

Aí que entra o papel de uma gestão moderna e sensível na análise dos perfis dos diferentes profissionais, para que assim possa alocá-lo em um local de trabalho mais adequado com sua personalidade, aumentando o potencial produtivo deste, além da sua valorização profissional.

Além dessas várias vantagens, a maior delas, é que em se tratando de serviço público quem ganha com essa forma de gestão de recursos humanos é a própria sociedade, que terá um serviço de qualidade a sua disposição, pois, por trás das ações, existirá um profissional motivado e satisfeito com o exercício de sua função social.

1.5 DA GESTÃO DE PESSOAS

Em toda a atividade, seja de caráter público ou privado, há que se ter uma administração dos recursos existentes e da mão de obra utilizada para o desenvolvimento desta.

Quando se trata de Município está se falando de uma pessoa jurídica de direito público interno, previsto constitucionalmente como um dos entes federados que compõe o Estado.

Mas, como esse ente federado concretamente se faz presente na vida das pessoas? Simplesmente, pela Administração Pública.

A Administração Pública é dotada de uma estrutura organizacional, com diretrizes e princípios.

São princípios da Administração Pública, nos termos do artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Os princípios irradiam em toda a estrutura da “máquina” do Estado, e a partir da criação de leis (princípio da legalidade) passa-se a conhecer qual o “retrato”, o modelo de Estado em que as pessoas vivem, e por conseqüência, qual será a forma de gestão adotada.

Feita essa breve explanação, passa-se nesse momento efetivamente para o conceito de gestão de pessoas, que constitui uma parte da gestão global, mas que nos dias atuais, pode ser considerada importante na qualidade da prestação do serviço.

1.5.1 *Conceito*

A gestão de pessoas é a forma com que os responsáveis pela instituição irão tratar e direcionar as pessoas que compõe os seus quadros de pessoal, no desenvolvimento do trabalho a ser realizado pelo grupo.

Apontando uma consideração a respeito do tema abordado pelo especialista na área tem-se:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.⁸

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, 2 ed., totalmente revista e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 6-7.

Doutrinariamente o termo Gestão de Pessoas também é conhecido como Recursos Humanos, e como aspectos fundamentais apontado pelo especialista citado anteriormente, pode ser apontado que: as pessoas são seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e; as pessoas como parceiras da organização.

Ainda no âmbito conceitual:

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos da posição gerencial relacionado com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.⁹

Trazendo o contexto para o tema em estudo, é por meio de lei que a Guarda Civil Metropolitana cria sua estrutura organizacional, como forma de gerir seu pessoal e prestar o serviço público ao munícipe.

Atualmente a gestão de pessoas funciona da seguinte forma: o ingressante na Guarda Civil Metropolitana, após a devida aprovação em concurso público, passa por um processo de formação geral na Escola da Corporação.

Uma vez concluído o curso de formação o Guarda Civil Metropolitanano se apresenta ao Superintendente de Operação, que por meio de um banco de dados que dispõe sobre a falta de pessoal nas Inspetorias Regionais, encaminha-o para a unidade, a qual passará a integrar.

Na unidade, o Inspetor Chefe faz a distribuições dos Guardas Civis Metropolitanos, nos diversos programas existentes. Existe uma escala mensal, que é revisada diariamente, que aloca os guardas em equipes e setor de trabalho.

⁹ *Ibidem*, p. 9.

A diretriz da gestão é que as escalas sejam mantidas anualmente, ou seja, o Guarda Civil Metropolitano encaminhado para determinada unidade, determinado programa, deve permanecer no mínimo um ano naquele setor de trabalho.

Vale destacar ainda, que cada Inspetoria Regional executa os seis programas existentes, porém, há programas que são mais pontuais (isso devido à demanda da própria região). Como por exemplo, a região de Campo Limpo, os programas mais latentes são o de proteção escolar, de proteção ao patrimônio público e proteção ao espaço público. Já na região do Centro de São Paulo, os programas que mais se destacam são o de proteção aos agentes públicos, proteção aos espaços públicos, bem como o de proteção às pessoas em situação de rua ou de risco.

O programa de proteção ambiental é bastante executado na região de Parelheiros e Capela do Socorro.

1.5.2 Da estrutura organizacional da Guarda Civil Metropolitana

A Guarda Civil Metropolitana está estruturada na hierarquia e disciplina.

A autoridade máxima da Guarda Civil Municipal é o chefe do Executivo, o prefeito municipal.

No âmbito da Secretaria Municipal onde está alocada administrativamente a Guarda Civil Metropolitana a matriz hierárquica de “cima pra baixo” é composta da seguinte forma: Secretário Municipal de Segurança Urbana; Comandante; Subcomandante; Inspetor Chefe de Agrupamento, Inspetor Chefe Regional, Inspetor; Classe Distinta; GM 1ª Classe; GM 2ª Classe e; GM 3ª Classe.

Obviamente que cada nível de classe tem uma responsabilidade diferenciada de acordo com a correspondente função. Esta análise não será aprofundada no presente trabalho, pois demandaria um trabalho específico, porém, vale destacar que dentre os elementos das organizações, considerado um elemento básico, seguindo a lógica hierarquizada, destaca-se as interações entre indivíduos e organização, a saber:

(...) indivíduos e organização estão em constante interação e tomam continuamente decisões adaptativas para permanecerem em equilíbrio dinâmico com o seu meio ambiente. O fluxo de informação é essencial para esse processo de tomada de decisões, pois envolve conhecimento do passado, estimativas de futuro e retroação quanto ao tempo da atividade corrente. A tarefa de administração é implementar esse sistema de informação/tomada de decisões para coordenar esforços e manter um equilíbrio dinâmico. As organizações engendram uma complexa dinâmica interna dentro da qual os indivíduos são induzidos a tomar parte: os indivíduos são atraídos (pelo recrutamento), selecionados, integrados, treinados, e passam a ocupar determinados cargos, em que são supervisionados, avaliados e controlados. Por sua vez, os indivíduos obtêm, por meio de sua participação nas organizações, a satisfação de alguma de suas necessidades pessoais (dinheiro, benefícios, segurança, serviços, amizades, etc.).¹⁰

1.5.3 Dos Programas Existentes na Guarda Civil Metropolitana.

Os programas existentes na Guarda Civil Metropolitana constituem-se em formas de estruturação de pessoal e da gestão dos serviços a serem prestados.

São eles os programas: programa de proteção escolar; programa de proteção ao espaço público; programa de proteção ambiental; programa de proteção aos agentes públicos; programa de proteção ao patrimônio público e; programa de proteção às pessoas em situação de rua ou de risco.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos- Fundamentos Básicos*, 5 ed., São Paulo: Atlas, 2006, p. 43.

A pessoa que se dispõe a ingressar nos quadros da Guarda Civil Metropolitana, como já foi dito, se submete a concurso público, onde o edital traz as exigências mínimas para o cargo. Depois de superadas todas as etapas e finalmente homologado o concurso público, sobrevêm os atos administrativos, o qual definitivamente faz do então concursando passar a qualidade de servidor público municipal.

Acontece que, diferentemente de vários outros cargos públicos municipais, o cargo de guarda municipal requer uma formação específica, antes de efetivamente o profissional começar a exercer sua função.

A preocupação do presente trabalho é justamente essa, pois durante a fase do concurso avalia-se de forma geral se o candidato tem perfil adequado para o cargo, mas posteriormente, submetido a processo de formação, não se avalia mais profundamente o perfil individual do profissional para que este possa ser alocado num programa mais adequado com suas características, forma esta, que certamente contribuiria para uma maior valorização profissional e melhoria da qualidade da prestação do serviço público ao munícipe.

Tendo em vista os diferentes programas existentes na Secretaria Municipal de Segurança Urbana, importante se faz estudá-los, para continuidade do desenvolvimento do tema.

1.5.3.1 Programa de Proteção Escolar

O Programa de Proteção Escolar executado pela Guarda Civil Metropolitana, instituído pelo Decreto 50.448/09 do Município de São Paulo, está regulamentado pela Portaria nº. 103, de 31 de março de 2010.

É cediço que os municípios detêm a sua responsabilidade na área de educação formal, tendo o poder dever de atender crianças na faixa etária das pré-escolas e escolas de ensino fundamental. Sendo assim, este ente federado além de oferecer ensino a esse público alvo, deve zelar pela segurança das pessoas (professores, servidores, alunos, etc.) envolvidas nesse processo, além da manutenção dos prédios públicos municipais.

A Secretaria Municipal de Segurança Urbana exerce a proteção escolar, nos termos do item 4.1 do decreto em comento, por meio de vigias, vigilantes particulares, sistema de videomonitoramento ou mesmo indiretamente pela presença dos guardas municipais.

Quanto aos tipos de proteção escolar poderão ser:

4.2. – A GCM poderá propiciar os seguintes tipos de proteção:

4.2.1. – Efetivo com presença fixa durante todo ou parte do horário escolar.

4.2.2. – Presença nas entradas e/ou saídas das aulas com baseamento de viaturas de 15 a 30 minutos, conforme a necessidade verificada no planejamento conjunto.

4.2.3. – Presença por acionamentos pela direção da escola, vigias, vigilantes ou sistemas eletrônicos através da sua Central de Telecomunicação 153 ou orientação de procedimentos, conforme o caso;

4.2.4. – Contato com os vigilantes, vigias ou direção da escola por meio do número 153 da Central GCM em horários sensíveis para verificar conformidade.

4.2.5. – Encaminhamentos de debilidades verificadas na infraestrutura da escola ou na região e sinalização nas proximidades.

4.2.6. – Verificação de comércio irregular nas proximidades, inclusive ambulantes, e outras atividades impróprias para o ambiente escolar.¹¹

O principal objetivo deste programa é a prevenção da violência nas escolas. A atuação dos Guardas Civis Metropolitanos é de suma importância nesse sentido, uma vez que orientam o trânsito local, a travessia das crianças e demais

¹¹ BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 103*, de 31 de março de 2010.

peessoas, fiscalizam a existência de comércio ilegal nas proximidades das escolas, tudo, visando proporcionar a sensação de segurança nas pessoas e a promoção da cidadania.

Sendo assim, o guarda municipal alocado nesse programa deve ser um profissional com facilidade em comunicar-se com o público, conhecer e ser conhecido pela comunidade do entorno da escola, princípios e diretrizes que integram a filosofia de uma guarda comunitária.

Trata-se de uma prestação de serviço essencialmente comunitária, onde o guarda municipal, integrante do programa de proteção escolar, passa a ser um operador de segurança pública com grande potencial de interação com a sociedade local.

1.5.3.2 Programa de Proteção ao Espaço Público

O Programa de Proteção ao Espaço Público executado pela Guarda Civil Metropolitana, instituído pelo Decreto 50.448/09 do Município de São Paulo, está regulamentado pela Portaria nº. 108, de 01 de abril de 2010.

Além da proteção ao espaço público propriamente dito, a Guarda Civil Metropolitana nesse programa exerce a fiscalização do comércio ambulante na cidade de São Paulo.

Numa cidade metropolitana como São Paulo, o comércio ambulante é uma realidade.

O grande problema criminal do comércio ambulante é que por de trás da pessoa que exerce seu comercio de forma ilegal, geralmente existe uma rede do

crime organizado que falsifica produtos e marcas, e muitas vezes põem em risco à saúde do consumidor.

Sem dúvida, existem muitos pais de famílias que sustentam esposas, filhos, etc. com esse tipo de trabalho informal, por outro lado, as pessoas que freqüentam os pontos onde existe o comércio ambulante, mal conseguem circular pelas calçadas, além da sensação de medo de andar por essas ruas.

Quanto aos objetivos do programa:

2. – Objetivo do Programa. 2.1. – Controlar o espaço de uso público e fiscalizar e coibir o comércio ambulante irregular e ilegal na cidade em perímetros e regiões definidas em conjunto com as subprefeituras de acordo com as diretrizes e prioridades estabelecidas pela SMSU e articulado com a SMSP – Secretaria Municipal de Coordenação das Subprefeituras. 2.2. – Contribuir para desobstruir calçadas, praças e outros espaços de uso público de quaisquer uso não permitido e autorizado, aumentando a acessibilidade, as condições de segurança e o respeito à legislação vigente, articulado com as Subprefeituras e outros órgãos afins, em conformidade com as diretrizes da SMSU.¹²

Como se vê a realização desse trabalho pelo Guarda Civil Metropolitano irá requerer do profissional uma postura ética e extremamente qualificada para que não incida em ações abusivas, que podem ser tipificadas como crime.

O perfil do Guarda Civil para trabalhar nesse programa é do profissional calmo, centrado, equilibrado, altamente qualificado para que ao invés de resolver um problema não cause outros.

¹² BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 108*, de 01 de abril de 2010.

1.5.3.3 Programa de Proteção Ambiental

O Programa de Proteção Ambiental executado pela Guarda Civil Metropolitana, instituído pelo Decreto 50.448/09 do Município de São Paulo, está regulamentado pela Portaria nº. 104, de 31 de março de 2010.

Importante destacar que é competência concorrente do Município a proteção e preservação do meio ambiente, nos termos do disposto do artigo 225 e seguintes da Constituição Federal de 1988.

Tendo em vista essa missão constitucional, o município de São Paulo, além de outras ações para preservar e proteger o meio ambiente com vistas a promover uma sadia qualidade de vida a todas as pessoas, incumbiu parcela de responsabilidade nesse sentido à Secretaria Municipal de Segurança Urbana.

Compõem os objetivos do presente programa:

2. - Objetivo do Programa 2.1 – O Programa de Proteção Ambiental da GCM tem o objetivo proteger das áreas de interesse ambiental, articulado com os agentes da SVMA, Subprefeitura e demais organismos do município e do estado que atuam neste propósito, com o objetivo de evitar a depredação ambiental e apoiar as ações de recuperação de áreas degradadas. 2.2 – Proteger os perímetros prioritários de proteção ambiental definidos pela Operação Defesa das Águas, com vistas a impedir invasões e ocupações, e outras ações de depredação como supressão de mata e destinação irregular de resíduos; 2.3 – Proteger parques municipais em função das suas características e vulnerabilidades observando diretrizes estabelecidas pela SMSU com SVMA. 2.4 – Proteger outras áreas de interesse ambiental do município em função de demanda de SVMA e Subprefeituras e em função da capacidade de atuação conjunta e compartilhada com outros órgãos e outros meios na proporção das vulnerabilidades existentes. 2.5 – Apoiar às ações decorrente do exercício do poder de polícia administrativa desenvolvido pelas subprefeituras, pela Secretaria do Verde e do Meio Ambiente e outros órgãos nas áreas de interesse ambiental. 2.6 – Colaborar com os demais órgãos públicos e organizações não governamentais em atividades integradas de proteção ao meio ambiente, observadas

as diretrizes estabelecidas pela Secretaria Municipal de Segurança Urbana.¹³

De acordo com os objetivos do programa de proteção ambiental apresentado acima, o papel fundamental a ser exercido pelos Guardas Civis será o de fiscalização, sendo legítimo em razão do poder de polícia ambiental do Município.

Tendo em vista as ações a serem desenvolvidas nesse programa, o profissional para trabalhar nesse programa deve ter um conhecimento aprofundado sobre direito ambiental, conhecimento do território de atuação e se identificar com a causa: defesa do meio ambiente.

O Guarda Civil Metropolitano que trabalha no programa de proteção ambiental deve ser um cidadão consciente da importância do meio ambiente para toda a população, e compreender que o bom desempenho da sua atuação contribui para melhorar a qualidade de vida da comunidade local.

Deve ainda, se compreender como um profissional que detém uma importante função social no contexto de seu município.

1.5.3.4 Programa de Proteção aos Agentes Públicos

O Programa de Proteção aos Agentes Públicos executado pela Guarda Civil Metropolitana, instituído pelo Decreto 50.448/09 do Município de São Paulo, está regulamentado pela Portaria nº. 107, de 01 de abril de 2010.

A proteção aos agentes públicos é feita de forma natural sempre que há a presença do Guarda Civil nos postos de serviços públicos municipais, acontece

¹³ BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 104*, de 31 de março de 2010.

que, determinados servidores públicos municipais em razão de sua atividade requerem uma proteção para executar determinado ato público, onde a presença do Guarda Civil é imprescindível para a consecução do ato e proteção a integridade física e saúde do profissional.

Os profissionais específicos presentes na portaria regulamentadora são: apoio a fiscais; agentes responsáveis por vistorias; servidores da zeladoria e limpeza; agentes de saúde e assistência social; agentes de transportes e outros.

Além da proteção específica aos servidores acima, também se faz a proteção de equipamentos públicos municipais que em razão do risco ou do local requerem vigilância.

2. – Objetivo do Programa de Proteção a Agentes Públicos. 2.1. – O Programa de Proteção aos Agentes Públicos municipais tem o objetivo assegurar ao servidor público que exerce atividades em locais ou regiões de risco a segurança necessária para o cumprimento das suas atribuições de forma a propiciar a preservação da sua integridade física e a dos seus equipamentos e a autoridade do poder público; 2.2. – Ordenar as demandas por tais serviços e classificá-las pela sua pertinência e prioridade, ajustando sempre que possível datas e horários para permitir a presença da GCM em todas as atividades onde é considerada fundamental a sua presença para a concretização sem riscos.¹⁴

O Guarda Civil para trabalhar nesse setor deve ter um perfil ético profissional adequado com os princípios legais bem como do uso progressivo da força, além de conhecer a competência de cada servidor público, o qual realiza a proteção pessoal, com vistas a não intervir em momentos e em situação indevidas.

¹⁴ BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 107*, de 01 de abril de 2010.

1.5.3.5 Programa de Proteção ao Patrimônio Público

O Programa de Proteção ao Patrimônio Público executado pela Guarda Civil Metropolitana, instituído pelo Decreto 50.448/09 do Município de São Paulo, está regulamentado pela Portaria nº. 109, de 01 de abril de 2010.

A proteção ao patrimônio público é atribuição precípua do Guarda Civil em razão do próprio texto constitucional, do artigo 144 em seu parágrafo 8º, ou seja, os municípios poderão constituir Guardas Municipais para proteção dos seus bens, serviços e instalações.

A portaria em comento traz expressos quais seriam destacadamente os bens, serviços e instalações a serem protegidos pela Guarda Civil Metropolitana, quais sejam: unidades básicas de saúde; telecentros; equipamentos esportivos; cemitérios; centros culturais; bibliotecas; monumentos; túneis; pontes; edifícios da sede da prefeitura e subprefeituras.

Quanto ao objetivo do programa:

2. - Objetivo do Programa 2.1. – O Programa tem o objetivo de organizar a proteção ao patrimônio público oferecida pela GCM diretamente ou em articulação com outros meios que podem ser viabilizados pelos organismos municipais para evitar ocorrências de danos ao patrimônio imobiliário, equipamentos, estruturas, instalações e patrimônio vinculado a serviços e atividades de responsabilidade do município.¹⁵

O desenvolvimento dessa atividade pela Guarda Civil Metropolitana é muito importante e essencial, pois em que pese existir a Polícia Militar para a prevenção

¹⁵ BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 109*, de 01 de abril de 2010.

do crime, os policiais militares não podem estar presentes em todos os lugares, muitos menos em todos os prédios municipais, e locais de prestação de serviços e instalações.

Logo, se existem guardas municipais que desempenham esse papel, a população terá preservado o bem comum dos munícipes, evitando prejuízos à comunidade local, uma vez que tudo é adquirido com dinheiro arrecadado do próprio povo.

Em razão do número de prédios e espaços públicos municipais, nem todos os locais contará com a presença física de um Guarda Civil, mas poderá existir um vigia, câmara de videomonitoramento, ou até mesmo a parada de viaturas da Instituição, de forma intermitente, que também fará com que se atinja o objetivo de proteção ao patrimônio público municipal.

1.5.3.6 Programa de Proteção às Pessoas em situação de Rua ou Risco

O Programa de Proteção às Pessoas em situação de Rua ou Risco executado pela Guarda Civil Metropolitana, instituído pelo Decreto 50.448/09 do Município de São Paulo, está regulamentado pela Portaria nº. 105, de 31 de março de 2010.

No início do presente trabalho foi apresentado ainda que de forma breve, a cidade de São Paulo. Por ser uma das maiores cidades do mundo, num país em desenvolvimento, por certo que os problemas oriundos das desigualdades sociais, se tornam bastante presente.

Dentre os vários problemas sociais existentes, a Secretaria de Segurança Urbana criou o programa específico para tratar com pessoas em situação de rua ou risco.

2 – Objetivo do Programa 2.1. – Proteger crianças, adolescentes, adultos e idosos em situação de risco na Cidade de São Paulo em conformidade com as diretrizes e em articulação da SMADS, abordando e orientando para que deixem a situação de risco e os encaminhem para atendimento especializados nos equipamentos sociais do município; 2.2. – Contribuir para diminuir e evitar a presença de pessoas em situação de risco nas vias e áreas públicas da cidade e locais impróprios para permanência saudável das pessoas. 2.3. – Atuar integrado a Rede de Proteção Social, formada pelas Secretarias: Secretaria Municipal de Segurança Urbana (SMSU), Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), Secretaria Municipal de Participações e Parcerias (SMPP), Secretaria Municipal de Saúde (SMS), Subprefeituras, Conselho Tutelar e Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEGs), SAMU, Polícias Civil e Militar, e organizações sociais, objetivando a abordagem e o encaminhamento adequado para cada caso e situação de vulnerabilidade encontrada.¹⁶

Por ser um problema social que fere a dignidade da pessoa humana, a Guarda Civil Metropolitana deve desenvolver esse trabalho em rede, assim como prevê a portaria em comento.

O guarda municipal pode ser a “porta de entrada” para que essa pessoa em situação de rua ou risco possa vir a ser atendida na rede de serviços públicos municipais. Lembrando que essa Corporação atende os munícipes 24 (vinte quatro) horas por dia, durante os 07 (sete) dias da semana, e tem mobilidade permanente pelo território municipal, isso tudo facilita serem os primeiros profissionais acionados ou a ter o primeiro contato com esse público.

¹⁶ BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 105*, de 31 de março de 2010.

O profissional que trabalha nesse programa deve estar bastante sensibilizado com a causa, para que possa desenvolver um trabalho humanizado e colaborar na proteção das pessoas que se encontram em vulnerabilidade social, principalmente crianças e adolescentes (é meta a nível cem por cento oferecer a proteção a esse público).

CAPÍTULO II

DA FORMAÇÃO DO GUARDA CIVIL

A formação do Guarda Civil assim como para demais profissionais é a forma de se agregar valores às pessoas, bem como a instituição, e por consequência aos usuários dos serviços por estes prestados.

Nesse sentido: *“Através do treinamento- e do desenvolvimento-, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos”*.¹⁷

A maioria das pessoas que ingressam na Guarda Civil Metropolitana não conhece exatamente quais são os principais diretrizes e objetivos da Instituição, assim que o processo de formação tem essa função, ou seja, a de ensinar habilidades mínimas que possibilite prepará-los para serem operadores de segurança pública municipal, alterando e incorporando comportamentos a fim de que adquiram as habilidades necessárias para uma boa atuação profissional.

Para que a formação seja bem sucedida, há que se delinear de forma satisfatória a estrutura do processo de treinamento, qual seja:

Diagnóstico. É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. *Desenho.* É a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. *Implementação.* É a aplicação e condução do programa de treinamento. *Avaliação.* É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.¹⁸

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, 2 ed., totalmente revista e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p 339.

¹⁸ *Ibidem*, p. 341.

O período de formação do Guarda Civil Metropolitano ingressante é muito importante para que este conheça a Corporação e sua esfera de atuação (competência), além de formar uma cultura organizacional.

A cultura organizacional significa o conjunto de valores e crenças compartilhado pelo grupo, que o tornem uma unidade, reconhecida pelo comportamento dos indivíduos.

Por meio da cultura organizacional o Guarda Civil perceberá quais são os valores compartilhados pelo grupo, observando que, desde o processo de seleção já existe um “olhar” para o perfil do candidato, analisando a aptidão para o exercício da função social da profissão.

A cultura organizacional precisa ser conscientemente implanta e o processo se dá:

O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização.¹⁹

No texto acima onde está escrito fundadores leia-se administração pública, pois em que pese estar se tratando de empresa privada, o Estado também contrata, em regra, mediante concurso público, mas no processo seletivo busca pessoas que possam fazer parte do todo e colaborar com a efetividade que esteja

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, 2 ed., totalmente revista e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 381.

de acordo com o novo paradigma de segurança pública, onde o operador dessa área seja um promotor de direitos humanos.

Para que se possa avaliar se uma formação esta sendo adequada aos objetivos a que se propõe, é necessário, além da avaliação da competência dos formadores, analisar se a grade curricular de formação encontra-se de acordo em tempo e conteúdo com o perfil que se espera do egresso de tal processo formativo.

A grade curricular de qualquer curso para a Guarda Civil deve ser elaborada de acordo com os objetivos de criação da Corporação e de sua missão.

A formação do Guarda Civil Metropolitano está orientado sob os seguintes princípios: princípios dos Direitos Humanos, princípios dos direitos individuais e coletivos e; princípios da participação popular.

Por meio desses princípios se objetiva uma formação que ajude a construir uma segurança pública cidadã, que congregue valores democráticos, bem como propicie conhecimentos técnicos e teóricos para que haja o uso adequado de equipamentos pessoais, e dessa forma crie-se uma cultura de paz e a sensação de segurança a toda a sociedade.

No que tange aos objetivos gerais:

- I. Capacitar o aluno GCM para desempenhar, com eficiência, destreza e competência, as atividades pertinentes à função;
- II. Capacitar o aluno na aplicação do Direito, como parâmetro para bem desempenhar suas missões constitucionais;
- III. Desenvolver habilidades voltadas para a área operacional;
- IV. Proporcionar conhecimentos que o capacite, técnica e fisicamente, no uso e manuseio de equipamentos de defesa pessoal;
- V. Padronizar conduta, postura e atitude do Guarda Civil Metropolitano na prestação de um serviço com qualidade;

VI. Estabelecer um perfil profissional consciente, em prol do interesse público.²⁰

O quadro de docentes é formado por Guardas Civis Metropolitanos, habilitados na área do saber em que ministram as aulas. Esse fator é positivo uma vez que num mesmo instrutor estão agregados o conhecimento científico mais o saber profissional (experiência e vivência).

O estudo da grade curricular de formação do Guarda Civil Metropolitano colaborará para melhor aprofundamento do tema, também para reflexão das propostas que serão feitas em capítulo posterior.

2.1 DA GRADE CURRICULAR

A grade curricular está estruturada em 14 (quatorze) matérias, além das atividades complementares (palestras e visitas), totalizando carga horária de 600 (seiscentas) horas.²¹

A matéria 1 (um) trata do Conhecimento Institucional I, com carga horária de 52 (cinquenta e duas) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: O Papel Constitucional da Guarda Civil Metropolitana; a História da Guarda Civil Metropolitana; Noções de Ética e Normas de Conduta; Símbolos Nacionais e; Ordem Unida e Práticas de Hierarquia e Disciplina.

A matéria 2 (dois) trata do Conhecimento Institucional II, com carga horária de 26 (vinte e seis) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Organograma da Secretaria Municipal de Segurança Urbana e Estrutura

²⁰ Disponível em <www.prefeitura.sp.gov.br>, consulta realizada em 09 dez 2010, acesso às 12h08 min.

²¹ A grade curricular pode ser encontrada em <www.prefeitura.sp.gov.br>, consulta realizada em 09 dez 2010, acesso às 12h08 min.

Organizacional da Guarda Civil Metropolitana; Plano de Carreira da Guarda Civil Metropolitana; Direitos e Deveres e; Regulamento Disciplinar.

A matéria 3 (três) trata das Noções de Direito, com carga horária de 50 (cinquenta) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Noções de Direito Constitucional; Direitos e Garantias Individuais e Coletivos; Sistema Brasileiro de Segurança Pública; Noções de Direito Penal e; Noções de Processo Penal.

A matéria 4 (quatro) trata das Noções de Legislação Especial, com carga horária de 18 (dezoito) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Estatuto da Criança e Adolescente (Lei nº. 8.069/90); Estatuto do Idoso (Lei nº. 10.741/03); Violência Doméstica (Lei nº. 11.340/06) e; Portadores de necessidades especiais e mobilidade reduzida.

A matéria 5 (cinco) trata dos Direitos Humanos, com carga horária de 30 (trinta) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Direito da Cidadania; Convenções Internacionais de Direitos Humanos; Conduta Ética e Legal na Aplicação da Lei; Relação de Gênero e; Ações afirmativas da igualdade racial.

A matéria 6 (seis) trata dos Programas de Proteção Cidadão I, com carga horária de 32 (trinta e duas) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Programa de Proteção Escolar; Programa de Proteção aos Agentes Públicos e ao Patrimônio Público e; Programa de Controle do Espaço Público e Fiscalização do Comércio Ambulante.

A matéria 7 (sete) trata dos Programas de Proteção Cidadão II, com carga horária de 46 (quarenta e seis) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Programa de Proteção a Pessoas em Situação de Risco; Programa de Proteção às Áreas Ambientais/ Guarda Ambiental e; Apoio as Atividades da Defesa Civil.

A matéria 8 (oito) trata de Trânsito e Condução de Veículos Oficiais, com carga horária de 28 (vinte e oito) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Noções de Trânsito; Condução de Veículos Oficiais e; Direção Defensiva.

A matéria 10 (dez) trata da Instrução Operacional II, com carga horária de 24 (vinte e quatro) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Uso de Equipamentos de Proteção Individual; Mediação de Conflitos e Gerenciamento de Crise; Uso de Arma não Letais e; Técnica de Controles de Tumultos.

A matéria 11 (onze) trata dos Atendimentos Emergenciais, com carga horária de 26 (vinte e seis) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Noções Básicas de Primeiros Socorros; Segurança Física de Equipamentos e Edificações e; Noções Básicas de Brigada de Incêndio.

A matéria 12 (doze) trata dos Conhecimentos Específicos, com carga horária de 32 (trinta e duas) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Noções de LIBRAS; Prevenção ao Uso de Drogas Ilícitas e; Redação Oficial Municipal.

A matéria 13 (treze) trata dos Conhecimentos Específicos, com carga horária de 70 (setenta) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Prática de Tiro Defensivo de Proteção à Vida; Normas de Segurança para Uso do Armamento; Armas Letais: Leis, Normas e Procedimentos e; Cautela e Empréstimo Diário de Armamento e Equipamentos Correlatos.

A matéria 14 (quatroze) trata dos Conhecimentos Físico, com carga horária de 79 (setenta e nove) horas/ aulas, abordando-se as seguintes temáticas: Educação Física e Defesa Pessoal.

A carga horária com atividades complementares é de 11 (onze) horas.

Em todas as matérias o aluno é submetido a uma avaliação através de provas escritas de múltipla escolha para as matérias que não exigem teste prático e para as matérias tiro de defesa, defesa pessoal, educação física, ordem unida e técnicas de abordagem as avaliações são práticas, ambas, como forma de auferir o nível de conhecimento angariado, podendo ter por resultados a graduação de conceitos em: insuficiente, bom, regular, muito bom e excepcional.

As turmas são formadas de no mínimo 90 (noventa) e no máximo 180 (cento e oitenta) alunos, tendo por metodologia aulas expositivas e dialogadas, assim como aulas práticas, com ou sem manuseio de equipamentos. Também são aplicadas dinâmicas em grupo, palestras, visitas e treinamentos.

A formação é o primeiro contato do ingressante com a capacitação profissional oferecida pelo Centro de Formação em Segurança Urbana da Guarda Civil Metropolitana.

2.2 DO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

O processo de qualificação profissional refere-se à capacitação permanente, ou seja, o Guarda Civil Metropolitano além de passar por um processo de formação geral, já apresentado anteriormente em subtítulo anterior, é submetido a cursos de qualificação profissional.

Em regra, a educação permanente não era uma realidade das guardas municipais existentes no Brasil, aliás, antes da elaboração de uma Matriz Curricular de Formação para Guardas Municipais, feita pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)- órgão do Ministério da Justiça-, na gestão do

Secretário Nacional Luiz Fernando Correa, essas Corporações sequer tinham um referencial para formar seus profissionais.

Um grande marco para que a qualificação profissional fosse implantada nas diversas guardas municipais foi à promulgação do Estatuto do Desarmamento, Lei nº. 10.826, de 22 de dezembro de 2003, regulamentado pelo Decreto nº. 5.123, de 1 de julho de 2004.

O art. 42 do Decreto regulamentador do Estatuto do Desarmamento impõe as Guardas Municipais que para seus profissionais sejam autorizados a portarem arma em serviço, deverão nos termos do referido artigo, parágrafo 3º, serem submetidos a curso de qualificação profissional por no mínimo oitenta horas por ano.

Mesmo sendo uma exigência facultativa, podendo os municípios acatarem ou não, se seus governantes desejarem que os profissionais da Guarda Municipal trabalhem armados devem obedecer aos ditames legais.

O processo de qualificação profissional é muito importante para ampliação do saberes, bem como para a interação entre as equipes de trabalho.

Há que se observar que a qualificação profissional deve se ater a avaliação de necessidades:

Uma avaliação de necessidades é conduzida para determinar quais funcionários precisam de treinamento e que conteúdo ele deve ter. É comum o desperdício de recursos específicos ao se treinar pessoas erradas ou apresentar conteúdo indevido. Essa avaliação pode garantir que os recursos de treinamento sejam bem empregados em áreas em que seja demonstrada a necessidade de treinamento.²²

²² SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*, 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2006, p. 247.

2.2.1 Os Cursos

Os cursos de formação permanente são oferecidos pelo Centro de Formação em Segurança Urbana- CFSU- que é o órgão responsável pela política de ensino da Corporação.

A estrutura organizacional do Centro de Formação é formada pelo Coordenador Geral, o Conselho Acadêmico e a Diretoria de Formação Profissional.

Por sua vez a Diretoria de Formação Profissional é composta pela: Divisão de Planejamento (Setor de Currículo e Setor de Validação de Cursos); Divisão de Coordenação (Setor de Calendário Escolar e Setor de Corpo Docente); Divisão de Avaliação de Aprendizagem (Setor de Avaliação Escolar e Setor de Controle Escolar) e; Divisão de Alunos (Setor de Corpo Docente e Setor de Credenciamento de Trânsito).

São oferecidos cursos em várias áreas, destacando-se que obrigatoriamente na qualificação técnico profissional referente ao Estatuto do Desarmamento são ministradas aulas teóricas e práticas sobre armamento e tiro.

Também são considerados os vários ambientes organizacionais para a elaboração e oferecimento dos cursos.

No ano de 2010 foram oferecidos: Curso de Formação Turística (16 horas/aula); Estágio de Qualificação Profissional I e II (80 horas/aula); Cursos de Táticas Operacionais sem arma de fogo (42 horas/aula); Curso Escola de Comando, módulo geral e módulo avançado (350 horas/aula); Curso Específico de Capacitação para Inspetor (490 horas/aula); Curso Específico de Capacitação para Classe Distinta (330 horas/aula); Gestão de Serviço Público em Segurança

Urbana (16 horas/aula); Credenciamento na condução de veículos oficiais moto (16 horas/aula); Credenciamento na condução de veículos oficiais (16 horas/aula); Curso de Chefia e Liderança (16 horas/aula); Curso de Melhoria de Atendimento ao Cidadão (12 horas/aula); Curso de Capacitação de Instrutores (40 horas/aula); Curso de Consultores e Auditores Organizacionais internos (80horas/aula); Curso de Manuseio de Pistolas 380 (100 horas/aula); Curso de Habilitação de Motocicleta Teórico (45 horas/aula); Curso de Habilitação de Motocicleta Prático (20 horas/aula); Curso de Informática Básica (40 horas/aula); Curso de Excel Básico (16 horas/aula); Curso de Power Point Básico (20 horas/aula); Curso de Word Avançado (20 horas/aula); Curso de Ferramentas Administrativas-Laboratório de Informática (20 horas/aula) e; Curso de Instrutores Métodos Giraldi (40 horas/aula).

O total de servidores capacitados foi de 7.188 (sete mil cento e oitenta e oito).

2.2.2 Da seleção para participação do curso

A seleção para participação nos cursos de qualificação profissional, também chamado de estágio de qualificação profissional (EQP), é através de convocação, porém, alguns cursos são na forma de convite.

Na convocação, a participação do Guarda Civil Metropolitano nos cursos é obrigatória. Um exemplo de cursos sob convocação são os oferecidos para porte de arma em serviço. Neste curso só estarão dispensados os servidores com dispensa médica (por motivos físicos ou psicológicos).

No convite, a participação é voluntária.

Em ambos os casos, além da valorização profissional, os cursos contribuem para a melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados pelo Município aos munícipes.

2.2.3 O serviço prestado pela guarda municipal aos cidadãos

O serviço prestado ao cidadão pela Guarda Civil Metropolitana é essencialmente preventivo.

Ao mesmo tempo em que cumpre sua missão constitucional, nos termos do artigo 144 parágrafo 8º, de proteção dos bens, serviços e instalações municipais, acaba por ampliar seu “leque” de serviços por conta de uma necessidade real da sociedade ter uma efetiva segurança pública, exercida por profissionais qualificados e conscientes de sua função social.

Os municípios enquanto ente federado vem crescendo em participação na vida das pessoas, o fator determinante é que, é nos municípios que os indivíduos cidadãos vivem assim o município é o concreto e o realmente presente, já os demais entes federados acabam por integrar uma parte da Administração Pública que em nível de Estado e União, encontram-se distanciados dos cidadãos.

Sendo assim, a Guarda Civil Metropolitana tem seus programas que abarcam todas as classes de pessoas, principalmente as mais vulneráveis, tais como crianças e adolescentes, pessoas em situação de risco ou de rua, por exemplo.

Isso indica de forma clara a importância que a Instituição assume no contexto da segurança pública como instrumento de garantias de direitos individuais e coletivos, prestado pelo Estado, no âmbito municipal.

Desenvolvendo essa linha de raciocínio, recai sobre o operador de segurança pública municipal uma responsabilidade muito mais ampliada, ou seja, sai da esfera de vigilante dos próprios bens municipais, para exercer um protagonismo maior, de colaborador na elaboração e execução de políticas públicas que tenham por objetivo a implantação da cultura de paz na sociedade, assim como da sensação de segurança.

O caminho para o sucesso desse percurso (objetivo) encontra-se exatamente na capacitação profissional, mas, para que a formação contribua, ela deve se colocar a altura dos desafios colocados para a Instituição.

Portanto, o processo de formação não pode se dar tendo como base qualquer processo de treinamento.

Devem ser avaliadas as necessidades, assim como o “*nível da pessoa*” nível de pessoa, ao lado dos níveis: organização e trabalho. “*O nível de pessoa refere-se a como os candidatos a um emprego ou os atuais funcionários são capazes de desempenhar uma tarefa*”.²³

O “*nível da pessoa*” leva em consideração as características pessoais e o perfil esperado para a execução de determinadas tarefas.

O “*nível da pessoa*” é a relação entre as características pessoais e profissionais, que devem se cruzar de forma o mais harmoniosamente possível.

Para se estabelecer os padrões de “*níveis de pessoas*” é necessário entre e outras coisas estabelecer os padrões psicológicos dos proponentes ao emprego e as aptidões necessárias para a execução das tarefas profissionais.

²³ SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*, 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2006, p. 247.

CAPÍTULO III

OS PROGRAMAS E O PERFIL PSICOLÓGICO DO GUARDA MUNICIPAL

A Secretaria Municipal de Segurança Urbana executa como já dissemos vários programas, que também poderiam ser chamados de ambientes organizacionais, são eles: Programa de Proteção Escolar; Programa de Proteção ao Espaço Público; Programa de Proteção Ambiental; Programa de Proteção aos Agentes Públicos; Programa de Proteção ao Patrimônio Público e; Programa de Proteção às Pessoas em situação de Rua ou de Risco.

A Guarda Civil Metropolitana, que está estruturada dentro da Secretaria Municipal de Segurança Urbana, é uma Corporação que desenvolve um papel fundamental na proteção dos objetos dos diversos programas existentes, estabelecidos em lei.

Pela denominação dada a cada programa, pode-se perceber que o público alvo atendido é diferente um do outro, cada qual possuindo a sua particularidade.

Sendo assim, quanto mais aprofundado for o conhecimento do Guarda Civil em relação ao seu programa, e, quanto mais este estiver afinado e envolvido com o ambiente organizacional, maior será o potencial de protagonismo na construção de um excelente serviço a ser prestado à população.

É essencial essa identificação do profissional com o trabalho e o ambiente no qual ele está inserido. Nesse sentido:

Para que uma organização alcance seus objetivos, os funcionários devem desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência. Isso é válido para organizações governamentais, nas quais um baixo desempenho significa o insucesso na prestação dos serviços públicos, como para empresas privadas, onde o baixo

desempenho pode significar falência. Do ponto de vista social, é do interesse de todos que a organização tenham funcionários que desempenhem bem as suas funções, pois esse bom desempenho aperfeiçoa a produtividade organizacional, que melhora diretamente a economia nacional. As pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal. As práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ao servir como limitações que interferem no desempenho no trabalho. Esses três fatores- habilidade, motivação e limitações organizacionais- estão ilustrados na Figura 10.1, que mostra como a habilidade e a motivação resultam em desempenho, mas podem ser bloqueadas pelas limitações.²⁴

A análise da habilidade do ingressante na Guarda Civil, de acordo com o seu perfil, com certeza ajudaria na sua alocação em um dos programas executados pela Corporação.

3.1 DA ANÁLISE DO PERFIL DO GCM E SUA ALOCAÇÃO NOS DIVERSOS PROGRAMAS

O ingresso na Guarda Civil Metropolitana se dá por meio de concurso público, nos editais de concurso constam os requisitos do candidato (variam de concurso para concurso), dentre eles encontra-se o perfil psicotécnico.

Passadas todas as fases, homologado o concurso, bem como nomeado, tomado à posse e o provimento efetivo do cargo, o então Guarda Civil passa por um processo de formação, oferecido pela Administração Pública Municipal.

A formação do Guarda Civil é geral, ou seja, todos passam necessariamente pelo mesmo processo formativo (pedagógico), com mesma grade curricular e carga horária.

²⁴ SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*, 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2006, p. 370.

Neste trabalho apresentamos uma breve descrição dos diversos programas executados pela Secretaria Municipal de Segurança Urbana, visando mostrar que cada um representa um ambiente organizacional, onde serão alocados grupos de Guardas Civis que trabalharão nesses setores, em atendimento a comunidade local e demais pessoas que dos serviços necessitarem.

O perfil psicológico geral exigido no exame psicotécnico quando da admissão, não é refinado durante a formação dos novos Guardas Civis.

Este refinamento, a nosso ver, deveria ser feito tendo como base as tarefas reais que serão desenvolvidas pelo profissional e estas tarefas estão determinadas de forma clara nos diferentes programas.

Assim, o ideal seria que os Guardas Civis “estagiários”, ainda no processo de formação tivessem um acompanhamento psicológico, com vistas à melhor análise de seu perfil e habilidades.

Por perfil pode-se entender como traços de personalidade, acerca disso:

Os primeiros estudos sobre a estrutura da personalidade tentaram identificar e classificar características que pudessem descrever o comportamento das pessoas. Características amplamente difundidas incluem timidez, agressividade, submissão, preguiça, ambição, lealdade e acanhamento. Estas características, quando exibidas em um grande número de situações, são chamadas de **traços de personalidade**. Quanto mais consistentes as características e quanto maior a frequência com que ocorrem em situações diversas, maior a importância destes traços para a descrição do indivíduo. Por que se dá tanta atenção aos traços de personalidade? Porque, há muito tempo, os pesquisadores acreditam que podem ajudar na seleção de funcionários, na adequação das pessoas no trabalho e na orientação para o desenvolvimento de cada carreira de cada pessoa. Por exemplo, se determinado tipo de personalidade se adapta melhor a um tipo específico de tarefa, os executivos podem usar testes de personalidade para melhorar o desempenho de seus funcionários.²⁵

²⁵ ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*, 11 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, p. 80.

As características do Guarda Civil são importantes para o bom desempenho no trabalho por ele realizado, podendo inclusive prejudicar sua capacidade durante a realização das funções, que por consequência poderá afetar sua motivação laboral.

Corroborando com o afirmado em parágrafo anterior:

A motivação é uma característica individual, mas Lea pode se desenvolver tanto a partir do funcionário (por exemplo, personalidade), como de condições ambientais. As tentativas das organizações no sentido de melhorar a motivação da mão-de-obra têm ocorrido por meio de intervenções no ambiente, em vez da seleção individual.²⁶

Sendo assim, o ideal seria que durante o processo de formação, um psicólogo desenvolvesse um trabalho individual, tratando do tema comportamento organizacional, com vista a elaborar um perfil de cada Guarda Civil ingressante, para que assim, fosse encaminhado, após a formação geral, para uma formação específica.

3.2 FORMAÇÃO ESPECÍFICA

A formação específica seria desenvolvida a um grupo de Guardas Civis, que na fase de formação geral tivessem sido avaliados segundo o programa de seu interesse e de acordo com o seu respectivo perfil. Após o aprofundamento na área de competência estariam preparados para exercer suas funções no ambiente de trabalho.

Essa fase é importantíssima para a sensibilização do profissional acerca da temática de seu trabalho, além de prepará-lo adequadamente e tecnicamente

²⁶ SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*, 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2006, p. 372.

sobre o seu ofício, diminuindo as chances de erro e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

No que tange a abordagem metodológica:

As ações formativas devem estar coerentes e sintonizadas com a realidade. Isso implica a seleção estratégica e consciente, por parte do professor, de conteúdos estreitamente relacionados com as situações reais ou simuladas extraída da prática profissional, ou seja, a transformação de uma teoria e uma prática de referência em uma teoria e práticas significativas, criando, assim, condições para que ocorra o processo de construção e aplicação do conhecimento pelo policial em formação e não apenas a simples operação sobre conteúdos. O trabalho realizado pelo professor em transformar o conteúdo em algo ensinável e aplicável e denominado transposição didática.²⁷

Como mostramos anteriormente ao descrever a grade curricular, apenas as disciplinas 6 e 7, englobam todos os programas executados pela Guarda Civil Metropolitana, porém das 600 (seiscentas) horas/ aula, apenas 78 (setenta e oito) horas/ aula, ou seja, 13% (treze por cento) do conteúdo trata da formação específica.

Mesmo na formação continua que oferece vários tipos de curso, a preocupação em traçar uma relação ao perfil psicológico e as exigências específicas dos programas não existem nos moldes que está sendo apresentado no presente trabalho, sendo assim, procuramos analisar de forma sintética o tipo de formação oferecida aos novos profissionais buscando demonstrar que ela, apesar de se constituir em um avanço, ainda necessita ser aperfeiçoada tendo como parâmetros preparar cada vez melhor os profissionais que atuam na corporação.

²⁷ RODRIGUES, Blenda de Campos; CASTRO, Fernanda; ARAÚJO, Janine; ROCHA, Karen. *Formação de Formadores*, curso oferecido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública, disponível em <www.mj.gov.br>.

Este aperfeiçoamento a nosso ver, depende agora de relacionar o conteúdo formativo às necessidades dos programas desenvolvidos pela instituição.

Apresentamos abaixo uma proposta de conteúdo e carga horária para formação específica para cada programa com uma carga de 80 horas que representa a carga de formação continuada.

Programa de Proteção Escolar- carga horária de no mínimo 80 (oitenta) horas, com abordagem dos seguintes conteúdos: Princípios existentes no Estatuto da Criança e do Adolescente, destacadamente o princípio da proteção integral; Papel do Conselho Tutelar; Papel do Conselho da Criança e do Adolescente; Violência nas Escolas; A ronda escolar como instrumento de promoção de direitos às crianças e adolescentes.

Programa de Proteção ao Patrimônio Público- carga horária de no mínimo 80 (oitenta) horas, com abordagem dos seguintes conteúdos: Definição de Patrimônio Público; Apresentação de todos os patrimônios públicos do município de São Paulo; Procedimentos operacionais a serem executados para a proteção do patrimônio público.

Programa de Proteção aos Agentes Públicos- carga horária de no mínimo 80 (oitenta) horas, com abordagem dos seguintes conteúdos: Definição de Agentes Públicos; Procedimentos operacionais a serem executados para a proteção dos agentes públicos.

Programa de Proteção Ambiental- carga horária de no mínimo 80 (oitenta) horas, com abordagem dos seguintes conteúdos: Definição de meio ambiente; Tipos de Meio Ambiente (natural, artificial, etc.); Lei de Crimes Ambientais; Procedimentos operacionais a serem executado na Proteção Ambiental.

Programa de Proteção às Pessoas em situação de Rua ou de Risco- carga horária de no mínimo 80 (oitenta) horas, com abordagem dos seguintes conteúdos: Público alvo do programa; Apresentação da Rede de Assistências às pessoas em situação de Rua ou de Risco; A promoção dos Direitos Humanos como meio de se promover a dignidade da pessoa humana; Procedimentos operacionais a serem executados na proteção às pessoas em situação de rua ou de risco.

Programa de Proteção aos Espaços Públicos- carga horária de no mínimo 80 (oitenta) horas, com abordagem dos seguintes conteúdos: Conceito de Espaços Públicos; Apresentação dos Espaços Públicos atendidos pelo Programa; Estabelecimento da Proteção dos Espaços Públicos com a promoção de direitos e garantias individuais; Procedimentos operacionais a serem executados para a proteção dos espaços públicos.

A formação específica seria a base, para o início das atividades de trabalho do Guarda Civil Metropolitano em seu ambiente de trabalho, porém, seria aconselhável que no decorrer dos processos de qualificação, analisando a demanda bem como a avaliação de desempenho, pudessem ser incluídos aprofundamentos nos temas novamente, como forma de aperfeiçoar a mão de obra e atingir a melhoria na qualidade dos serviços prestados pela Corporação.

3.3 DAS VANTAGENS DA NOVA FORMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Tudo no planeta passa por transformações, inclusive a sociedade e a forma do ser humano estabelecer suas relações.

Existiram épocas em que se dava muito mais atenção ao objetivo a ser alcançado a todo custo, seja no setor privado ou público.

Nos dias atuais, chega-se a conclusão que o maior investimento deve ser no homem, na gestão de pessoas.

Não dá para administrar serviços, sem pensar naqueles que o executam, sem um conhecimento aprofundado sobre gestão de pessoas e sem investimento constante na formação.

Nesse sentido:

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e manutenção do *status quo* cedessem lugar à inovação e à mudança de hábitos e maneiras de pensar e agir. A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, o qual recebeu o nome de *Administração de Recursos Humanos*. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que delas participavam. O mundo continuava mudando. E as mudanças eram cada vez mais velozes e rápidas.²⁸

É por meio de uma gestão moderna que tem o homem como o principal colaborador no alcance da eficiência, ou seja, pelo exercício da valorização profissional é que se alcança a excelência, a qualidade do atendimento, que no caso seria da Guarda Civil Metropolitana ao município.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, 2 ed., totalmente revista e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 37.

3.3.1 *Valorização Profissional*

A valorização profissional pode se dá por um conjunto de ações, tais como: melhoria de salários; implantação de plano de cargos e carreiras; condições materiais para a execução do trabalho; capacitação; etc.

Na atividade segurança pública no decorrer da história pouco se pensou no profissional operador da segurança pública, tanto é que nos dias atuais quando se fala em promoção dos direitos humanos para os policiais, estes respondem: mas e os direitos humanos dos policiais? Essa resposta num tom, que demonstra que o policial não se vê como sujeito de direitos e acredita que a todo tempo muitos de seus direitos são violados.

Por isso, o Guarda Civil Metropolitano em sua formação precisa se compreender como sujeito(s) de direitos, como agente transformador social.

O operador de segurança pública deve sair da esfera de mero cumpridor de tarefas, nos dizeres do então Secretário Nacional de Segurança Pública Ricardo Balestreri, adquirindo uma conduta pro-ativa, de colaborador na construção de políticas públicas em segurança pública.

Mas para isso, ou seja, ser um agente transformador, o operador de segurança pública precisa de instrumentos que o torne capaz de compreender seu meio e seu potencial de ação, e, a capacitação é um destes meios.

Outro fator que neste trabalho tentamos evidenciar é que quando a pessoa ingressa na Corporação e o seu perfil é analisado (assim como seu potencial profissional, suas habilidades) certamente a sua motivação para o trabalho será outra, ou seja, ele estará num ambiente organizacional desejado, onde poderá imprimir mudanças sociais o qual acredita poder fazer enquanto Guarda Civil

Municipal (exemplo: o profissional é defensor do meio ambiente e trabalha na proteção e conservação deste).

Existirá um profissional satisfeito com o resultado do seu trabalho quando designado para um programa no qual o seu perfil e sua motivação forem considerados, o contrário, com certeza fará com que o produto do trabalho profissional não seja satisfatório e traga insatisfação e frustração, conseqüentemente a população que não terá um bom serviço e a Instituição o que não poderá desenvolver a contento a sua missão já que a Instituição é feita de homens e mulheres e é do trabalho deles que a Instituição assume sentido de existência.

3.3.2 Qualidade no Atendimento

A qualidade no atendimento é um objetivo que permeia todas as instituições e organizações, seja no âmbito privado ou público.

O Estado foi criado para a consecução do bem comum, para prestar serviços para todas as pessoas. Porém, não deve ser qualquer serviço, mas com qualidade no atendimento.

A qualidade no atendimento exigirá a existência de pessoal qualificado, com habilidades e motivação para cumprir sua função social no serviço público.

O Guarda Civil, por ser um profissional que diariamente lida com conflitos interpessoais, terá uma cobrança muito maior que outras profissões, pois as relações humanas são eminentemente complexas.

A imagem do funcionário público era de alguém que pouco fazia além de bater carimbos e responder a mesma frase para qualquer

questão, pouco importando o problema apresentado. E mais: cada serviço ficava num lugar diferente, obrigando as pessoas a consumir dias e mais dias em busca de um documento oficial. Os brasileiros têm direito de serem exigentes com os serviços públicos. Afinal, o funcionário público é pago pelo contribuinte. Além disso, precisamos destes serviços nos momentos mais importantes, como na hora de tirar a carteira de identidade, ou solicitar a aposentadoria. Já para o servidor, trabalhar com habilidade e qualidade traz mais satisfação pessoal e respeito da sociedade em geral. O programa Qualidade no Serviço Público visa elevar o padrão dos serviços públicos oferecidos aos brasileiros. Além de melhorar a qualidade do atendimento em si, está reunindo diferentes serviços públicos em unidades físicas comuns, para que o cidadão resolva dúvidas e pendências sem ter de se deslocar à toa. Entre 1995 e 2001, foram mobilizados os três poderes dos três níveis de governo pela qualificação do serviço público. Em 2001 foi realizada a primeira pesquisa nacional de satisfação dos serviços públicos que servirá de subsídios para a melhoria na formulação e gestão das políticas públicas. Os índices de satisfação foram respectivamente 64%, 79% e 73% em saúde, educação e previdência social.²⁹

A sociedade atual não mais deseja um serviço prestado de qualquer maneira, ao contrário, no campo da segurança pública, onde historicamente o cidadão nunca fora chamado a opinar, deseja respostas mais efetivas, por meio de profissionais capacitados, imbuídos de valores éticos e morais, no cumprimento da construção de uma cultura de paz e a implantação de uma sociedade com a sensação de segurança.

Desempenhar segurança pública neste século requer mais que mera execução de competências estabelecidas, mas sim, planejamento e avaliação das políticas públicas.

O foco deve ser principalmente preventivo, pois dependendo do dano causado pela ocorrência de crimes e violência, muito pouco se aproveita do pagamento do autor por meio da justiça penal (quando o Estado consegue).

²⁹ Disponível em <www.abrasil.gov.br>, consulta realizada em 26 Dez 2010, acesso às 13h01.

Logo o trabalho deve ser bem feito, por meio de profissionais habilitados, e a Guarda Civil Metropolitana é uma Corporação com potencial para prevenir condutas delituosas e prestar um atendimento de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Guarda Civil Metropolitana é uma Corporação com grande missão a ser desempenhada no âmbito da segurança pública, haja vista os seus programas de atuação: Programa de Proteção Escolar; Programa de Proteção Ambiental; Programa de Proteção aos Agentes Públicos; Programa de Proteção aos Espaços Públicos; Programa de Proteção ao Patrimônio Público e; Programa de Proteção às Pessoas em situação de Rua ou de Risco.

Todos os programas têm seu fundo de atuação no foco social, de caráter preventivo da criminalidade e violência.

Por trás de todo o trabalho realizado pela Instituição existem pessoas que precisam ser notadas e olhadas de forma diferenciada, ou seja, serem valorizadas pelos gestores públicos, pela Administração Pública.

O processo seletivo dos Guardas Civis Metropolitanos deve ser rigoroso, porém, a parte mais importante é a da formação profissional, onde o ingressante tem o primeiro contato com os ideais e objetivos da Corporação. Momento em que estes podem compreender a magnitude de sua função social nos quadros do Estado.

Por isso, no presente trabalho procuramos desenvolver uma reflexão que aponta a necessidade de uma revisão na formação e no acompanhamento na vida profissional dos Guardas Civis.

Com base nesta reflexão estamos propondo que durante a formação geral, um profissional da psicologia acompanhe os Guardas Civis estagiários para traçar os respectivos perfis e habilidades, e posteriormente sejam encaminhados para a formação específica, aí sim, possam ser encaminhados para os programas.

Desta forma, a nosso ver, isto ajudaria a ter profissionais mais motivados e mais capacitados a dar o melhor de si.

Atualmente, apenas 13% (treze por cento) da grade curricular na formação geral tratam dos programas existentes na Secretaria de Segurança Urbana, o que sem dúvida deixa de preparar adequadamente o profissional para desempenhar seu papel.

A formação específica que tem por público alvo também um grupo específico se faz necessária para se ter uma moderna gestão de pessoal e aperfeiçoamento do serviço prestado, além de contribuir para o alcance da eficiência e qualidade do atendimento aos munícipes.

REFERÊNCIAS

BRASIL, *Constituição Federal*, de 5 de outubro de 1988.

BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 103*, de 31 de março de 2010.

BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 104*, de 31 de março de 2010.

BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 105*, de 31 de março de 2010.

BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 107*, de 01 de abril de 2010.

BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 108*, de 01 de abril de 2010.

BRASIL, São Paulo, *Portaria nº. 109*, de 01 de abril de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, 2 ed., totalmente revista e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos- Fundamentos Básicos*, 5 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

Disponível em <www.prefeitura.sp.gov.br>, consulta realizada em 09 dez 2010, acesso às 12h08 min.

Disponível em <www.abrasil.gov.br>, consulta realizada em 26 Dez 2010, acesso às 13h01.

MARIANO, Benedito Domingos. *Por um novo modelo de polícia no Brasil- a inclusão dos municípios no sistema de segurança pública*, São Paulo: Perseu Abramo, 2004.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*, 11 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Blenda de Campos; CASTRO, Fernanda; ARAÚJO, Janine; ROCHA, Karen. *Formação de Formadores*, curso oferecido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública, disponível em <www.mj.gov.br>.

SOUZA, Jonas de. *Guarda Civil Metropolitana- O presente é o futuro*, São Paulo: Parma, 2006.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*, 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2006.